

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## راهنمای تدوین مقاله

از مؤلفان گرامی تقاضا می‌شود برای جلوگیری از تأخیر در داوری و انتشار به موقع فصلنامه، هنگام ارسال مقاله به نکات زیر توجه فرمایید:

- 1- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله می‌باشد.
- 2- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجله‌ها ارسال نشده باشد.
- 3- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. مقاله به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی است.
- 4- مقاله باید مشتمل بر چکیده فارسی و انگلیسی (200-250 کلمه، معادل حداکثر 15 سطر)، کلید واژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه‌گیری، فهرست منابع و مآخذ باشد.
- 5- مقاله تحقیقی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد. مقاله‌های مروری (Review Article) از نویسندگان مجرب و صاحب مقاله‌های پژوهشی در زمینه مورد بحث، به شرطی پذیرفته می‌شود که منابع معتابهی مستند پژوهش قرار گرفته باشد.
- 6- مقاله فقط از طریق سامانه الکترونیکی مجله ارسال شود. کاربران با ثبت نام در سامانه الکترونیکی فصلنامه، با کد کاربری می‌توانند مقاله را ارسال فرمایند.
- 7- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عنوان، زیرنویس، متن و ...) حتماً از نوع (B Lotus) فونت 12 با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت 10 با فاصله 1/5 باشد. حاشیه‌های راست و چپ 4/5 و بالا و پایین 5/6 سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- 8- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

### فایل اول (مشخصات مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)
- رتبه علمی و نام مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای تأمین شده باشد باید نام مؤسسه در صفحه اول درج شود.
- مقاله‌های برگرفته از رساله یا پایان‌نامه دانشجویان با نام استاد راهنما، دانشجو و مشاوران به صورت توأم و با مسئولیت استاد راهنما منتشر می‌شود.

### فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی
- چکیده فارسی (حداکثر 250 کلمه)
- کلید واژه‌های فارسی (حداکثر پنج واژه)

- عنوان کامل مقاله انگلیسی
- چکیده انگلیسی (حداکثر 250 کلمه)
- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)
- چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته‌ها و کلید واژه‌ها) باشد.
- عنوان‌های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره‌گذاری شود.
- شکل‌های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل‌ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی مقاله در جای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.
- منابع در متن مقاله، داخل کروه شماره‌گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع برای یکبار آورده شود. لازم به ذکر است که شماره صفحه‌های منابع در داخل متن و کنار شماره منبع قرار گیرد.
- مثال برای منابع تکراری:
- نحوه ارجاع در داخل متن: [1، ج 2، ص 20].
- معادل‌های انگلیسی در هر صفحه با شماره‌گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.
- روش ارجاع به منابع به شرح زیر است:
- الف - نشریه:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.
- ب - کتاب:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.
- لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.
- 9- حداکثر حجم مقاله‌ها، شامل جدول‌ها و منحنی‌ها 16 صفحه باشد و حداکثر شامل 5400 کلمه باشد.**
- 10- مسؤلیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.**
- 11- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی‌شود.**
- 12- مقاله‌ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد شد.**
- 13- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله‌ها را برای خود محفوظ می‌دارد و از بازگرداندن مقاله‌های دریافتی معذور است.**
- 14- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می‌شود.**
- 15- اصل مقاله‌ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه مسؤلیتی در این ارتباط نخواهد داشت.**

تلفن: 22291279

وب سایت: [www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir)

پیام نگار: [j.impsc@modares.ac.ir](mailto:j.impsc@modares.ac.ir)



## پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره 3، شماره 3، پاییز 1392



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه

عنوان

- شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات کارآمد مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران با استفاده از رویکرد ترکیبی ANP و DEMATEL ..... 1  
محمد مهدی پرهیزگار، نیما رحمانی
- آزمون مدل میانجی رابطه بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار و عملکرد شغلی ..... 23  
علی پورصفر، سعید رجایی پور، سید علی سیادت، حمید رضا عریضی سامانی
- ارائه چارچوبی برای تشخیص ساختار مناسب سازمان‌های صنعتی در راستای عملکرد بهتر با استفاده از روش طراحی آزمایش‌های تاگوچی ..... 49  
سید محمود زنجیرچی، رسول خوانچه مهر، نگار جلیلیان
- ساختن برای ماندن در «اداره»: فهم پویایی‌های ساخت اجتماعی واقعیت در پرتو قوم‌نگاری سازمانی ..... 71  
سید حسین کاظمی، حسن دانائی فرد، علی رضائیان، عادل آذر
- اثر سرمایه روان‌شناختی کارکنان سازمان بر به‌زیستی هیجانی و روان‌شناختی آن‌ها؛ نقش میانجی هیجانات مثبت، استرس و دلواپسی ..... 89  
احمد رضا کریمی مزیدی، حمید رضازاده برفویی، سعید مرتضوی
- تأثیر مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران: کارکنان استانداری خراسان شمالی ..... 111  
محمد یزدانی زیارت، عباسعلی رستگار
- The Role of Situational Leadership Style in Employee Satisfaction in an Iranian Oil Company ..... 135  
Saeid Afshinpour, Marie-Line Germain, Michael E. Tomlin, Tamara Anderson
- برگه اشتراک ..... 153
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ..... 155

## شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات کارآمد مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران با استفاده از رویکرد ترکیبی ANP و DEMATEL

محمد مهدی پرهیزگار<sup>1</sup>، نیما رحمانی<sup>\*2</sup>

1- استادیار دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

2- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش استراتژیک، مرکز تحصیلات تکمیلی پیام نور تهران، ایران

پذیرش: 1393/6/10

دریافت: 1392/8/12

### چکیده

در شرایط بحران اقتصادی انتظار می‌رود که مدیران منابع انسانی نقش عقلایی و فعالی در تبدیل بحران به فرصت ایفا کنند. براساس مطالعات، مدیران منابع انسانی مجموعه اقدامات مختلفی را برای مقابله با بحران بکار می‌گیرند که به‌طور عمده نگاه کوتاه‌مدت داشته و به جای تسهیل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، تنها اجرای استراتژی‌های کاهش‌ی را پشتیبانی می‌کند که آثار منفی بر روحیه و انگیزه کارکنان خواهد داشت.

بنابراین با هدف شناسایی اقدام‌های کارآمد و اولویت‌دار با رویکرد مدیریت استراتژیک، ضمن بررسی مبانی نظری موضوع، اقدامات کارآمد شناسایی و پس از مصاحبه با 36 مدیر ارشد اجرایی، اقدامات پیشنهادی به‌وسیله گروه تصمیم‌گیری 8 نفره مورد بازنگری قرار گرفته و 14 اقدام در قالب 5 گروه دسته‌بندی شد. نظر به آنکه اتخاذ تصمیم درخصوص یک اقدام بر اثربخشی سایر اقدام‌ها نیز اثرگذار خواهد بود، به منظور تعیین اولویت اقدام‌های پیشنهادی با هدف تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی از روش ANP و DEMATEL استفاده شد که در نتیجه «رتبابطات و افشای اطلاعات»



به‌عنوان اولین اقدام شناسایی و پس از آن «توانمندسازی مدیران برای بحران» و «توسعه منابع انسانی» به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند تا از این طریق هم استراتژی‌های کوتاه‌مدت (انعطاف‌پذیر) و هم بلندمدت (ساختارسازی مجدد) پشتیبانی شوند. اقداماتی چون «کاهش نیروی انسانی» و «مدیریت هزینه پرسنل» که به‌عنوان شایع‌ترین اقدامات مدیران منابع انسانی می‌باشد، براساس نتایج این پژوهش زمانی کارآمد خواهند بود که پس از سایر اقدام‌ها بکار گرفته شوند.

واژه‌های کلیدی: اقدامات کارآمد مدیریت منابع انسانی، بحران اقتصادی، تحلیل شبکه‌ای.

## 1- مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، الگویی است از اقدام‌ها که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود دست پیدا کند [1] و از طریق کارکنان خود مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. این اقدامات بر پایه‌ی مجموعه‌ای سازگار و متناسب از سیاست‌ها و فعالیت‌ها است که اهداف استراتژیک سازمان را پشتیبانی می‌کند [2، ص 100]. در شرایط بحران یا رکود اقتصادی، شرکت‌ها اقدامات مختلفی را برای عبور از طوفان بکار می‌گیرند که به جای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، اجرای استراتژی‌های کاهش‌ی را تسهیل می‌کند. دلیل اساسی آن تلاش برای بقا در کوتاه‌مدت و دوری از تهدید ورشکستگی است. از این طریق آن‌ها آینده خود را به دلیل کاهش نابخردانه دارایی ارزشمند خود (سرمایه انسانی = عامل نوآوری) به خطر می‌اندازند [3]. «اثر تهدیدکنندگی بحران موجب می‌شود که در مقابله با آن ارتباطات کاهش یافته، قدرت متمرکزتر شده و توجه به مفاهیم کارآیی و کاهش هزینه‌ها اهمیت یافته که منجر به حفظ منافع و رفتار نامنعطف سازمانی خواهد شد» [4]. سازمان‌هایی که چنین اقداماتی را بکار می‌گیرند به دلیل عدم توجه به عوامل داخلی همچون مدیران و کارکنان خود متضرر شده‌اند [5] و نتایج منفی چون کاهش میزان اعتماد و روحیه کارکنان، کاهش نوآوری و افزایش میزان درگیری در محیط کار و... در نتیجه بکارگیری استراتژی کاهش‌ی و کوچک‌سازی نصیب آن‌ها شده است [6؛ 7].



اگرچه بحران بقای یک سیستم را زیر سؤال می‌برد، اما آن می‌تواند منجر به نتایج مثبت و یا منفی در سازمان‌ها شود [8؛ 9]. برخی محققان حتی استدلال می‌کنند ضربه ذاتی که در بحران وجود دارد، نقش توسعه‌ای برای یک سیستم دارد زیرا فرصت یادگیری و تغییر را برای افراد فراهم می‌سازد [6، صص 99-100]. مدیران منابع انسانی در حال حاضر باید راه‌ها و اقدام‌های مؤثر و کارآمدی را که کمک می‌کند تا شرکت‌ها خود را با بحران تطبیق دهند، یافته و بکار گیرند [10، صص 41-42].

بنابراین با نگاه استراتژیک، سؤال اصلی این پژوهش آن است که اقدام‌های کارآمد و اولویت‌دار مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران کدام است؟ به‌گونه‌ای که 1- اهداف استراتژیک سازمان را پشتیبانی نموده و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند؛ 2- آثار منفی اجرای استراتژی کاهشی به حداقل برسد؛ 3- تأثیرات متقابل اقدام‌ها بر یکدیگر لحاظ شود. بر این اساس نوآوری این مطالعه آن است که:

**الف:** اولویت‌بندی اقدامات نه براساس شیوع کاربرد آن‌ها در بین مدیران اجرایی بلکه براساس نظرات خبرگان مبتنی بر اقدام‌های پیشنهاد شده پژوهش‌های پیشین و با رویکرد استراتژیک و در جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار صورت می‌پذیرد؛  
ب- نظر به آنکه در پژوهش‌های قبلی به تأثیرات متقابل اقدام‌ها بر یکدیگر که ترتیب و توالی اقدامات را تحت تأثیر قرار می‌دهد، توجهی نشده است؛ روش بکار رفته در این پژوهش امکان تعدیل آثار منفی و تقویت آثار مثبت اقدام‌ها را زمان اولویت‌بندی فراهم خواهد ساخت.

## 2- مبانی نظری پژوهش

بحران یک اتفاق برنامه‌ریزی نشده (اما نه الزاماً غیر منتظره) است که نیاز به اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک و سریع دارد که در این شرایط تصمیم نادرست می‌تواند آسیب جدی به سازمان وارد کند [11]. منابع انسانی در دنیای امروز، مهم‌ترین عنصر رقابت داخلی و بین‌المللی است [12، صص 5139] و مدیریت منابع انسانی، مسئول تصمیماتی است که درخصوص افراد در سازمان اتخاذ می‌شود. به طور طبیعی در زمان بحران، این تصمیم‌ها از لحاظ اخلاقی و مالی اهمیت حیاتی پیدا می‌کند [13، صص 179]. بنابراین در شرایط بحران، تلاش بیشتری از مدیران



منابع انسانی در مقایسه با شرایط عادی انتظار است، همچنین این انتظار می‌رود تا نقش عقلایی و فعالی در تبدیل بحران به فرصت ایفا نمایند [14]. مدیریت منابع انسانی همچنین باید مشکلات فعلی را بدون آسیب رساندن به منافع بلندمدت شرکت حل کند [15]. اما در شرایط رکود و بحران اقتصادی کنونی، شرایط قبلی کسب‌وکار دیگر امکان‌پذیر نیست و شرکت‌ها مجبورند تعدیلات و اصلاحاتی را در ساختارهای داخلی خود شامل روش‌های متفاوت بکارگیری کارکنان در مواجهه با واقعیت‌ها انجام دهند [10، صص 41-42]. بر این اساس مدیران منابع انسانی به جای نگاه استراتژیک با هدف عبور از بحران در گام نخست به طور عمده اقدام‌های کاهش‌ی را بکار می‌گیرند:

تیاگو<sup>1</sup> و همکارانش برای مطالعه اقدامات مدیران منابع انسانی در ایرلند، ضمن آنکه این اقدام را از سال 2007 به بعد شناسایی نموده‌اند، با سنتز مطالعات قبلی انجام شده، مجموعه اقداماتی را که توسط مدیران منابع انسانی در شرکت‌های مختلف در شرایط بحران و برای مواجهه با آن بکار گرفته شده است، طبقه‌بندی کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از تعدیل حقوق دستمزد (حقوق مبنای پایین‌تر برای کارکنان جدید و...); تعدیل استخدام (بازنشستگی اختیاری، استفاده از کارکنان پاره‌وقت); برنامه‌ریزی مجدد زمان کاری; ساختارسازی مجدد سازمان‌ها; نوآوری در فرآیند و محصول [10، ص 41].

در مطالعه‌ای گروه مشاوره بوستون<sup>2</sup> به همراهی انجمن اروپایی مدیریت افراد [16] از طریق بررسی عملکرد 3348 مدیر اجرایی و همچنین مصاحبه با تعداد 90 مدیر ارشد (به طور عمده مدیران منابع انسانی) 883 شرکت اروپایی، به بررسی تأثیر بحران اقتصادی کنونی بر اقدامات انجام شده توسط این شرکت‌ها در مواجهه با بحران پرداختند. اثربخشی و تعهد، دو عاملی است که در خصوص اقدام‌های مقابله‌ای با بحران مد نظر قرار گرفته است. سه اقدام «کاهش استخدام‌ها»، «کاهش فعالیت‌های شرکت» و «کاهش پاداش‌های متناسب با عملکرد شرکت» بیش‌تر از سایر اقدام‌ها به وسیله مدیران منابع انسانی شرکت‌های تحت بررسی مورد توجه بوده‌اند. مهم‌ترین اقدام در بحران کنونی، «کاهش استخدام» بوده است و مؤثرترین اقدام، «توقف ادامه فعالیت افراد متناسب با عملکرد آنان» است که

1. Teague

2. The Boston Consulting Group



می‌تواند تأثیرات مثبت بر تعهد کارکنان داشته باشد، ولی براساس رده‌بندی صورت گرفته، هشتمین اقدام محبوب مدیران بوده است.

تحقیقات شرکت مشاوره‌ای بیجینگ داچنگ<sup>1</sup> در پنج استان کشور چین (در اکتبر 2008) نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر بحران بر مدیریت سیاست رفاه بوده است، زیرا 80 درصد شرکت‌ها از اخراج کارکنان یا کاهش حقوق و دستمزد استفاده کرده‌اند، همچنین شرکت‌های بدون برنامه‌های مشابه به طور سریع هزینه‌های مربوط به منابع انسانی را کاهش دادند [17].

شین و دنتو [18] تأثیر بحران اقتصادی سال‌های 2007 تا 2009 را بر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در بین شرکت‌های بخش صادرات کشور چین مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های این مطالعه نشان داد، استراتژی مستحکم‌سازی، معمول‌ترین استراتژی بکارگرفته شده است که نقش مهمی بر کاهش هزینه و کوچک‌سازی دارد. برای اجرای این استراتژی مجموعه‌ای از اقدام‌های شامل توقف استخدام، استفاده از کارکنان موقت، ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر، تداوم قراردادهای کاری بدون تجدید مفاد آن اعمال شده است. «این ابزارها عملگرا بوده و فاقد نگاه بلندمدت هستند که دلیل آن احتمالاً عدم وجود اطمینان به بهبود اقتصادی بوده است». مطالعات مشابه به‌وسیله محققان دیگر [19؛ 20؛ 21؛ 22] در مورد بررسی اقدام‌های مدیران منابع انسانی در شرایط بحران صورت پذیرفته است.

تیاگو و همکارانش [10] در مطالعه خود با بررسی جامعه آماری شامل تمام شرکت‌های خصوصی و نیمه‌دولتی ایرلند و دارای بیش از 50 نفر کارمند، مؤثرترین اقدامات منابع انسانی را در شرایط رکود اقتصادی ارائه نموده‌اند. همچنین گروه مشاوره‌ای بوستون نیز تعداد 12 طرح اقدام مؤثر را مطرح کرده‌اند که هر یک از این اقدامات را از دو جنبه اهمیت و قابلیت آن در شرکت‌ها ارزش‌گذاری کرده‌اند. سازمان بین‌المللی کار<sup>2</sup> [23] نیز سه اقدام استراتژیک برای شرکت‌ها در شرایط بحران با رویکرد کاهش هزینه را پیشنهاد کرده است. همچنین 27 نفر از اعضای انجمن مدیریت منابع انسانی اورادا<sup>3</sup> (که از مطلع‌ترین افراد در حوزه بحران و منابع انسانی شناخته شده‌اند) نیز در این خصوص پیشنهادهای ارائه کرده‌اند [15]. در این پژوهش

---

1. Beijing Dacheng Management  
2. ILO :Internationa Labor Organization  
3. Oradea



مجموعه اقدامات کارآمد از راه بررسی ادبیات پژوهش شناسایی شد که پس از بازنگری در جدول 1 طبقه‌بندی شده است.

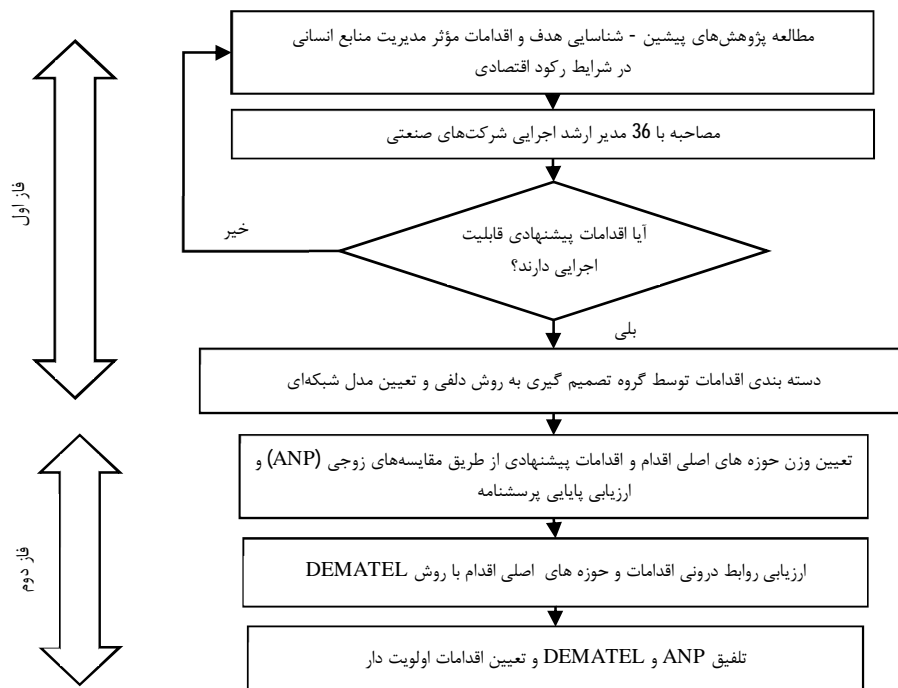
### 3- هدف مدیران منابع انسانی در زمان تصمیم‌گیری در شرایط بحران

در شرایط دگرگونی اقتصادی، استراتژی سازمان می‌تواند ثبات و یا به تعبیر دیگر «حفظ وضع موجود» باشد. مسئله‌ای که مدیریت منابع انسانی در چنین شرایطی با آن رو به رو است. این است که چنین سازمان‌هایی، فرصت‌های رشد و شکوفایی را محدود می‌سازند و در نتیجه کارکنان با مشاهده فرصت‌ها کمتر ممکن است تصمیم به ترک سازمان بگیرند. اما برای مدیران حیاتی است که کارکنان کلیدی خود را شناسایی نموده و استراتژی‌های خاص را برای کمک به ماندگاری آن‌ها بکار گیرند [2، ص 68]. ایده اصلی پشت مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز همین است که تمام ابتکارها در رابطه با مدیریت کارکنان باید متناسب و سازگار و در حمایت از استراتژی کلی سازمان باشد [2، ص 62] و در عین حال مزیت رقابتی پایداری را از طریق کارکنان برای سازمان ایجاد نماید [2، ص 100].

با توجه به مطالعات گروه بوستون [16] دو استراتژی (کوتاه‌مدت و بلندمدت) برای شرکت‌های در معرض بحران متصور است. در رویکرد اولی، شرکت‌ها پس از بحران بهبود خواهند داشت و مجدد و به سرعت به همان سطح قبلی درآمد خود برخواهند گشت. اقتضای چنین رویکردی بکارگیری اقداماتی منعطف است که از راه کاهش هزینه‌های برگشت‌پذیر (کاهش کارکنان موقتی، حذف پرداخت‌های اضافه‌کاری، کاهش ساعت‌های کاری، تکیه بر ترتیبات پرداخت حقوق متغیر) می‌باشد. در رویکرد دوم انتظار نمی‌رود که ضمن بهبود، شرکت‌ها به سطح رشد قبلی درآمد خود در کوتاه‌مدت و حتی میان‌مدت برسند. این شرکت‌ها همچنان در درون آب غرق هستند، در حالی که سایر شرکت‌ها به سطح برگشته‌اند. اقداماتی که اقتضای چنین رویکردی است از قبیل ساختارسازی مجدد، کاهش و تعطیلی برخی واحدها خواهد بود. گروه مشاوره بوستون پیگیری هر دو رویکرد را پیشنهاد نموده است. تی‌اگو و همکارانش [10] در ادامه مطالعات خود، آنچه را که به طور عملی اتفاق می‌افتد، تمرکز سازمان‌ها بر اجرای استراتژی مستحکم‌سازی دانسته‌اند.

بنابراین هدف مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران باید آن باشد که استراتژی‌های سازمان (کوتاه‌مدت: مستحکم‌سازی و یا بلندمدت: ساختارسازی مجدد) را پشتیبانی نموده و در عین حال با توجه به ظرفیت‌های منابع انسانی، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد کند و این همان مفهوم مورد نظر ملو [2] در خصوص مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. در ادامه ضمن بازنگری اقدامات شناسایی شده، اولویت‌بندی آن‌ها با هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجام خواهد شد:

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر کاربردی بوده و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی است و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی‌های میدانی و استفاده از ابزار پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد. این پژوهش در دو فاز انجام گرفته است.



نمودار 1 مراحل انجام پژوهش



**فاز اول:** با مطالعه مبانی نظری پژوهش، اقدام‌های مؤثر و پیشنهادی مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران شناسایی شد. از آن جایی که مطالعات گذشته این‌گونه مطرح نموده‌اند که تأثیر بحران‌های اقتصادی بر مدیریت منابع انسانی با میانجی‌گری و تعدیل فرهنگ و عوامل سازمانی همراه است [24]، از این رو به منظور کاهش احتمال انحراف در نتایج پژوهش و به منظور شناخت و تفسیر دقیق‌تر و مطلوب‌تر اقدامات پیشنهادی، مصاحبه نیمه‌بازی با 36 مدیر ارشد اجرایی شرکت‌های صنعتی منتخب (که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و دارای ویژگی‌های 1- استقلال در تصمیم‌گیری و عدم وابستگی به نهادهای دولتی و عمومی؛ 2- بحران / رکود اقتصادی را تجربه نموده باشند؛ 3- دارای بیش از 50 پرسنل باشند) واقع در شهر صنعتی البرز قزوین انجام شد. نتایج مصاحبه با مدیران ارشد اجرایی در اختیار گروه 8 نفره‌ای شامل 4 نفر از اندیشمندان و متخصصان مدیریت، ذینفعان (مدیران ارشد 3 شرکت صنعتی) و یک نفر تسهیل‌گر قرار گرفت تا اقدامات پیشنهادی در قالب 5 حوزه اقدام و 14 اقدام مؤثر دسته‌بندی گردیدند (جدول 1).

**جدول 1** مجموعه اقدامات پیشنهادی در قالب 5 حوزه اقدام و 14 اقدام پیشنهادی با هدف

تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مطالعات	نماد	توضیحات	اقدامات پیشنهادی (گزینه‌ها)	نماد	حوزه اقدام	هدف
[16: 10]	S11	پیوند برنامه‌ریزی نیروی انسانی با استراتژی تجاری شرکت از راه تعیین سناریوهای عرضه و تقاضای گروه شغلی (بیش‌بینی کمبودهای آتی جهت نقل و انتقال) تجزیه تحلیل نیروی کار برحسب مهارت‌های شغلی مورد نیاز در آینده - شامل نمودن HR در تصمیم‌های تجاری شرکت، هماهنگی رهبری HR با اهداف شرکت	برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی	C1	برنامه‌ریزی استراتژیک (نگاه فراتر از اقدامات اولیه ضروری)	توسعه و بهبود عملکرد
[16: 10]	S12	بکارگیری یک معیار (متر) جدید اندازه‌گیری بهره‌وری همچون ارزش افزوده هر فرد - پنج مارکینگ - توجه به عناصر خروجی برای اندازه‌گیری بهره‌وری - ارزیابی سیاست‌ها پاداش برای اطمینان از مرقون به صرفه بودن آنها - مسئولیت‌پذیری در بین همه همکاران	کنترل بهره‌وری و کارایی			



### ادامه جدول 1

مطالعات	نماد	توضیحات	اقدامات پیشنهادی (گزینه‌ها)	نماد	حوزه اقدام	هدف
[16:10]; [26:25]	S21	سیاست انعطاف‌پذیر در مقابل سیاست کاهش نیروی کار است که ممکن است دشوار و پرهزینه باشد. کاهش زمان کاری و اضافه‌کاری، استفاده از ابزارهای زمان کاری - مانند حساب‌های عمر کاری که اجازه می‌دهد تا کارکنان زمان را برای استفاده آتی ذخیره کنند - تبدیل کارکنان تمام وقت به پاره‌وقت	انعطاف‌پذیری نیروی کار	C2	تطبیق نیروی کار	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
[16]	S22	برای شرکت‌هایی که در رکود و روند کاهشی طولانی مدت به سر می‌برند. تعدیل اندازه نیروی کار با محیط اقتصادی با توجه به گروه شغلی پیش‌بینی شده آینده	کاهش نیروی انسانی			
[17:16;10]	S23	بهینه کردن برنامه‌های هزینه کارکنان از طریق تبدیل انگیزه‌های نقدی به غیر نقدی - مذاکره مجدد در خصوص قراردادها - پرداخت تعویقی -	مدیریت هزینه کارکنان			
[16]	S24	بکارگیری کاندیداهای رده بالا برای مشاغل حساس و مأموریتی	استخدام متمرکز کارکنان کلیدی			
[16:10]; [26:25]	S31	ارزیابی تمام فعالیت‌های HR برای اطمینان کامل یافتن از طریق دسته‌بندی فعالیت‌ها، بهینه‌سازی فرآیندها و ابزارهای نظارتی - حذف وظایف زاید - بازنگری فرآیندها - کار گروهی - چند مهارتی و چند وظیفه‌ای بودن - مدیریت رسمی کم رنگ‌تر	ساختارسازی مجدد منابع انسانی سازمان	C3	بهبود منابع انسانی و عملکرد	
[17:10]	S32	تأکید بر کلیدی بودن آموزش - مدیریت استعداد - آموزش برای چند مهارتی شدن و پر کردن شغل‌های خالی - کاهش ضایعات از طریق بازآموزی - استراتژی نگهداری کارکنان کلیدی	توسعه منابع انسانی			
[16:10]; [27]	S33	تعیین معیارهای عملکردی برای محیط جدید از طریق محدود ساختن نگاه کوتاه‌مدت و اجبار تفکر بلندمدت - همه سخت‌تر کار کنند - شفاف‌سازی استانداردها - تعیین اهداف و انتظارات هوشمند - کار گروهی و درونی کردن کنترل	مدیریت عملکرد			



ادامه جدول 1

هدف	حوزه اقدام	نماد	اقدامات پیشنهادی (گزینه‌ها)	توضیحات	نماد	مطالعات	
توسعه مسئولیت اجتماعی	اجرای پایدار (منعکس‌کننده فرهنگ سازمانی)	C4	مشارکت کارکنان و مشاوره	تمرکز بر ارزش‌هایی چون صداقت، اعتماد همدلی و بکارگیری اقدام ابتکاری برای متعادل ساختن انضباط و انگیزه - در شرایطی که انگیزه‌های مادی قابل دستیابی نیست، انضباط نیز اهمیت فراوان یافته است از طریق پرورش فرهنگ نوآوری و کارآفرینی. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، صرفه‌جویی	S41	[16: 10]	
				توانمندسازی مدیران برای بحران (آماده کردن مدیران برای هوای طوفانی)	هدایت مدیران برای انتقال توجه از رشد به سمت بحران - هدف: جلوگیری از انتقال ناآگاهانه تردیدها و عدم اطمینان مدیران بکارکنان - آموزش مدیران برای آگاهی از آنچه که باید انتظار داشته باشند. توسعه مسئولیت بیشتر برای مدیران عملیاتی	S42	[16: 10]
				مدیریت تغییر	ایجاد حمایت‌های مطلوب از طریق مشخص ساختن مسئولیت‌ها، اجرای شفاف‌سازی و درخواست بازخورد از کارکنان - ارائه برنامه دقیق، پایدار - تعیین معیار و پیگیری آن معیارها و مراحل مهم - انتقال موفقیت‌ها و اصلاحات بکارکنان برای اطمینان بخشی به آن‌ها در خصوص آینده - ایجاد کانال انتقال سریع دستورات و اهداف	S43	[16]
	ارتباط مدیریت با کارکنان	C5	ایجاد حس انصاف و اعتماد	ایجاد حس عدالت - تمرکز بر شیوه‌های عادلانه. پشتیبانی از کارکنان در زمان کاهش نیروی انسانی. اطمینان از اینکه مشکلات بحران و رنج حاصل از آن به شیوه‌ای مطلوب بین کارکنان تقسیم می‌شود.	S51	[10]	
			ارتباطات و افشای اطلاعات	مدیریت ارشد اجرایی برای آنکه بتواند بین ارزش‌ها و تصمیم‌ها، اهداف و معیارها ارتباط نشان دهد و دلیل بیاورد. گسترش استراتژی‌های ارتباطی مشخص - ارتباطات فرد با فرد - ارتباط مستقیم با کارکنان و نه با واسطه مدیران منابع انسانی - ارتباطات آزاد	S52	[16: 10]	



**فاز دوم:** در این مرحله با هدف اولویت‌بندی اقدامات پیشنهادی با رویکرد استراتژیک و با در نظر گرفتن تأثیر و تأثر اقدامات بر یکدیگر، از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP<sup>1</sup> (زیر شاخه‌ای از فن تصمیم‌گیری چند معیاره) برای وزن‌دهی به 5 حوزه اقدام و اقدامات پیشنهادی استفاده و جهت انعکاس روابط درونی میان حوزه‌ها و اقدامات پیشنهادی از روش DEMATEL استفاده شد. فرآیند ANP در قالب گام‌های زیر اجرا می‌شود [28]:

**گام اول: تشکیل مدل شبکه‌ای و ساختاردهی به مسئله:** در مطالعه حاضر 5 حوزه اقدام و 14 اقدام شناسایی شده برای دستیابی به هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی در قالب یک مدل تحلیل شبکه ارائه شده است (جدول 1).

**گام دوم: تشکیل ماتریس مقایسه‌های زوجی و بردارهای اولویت:** از تصمیم‌گیرندگان در قالب یک مجموعه مقایسه‌های زوجی پرسیده می‌شود که دو حوزه اقدام یا دو اقدام پیشنهادی در مقایسه با یکدیگر چه تأثیری بر هدف یا حوزه اقدام بالادستی خود دارند. همچنین اگر روابط متقابلی میان عناصر یک خوشه وجود داشته باشد، باید دو به دو مقایسه شوند. اهمیت نسبی با استفاده از یک مقیاس نسبی از یک تا نه به دست می‌آید [29]. برای این منظور مراحل ذیل انجام گردید:

### 3-1- مقایسه زوجی حوزه‌های اصلی اقدام براساس هدف (W<sub>21</sub>)

در مرحله نخست به مقایسه زوجی حوزه‌های اقدام براساس هدف پرداخته شد (جدول 2). برای جمع مقایسه‌ها و محاسبه وزن نهایی از تکنیک میانگین هندسی استفاده شد. یکی از بهترین روش‌ها برای ترکیب جدول‌های مقایسه‌ای اعضای گروه، استفاده از میانگین هندسی است. میانگین هندسی کمک خواهد کرد ضمن در نظر گرفتن قضاوت هر عضو، قضاوت گروه درباره هر مقایسه زوجی سنجش شود [30]. این روش مناسب‌ترین قاعده ریاضی برای ترکیب قضاوت‌ها است به این خاطر که خاصیت معکوس بودن در ماتریس مقایسه زوجی را حفظ می‌کند [31، ص 102]. نرخ ناسازگاری نیز 0/086 به دست آمده است که نشان می‌دهد مقایسه‌های زوجی مطلوب است.<sup>2</sup>

1. Analytical Network Process

2. اگر نرخ ناسازگاری کمتر از 0/1 باشد، مقایسه‌ها به عنوان مقایسه‌های سازگار پذیرفته می‌شود [32].



### جدول 2 ماتریس مقایسه زوجی حوزه‌های اصلی اقدام و بردار ویژه

بردار ویژه	میانگین هندسی	C5	C4	C3	C2	C1	
0/098	0/582	0/333	0/333	0/20	3	1	برنامه ریزی استراتژیک
0/062	0/370	0/333	0/250	0/250	1	0/333	تطبیق نیروی کار
0/266	1/585	1	0/50	1	4	5	بهبود منابع انسانی و عملکرد
0/276	1/644	0/50	1	2	4	3	اجرای پایدار
0/299	1/783	1	2	1	4	3	ارتباط مدیریت با کارکنان

### 3-2- مقایسه زوجی روابط درونی حوزه‌های اقدام (W<sub>22</sub>)

براساس مدل پژوهش گام بعدی محاسبه روابط درونی حوزه‌های اقدام جهت به دست آوردن ماتریس W<sub>22</sub> است. برای این منظور از تکنیک دی متل استفاده شد. روش دی متل یکی از ابزارهای تصمیم‌گیری چند معیاره بر مبنای تئوری گراف است که درک بهتر از روابط علی و نقشه روابط شبکه‌ای چندین متغیر ارائه می‌کند. برای انجام این روش چهار گام ارائه شده است [33]. به طوری که متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با آثار (جهت و شدت آثار) میان عوامل بپردازند. لازم به ذکر است که ماتریس به دست آمده از دی متل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. برای این منظور:

#### 3-2-1- محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (M)

از هر یک از اعضای گروه خواسته شد تا از راه معیار رتبه‌بندی (عدد صحیح از 0 تا 4) مقایسه‌های زوجی را که نشان‌دهنده تأثیرات حوزه i ام بر حوزه j ام است، انجام دهند. نمرات ارائه شده به وسیله هر خبره، یک ماتریس غیر منفی است. پس از دریافت مقایسه‌های زوجی، از طریق میانگین حسابی ساده ماتریس ارتباط مستقیم یا M براساس نظرات خبرگان تشکیل می‌شود.

#### 3-2-2- محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال: N = K \* M

نخست جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. عدد K برابر است با معکوس بزرگ‌ترین عدد سطر و ستون. براساس محاسبات بزرگ‌ترین عدد 14 است و تمامی مقادیر ماتریس بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود.



$$k = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}} = \frac{1}{14} = 0.07 \quad \Rightarrow N = 0.07 * M$$

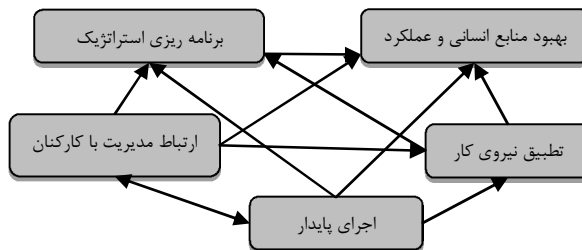
### 3-2-3- محاسبه ماتریس ارتباط کامل

ماتریس ارتباط کامل T حوزه‌های اصلی اقدام از طریق محاسبات زیر حاصل می‌شود.

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

### 3-2-4- نمایش نقشه روابط شبکه

برای تعیین نقشه روابط شبکه باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل‌اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد، در نقشه روابط نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از آستانه باشد، صفر شده؛ یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. در این مطالعه ارزش آستانه برابر 0/13 به دست آمده است.



شکل 1 الگوی روابط درونی حوزه‌های اقدام

### 3-3- مقایسه زوجی اقدامات پیشنهادی (W32)

در این مرحله اقدامات پیشنهادی به صورت زوجی مورد مقایسه قرار گرفتند. در این گام نیز مقایسه‌های زوجی در پنج مرحله صورت گرفته است. در هر مرحله اقدامات مربوط به هر حوزه اصلی به صورت زوجی مورد مقایسه قرار گرفته است.



### 3-4- الگوی روابط بین اقدامات پیشنهادی با تکنیک دی متل (W33)

برای این منظور نخست ماتریس ارتباط مستقیم (از طریق میانگین حسابی نظرات خبرگان) و سپس ماتریس نرمال شده<sup>1</sup> آن و در نهایت ماتریس ارتباط کامل محاسبه شد. نمایش نقشه روابط شبکه اقدامات: در این بخش ارزش آستانه برابر 0/06 به دست آمده است.

جدول 3 الگوی روابط علی 14 اقدام پیشنهادی<sup>2</sup>

D-R	D+R	R	D	
-0/28	1/40	0/84	0/56	برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی
-1/37	1/81	1/59	0/22	کنترل بهره وری و کارایی
-0/44	1/12	0/78	0/34	انعطاف پذیری نیروی کار
-0/67	1/16	0/91	0/25	کاهش نیروی انسانی
-1/38	1/63	1/50	0/13	مدیریت هزینه پرسنل
-0/06	0/67	0/37	0/30	استخدام متمرکز پرسنل کلیدی
-0/10	1/73	0/92	0/81	ساختار سازی مجدد منابع انسانی سازمان
1/02	1/87	0/43	1/45	توسعه منابع انسانی
-0/76	1/82	1/29	0/53	مدیریت عملکرد
0/38	1/79	0/71	1/09	مشارکت کارکنان و مشاوره
1/60	2/10	0/25	1/85	توانمندسازی مدیران برای بحران
0/26	2/03	0/89	1/14	مدیریت تغییر
0/81	2/02	0/60	1/41	ایجاد حس انصاف و اعتماد
1/01	2/06	0/53	1/53	ارتباطات و افشای اطلاعات

گام سوم: محاسبه سوپرماتریس ناموزون، سوپرماتریس موزون: برای دستیابی به اولویت‌های کلی در یک سیستم با تأثیرات متقابل، بردارهای اولویت‌های داخلی (یعنی همان wهای محاسبه شده) در ستون‌های مناسب یک ماتریس وارد می‌شوند. در نتیجه یک سوپرماتریس

$$1. \quad k = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}} = \frac{1}{29} = 0.034 \quad \Rightarrow N = 0.034 * M.$$

2. جمع عناصر هر سطر و نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است و R جمع عناصر ستون و نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌ها است. هرچه مقدار D + R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سیستم دارد. بردار عمودی (D - R)، قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. اگر D - R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود.



(در واقع یک ماتریس تقسیم‌بندی شده<sup>1</sup>) به دست می‌آید [34]. مفهوم سوپرماتریس شبیه فرآیند زنجیره مارکوف است [35]؛ به عبارت دیگر سوپرماتریس، ماتریسی از روابط بین اجزای شبکه می‌باشد که از بردارهای اولویت این روابط به دست می‌آید و به طور عملی یک ماتریس بخش‌بندی شده است که هر بخش آن بیانگر ارتباط میان دو گروه (جزء یا دسته) در یک سیستم است [29]. این ماتریس چارچوبی برای مشخص کردن اهمیت نسبی گزینه‌ها پس از انجام مقایسه‌های زوجی در اختیار قرار می‌دهد.

در سوپرماتریس:

- بردار  $W_{21}$  اثر هدف را روی هر یک از حوزه اقدام نشان می‌دهد.
  - بردار  $W_{22}$  نشان‌دهنده مقایسه زوجی روابط بین حوزه‌های اقدام می‌باشد.
  - بردار  $W_{32}$  نشان‌دهنده اثر هر یک از حوزه‌ها بر اقدامات می‌باشد.
  - بردار  $W_{33}$  نشان‌دهنده مقایسه زوجی روابط بین اقدامات می‌باشد.
  - درایه‌های صفر نیز گویای بی‌تأثیر بودن فاکتورها در محل تلاقی سطر و ستون بر یکدیگر است.
- با استفاده از مفهوم نرمال کردن، سوپرماتریس ناموزون به سوپرماتریس موزون (نرمال) تبدیل می‌شود. در سوپرماتریس موزون جمع عناصر تمامی ستون‌ها برابر با یک می‌شود.

$$W = \begin{matrix} \text{هدف} & \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ W_{21} & W_{220} & 0 \\ 0 & W_{32} & W_{33} \end{pmatrix} \\ \text{حوزه های اصلی} & \\ \text{اقدامات} & \end{matrix}$$

**گام چهارم: رتبه‌بندی و تعیین اولویت نهایی:** گام بعدی محاسبه سوپرماتریس حد می‌باشد که در آن اندازه‌های ماتریس در ستون‌ها با هم برابر است [36]. سوپرماتریس حد با به توان رساندن سوپرماتریس موزون به دست می‌آید. این عمل آن قدر تکرار می‌شود تا تمامی عناصر سوپر ماتریس شبیه هم شود. براساس محاسبات صورت گرفته و برون‌داد نرم‌افزار سوپردسیژن، تعیین



اولویت نهایی شاخص‌ها مقدور است. اولویت نهایی اقدامات پیشنهادی با اقتباس از سوپر ماتریس حد در شکل 2 به ترسیم درآمده است.

Name	Graphic	ایده آل	نرمال	خام
S11		0/095862	0/018139	0/018139
S12		0/015454	0/002924	0/002924
S21		0/027305	0/005167	0/005167
S22		0/000995	0/000188	0/000188
S23		0/001404	0/000266	0/000266
S24		0/198662	0/037591	0/037591
S31		0/138922	0/026287	0/026287
S32		0/726540	0/137478	0/137478
S33		0/481749	0/091158	0/091158
S41		0/533373	0/100926	0/100926
S42		0/939895	0/177850	0/177850
S43		0/524711	0/099287	0/099287
S51		0/599901	0/113515	0/113515
S52		1/000000	0/189223	0/189223

شکل 2 اولویت نهایی با روش ANP، خروجی سوپردسیژن

با توجه به درصد اولویت اقدامات، براساس جدول 4، اقدامات پیشنهادی در سه سطح طبقه‌بندی شده‌اند، به طوری که اقدامات سطح یک اولویت بیشتری را نسبت به اقدامات سطح دو و سه دارا می‌باشند.

جدول 4 اقدامات کارآمد و اولویت‌دار مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

اقدامات اولویت دار سطح ۱	اقدامات اولویت دار سطح ۲	اقدامات اولویت دار سطح ۳
ارتباطات و افشای اطلاعات	یجاد حس انصاف و اعتماد	استخدام متمرکز پرسنل کلیدی
وانمند سازی مدیران برای بحران	مدیریت تغییر	ساختار سازی مجدد منابع انسانی
توسعه منابع انسانی	مشارکت کارکنان	برنامه ریزی استراتژیک
	مدیریت عملکرد	انعطاف پذیری نیروی کار
		کنترل بهره وری و کارایی
		مدیریت هزینه
		کاهش نیروی انسانی



#### 4- نتایج پژوهش

آنچه که در این مطالعه مورد تأکید قرار گرفت، تغییر نگرش مدیریت منابع انسانی در گزینش اقدامات مقابله‌ای با بحران است. در این مطالعه متفاوت با آنچه که استاو و همکارانش [9] در مطالعه خود به آن رسیده بودند، نشان داده شد که اولین اقدام اولویت‌دار در شرایط بحران افزایش ارتباطات (با سهم حدود 19 درصدی) است تا از آن طریق مدیریت ارشد اجرایی بتواند بین ارزش‌ها و تصمیم‌ها، اهداف و معیارها ارتباط نشان دهد و دلیل بیاورد و همان طور که تیاگو و همکارانش [10] متذکر شده‌اند، ارتباطات فرد با فرد، ارتباط مستقیم با کارکنان و نه با واسطه مدیران منابع انسانی، ارتباطات آزاد درباره شرکت، عملکرد، بودجه و همچنین جلسه‌های گروهی با حضور مدیران ارشد می‌باید در شرایط بحران بیش از گذشته افزایش پیدا کند. این همان چیزی است که توسط داوینی و مک میلان [5] (در خصوص عدم توجه شرکت‌های ورشکسته بکارکنان و مدیران خود) بر آن تأکید شده است. اگر هدف تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی است، بنابراین به جای تأکید بر اقدامات کاهش‌ی و سخت، به‌ویژه کوچک‌سازی - به‌عنوان اولین استراتژی مقابله‌ای با بحران [6؛ 7] - که پیامدهای منفی در پی خواهد داشت، تقویت ارتباطات در گام اول، ضمن ایجاد حس انصاف و اعتماد و جلب مشارکت کارکنان، اجرای هر دو استراتژی مورد نظر گروه مشاوره بوستون [16] شامل استراتژی بلندمدت (از طریق ساختارسازی مجدد نیروی انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی) و هم استراتژی کوتاه‌مدت (از طریق انعطاف‌پذیری نیروی کار، مدیریت هزینه کارکنان، کاهش نیروی انسانی) را تسهیل خواهد نمود.

آنچه که براساس مطالعات تیاگو و همکارانش [10] و گروه مشاوره بوستون و ...، به‌وسیله شرکت‌های تحت بررسی در زمان مواجهه با بحران مغفول مانده است، توانمندسازی مدیران برای مقابله با بحران است. همان طور که ملو [2] بر نقش رهبری تحول‌آفرین و آغازگر در مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکید نموده است، در این مطالعه اقدام حاضر به‌عنوان دومین اقدام اولویت‌دار (با سهم حدود 18 درصدی) شناسایی شد که براساس آن تلاش می‌شود تا توجه مدیران از رشد به سمت بحران تغییر کند، از انتقال ناآگاهانه تردیدها و عدم اطمینان مدیران بکارکنان جلوگیری شود. در این صورت مدیران از آنچه که باید انتظار داشته باشند،



آگاه می‌شوند. در نتیجه اقدامات استراتژیک قاطعانه‌تری را بکار خواهند گرفت و مسئولیت بیشتری را برای مدیران عملیاتی تفویض خواهند نمود. از این لحاظ متفاوت است با تمرکزگرایی که در مطالعات [6؛ 7] به آن اشاره شده است و آن چیزی است که مورد تأکید ملو در تحقق مدیریت منابع انسانی استراتژیک قرار گرفته است.

توسعه منابع انسانی - که مفهوم آن در شرایط بحران شامل مدیریت استعداد، چند مهارتی نمودن کارکنان و پر کردن شغل‌های خالی، کاهش ضایعات از طریق بازآموزی، برنامه‌ریزی جانشینی و استراتژی نگهداری کارکنان کلیدی است - در این مطالعه به‌عنوان اقدام سوم اولویت‌دار (با سهم حدود 14 درصدی) شناسایی شد. آنچه که در مطالعات به‌ویژه فیو و شی [17] بر آن تأکید شده است، این است که توسعه منابع انسانی از طریق آموزش فرآیندی است که باید قبل از بحران طرح‌ریزی و اجرا شود، اما در شرایط بحران باید آموزش‌های هدفمند و یادآوری‌کننده مورد تأکید قرار گیرد.

سایر اقدامات همچون ایجاد حس انصاف و اعتماد (11%)، مشارکت کارکنان (10%) به‌عنوان اولویت‌های چهارم و پنجم تعیین شدند. مجموعه اقدامات اولویت‌دار تا به اینجا، زمینه‌ساز اقدامات عملی است که مستلزم تصمیم‌گیری به نحو مطلوب است. اگر بخواهیم «توقف ادامه فعالیت افراد متناسب با عملکرد آنان» را مبتنی بر پیشنهاد گروه بوستون به‌عنوان مؤثرترین اقدام کاهشی (از لحاظ تأثیر مثبت بر تعهد کارکنان و اثربخشی اقدام) در شرایط بحران در نظر بگیریم، براساس یافته‌های این پژوهش، تنها زمانی کارآمد خواهد بود که پس از مدیریت عملکرد (تعیین معیارهای عملکردی برای محیط جدید از طریق محدود ساختن نگاه کوتاه‌مدت و اجبار تفکر بلندمدت - شفاف‌سازی استانداردها و...) - به‌عنوان اولویت هفتم - و پس از اجرای اقدامات پیشین مورد تأکید قرار گیرد.

براساس یافته‌های این پژوهش برای آنکه سازمان بتواند بحران را تبدیل به فرصت کند و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، قبل از انجام اقدامات کاهشی همچون مدیریت هزینه و کاهش نیروی انسانی، می‌باید با رویکرد استراتژیک، اقداماتی چون استخدام متمرکز کارکنان کلیدی (فرصت‌طلبی استراتژیکی)، ساختارسازی مجدد منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک را مد نظر قرار داده و در نهایت با وجود موارد زمینه‌ای فوق، امکان انجام اقدامات کاهشی با انتظار اثربخشی بالا و تأثیر مثبت بر تعهد کارکنان مهیا خواهد شد.



#### 4-1- پیشنهادها

با توجه به آنکه رخ و تیاگو [37] در جدیدترین مطالعه خود، جایگاه مدیران منابع انسانی در تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به دلیل بحران اقتصادی را بسیار تأثیرگذار ارزیابی کرده‌اند، با در نظر گرفتن رویکرد بکار گرفته شده در این پژوهش، طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرایط رکود اقتصادی که مبتنی بر تغییر استراتژیک بوده و «بهره‌مندی از رکود به‌عنوان یک فرصت»، هدف آن می‌باشد؛ جهت پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود.

#### 5- منابع

- [1] Wright P. M., Gary C. M.; "Theoretical perspectives for strategic human resource management"; *Journal of Management* 18, No. 2, 1992.
- [2] Mello J. A., Jeff M.; Strategic human resource management; South-Western College Pub, 2002.
- [3] Fodor P., József P.; "The impact of the economic and financial crisis on HRM and knowledge-management in Hungary and Slovakia-Empirical research"; *Acta Polytechnica Hungarica* 6, No. 3, 2009.
- [4] Staw B. M., Lance E. S., Jane E. D.; "Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis;" *Administrative Science Quarterly*, 1981.
- [5] D'aveni R. A.; "The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms." *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, 1989.
- [6] Cameron K. S., Myung U. K, David A. Whetten; "Organizational effects of decline and turbulence"; *Administrative Science Quarterly*, 1987.
- [7] Cameron K. S., David A. Whetten, Myung U. K.; "Organizational dysfunctions of decline"; *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, 1987.
- [8] Marcus A. A., Robert S. G; "Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis;" *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, 1991.

- [9] Pauchant T. C., Ian I. M; Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies; Jossey-Bass, 1992.
- [10] Teague P., Anne C., Majella F.; "Human resources in the recession: Managing and representing people at work in Ireland"; Stationery Office, 2011.
- [11] Davies D.; "Crisis management: Combating the denial syndrome"; *Computer Law & Security Review* 21, No. 1 , 2005
- [12] Iatagan M., Cristina D., Ana M. S.; "Continuous training of human resources—a solution to crisis going out"; *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2, No. 2, 2010
- [13] Sayegh L., William P. A., Pamela L. P.; "Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process"; *Human Resource Management Review* 14, No. 2, 2004
- [14] Sendogdu A. A., Karaman A., Unal A.; The application of the human resources management in the global crisis period: A field research; Clute Institute International Conference, Rome Italy, 2012.
- [15] Ștefănescu F., Dragoș D.; "The human resources management in the context of the economic crisis"; *Romanian Economic Business Review* 6, No. 1, 2011.
- [16] Strack R., Jean-Michel C., Rudolf T., Haen P.; Creating people advantage in times of crisis: How to address HR challenges in the recession; Report for People Management, Düsseldorf, BCG/EAPM, The Boston Consulting Group and the European Association, 2009.
- [17] FU, D., & SHI, M. "The researches on enterprise human resources management in economic crisis". Retrieved 2014 from SEI on line database on the World Wide Web: <http://www.seiofbluenmountain.com.2010cygchy03a6.pdf>, 2010.
- [18] Shen J., Brian D.; "Impact of the 2007–09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises"; *Asia Pacific Business Review* 18, No. 1, 2012.



- [19] Smith W., Asma A.; "The impact of the Asian financial crisis on human resource management in Malaysia"; *Asia Pacific Business Review* 10, No. 3-4 , 2004.
- [20] Benson J., Debroux P.; "The changing nature of Japanese human resource management: The impact of the recession and the Asian financial crisis"; *International Studies of Management and Organization* 34, No. 1, 2004.
- [21] Sparrow P., Marchington M.; "Is HRM in crisis?"; *Strategic Human Resource Management*, 1999.
- [22] Ding D. Z., Gloria L. Ge, Warner M.; "HRM in China after the Asian financial crisis: Beyond the state sector"; *International Studies of Management and Organization* 34, No. 1, 2004
- [23] Ulrich, Stephan, Nikolai Rogovsky, and David Lamotte. Promoting responsible and sustainable enterprise-level practices at times of crisis: A guide for policy-makers and social partners. ILO, 2009.
- [24] Rowley C., Malcolm W.; "The Asian financial crisis: The impact on human resource management"; *International Studies of Management and Organization* 34, No. 1, 2004.
- [25] Zhu Y.; "The Asian crisis and the implications for human resource management in Vietnam"; *The International Journal of Human Resource Management* 16, No. 7, 2005.
- [26] Sett P. K.; "Human resource management and firm level restructuring: The South Asian drama"; *Research and Practice in Human Resource Management* 12, No. 1, 2004.
- [27] Schrenk J. "Artaexploatării de sine sauminunatalumenouă a muncii". Retrieved 2014 from Editura HUMANITAS on line database on the World Wide Web: <http://www.humanitas.ro/humanitas/arta-exploat%C4%83rii-de-sine>, 2010.
- [28] Saaty, Thomas L. "Decision making with dependence and feedback: The analytic network process." University of Pittsburgh, RWS Publications, 1996.



- [29] Meade L. M., Sarkis J.; "Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach"; *International Journal of Production Research* 37, No. 2, 1999.
- [30] آذر ع، معماریانی ع؛ AHP تکنیکی نوین برای تصمیم‌گیری؛ دانش مدیریت، ش. 27 و 28، 1374.
- [31] Aczél J., Saaty Th. L.; "Procedures for synthesizing ratio judgements"; *Journal of mathematical Psychology* 27, No. 1, 1983.
- [32] آذر ع، رجب‌زاده ع؛ تصمیم‌گیری کاربردی؛ چاپ اول، تهران: نگاه دانش، 1391.
- [33] Wu Wei-Wen; "Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach"; *Expert Systems with Applications* 35, No. 3, 2008.
- [34] زبردست ا؛ کاربرد فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی در برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای؛ پایگاه نشریات الکترونیکی دانشگاه تهران، هنرهای زیبا، سال چهاردهم، ش. 10، 1380.
- [35] Saaty, Thomas L. The analytic network process: Decision making with dependence and feedback; the organization and prioritization of complexity. Rws publications, 2001.
- [36] Saaty TH. L.; "Fundamentals of the analytic network process—Dependence and feedback in decision-making with a single network"; *Journal of Systems Science and Systems Engineering* 13, No. 2, 2004.
- [37] Roche W. K., Teague P.; "Business partners and working the pumps: Human resource managers in the recession"; *Human Relations* 65, No. 10, 2012.

## آزمون مدل میانجی رابطه بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار و عملکرد شغلی

علی پورصفر<sup>1\*</sup>، سعید رجایی پور<sup>2</sup>، سید علی سیادت<sup>3</sup>، حمید رضا عریضی سامانی<sup>4</sup>

- 1- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران
- 2- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- 3- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- 4- دانشیار گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

پذیرش: 93/4/14

دریافت: 93/2/18

### چکیده

هدف پژوهش حاضر این بود تا بررسی کند چگونه حمایت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار و عملکرد شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. 217 نفر از کارکنان رسمی دارای مدرک تحصیلی دیپلم به بالا شرکت گاز استان گیلان با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. شرکت‌کنندگان در این پژوهش پرسشنامه‌های ارزیابی عملکرد توسعه - مدار، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، عملکرد وظیفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی را تکمیل کردند. به منظور تأیید ساختار عاملی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و برای ارزیابی الگوی پیشنهادی از مدل معادلات ساختاری و جهت بررسی آثار میانجی و معناداری آن‌ها آزمون بوت استراپ مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که الگوی پیشنهادی پژوهش برآزش خوبی با داده‌ها دارد. یافته‌ها نشان داد تنها مسیر غیر مستقیم ارزیابی عملکرد توسعه - مدار، تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معنادار است، در حالی که سه مسیر غیر مستقیم ارزیابی عملکرد توسعه - مدار، حمایت



سازمانی و تعهد سازمانی با عملکرد وظیفه‌ای و ارزیابی عملکرد توسعه مدار، حمایت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی مورد حمایت قرار نگرفت. کاربردهایی برای عمل و جهت‌گیری تحقیقات آینده مورد بحث قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد توسعه مدار، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، عملکرد شغلی، آثار میانجی.

## 1- مقدمه

عملکرد شغلی<sup>1</sup> به عنوان عمومی‌ترین شکل رفتار بارور در سازمان، توجه بسیاری از روانشناسان سازمان و مدیریت را به خود جلب کرده است. کمبل<sup>2</sup> عملکرد شغلی را به رفتارهایی که کارکنان زمان کار از خود بروز می‌دهند و به طور مثبت به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند، تعریف کرده است [1]. عملکرد شغلی بالا نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت خدمات سازمان می‌شود [2] بلکه سطوح بالای عملکرد شغلی هم با پیامدهای عینی مانند افزایش شایستگی، پاداش نقدی و فرصت‌های ارتقا و هم با پیامدهای غیر عینی مانند غرور، افتخار از جانب دیگران و مدیران، احساس بالای موفقیت فردی و تقویت خود-کارآمدی برای افراد همراه است [3].

بورمن و ماتاویدلو<sup>3</sup> عملکرد شغلی را به دو مؤلفه عملکرد وظیفه‌ای<sup>4</sup> و زمینه‌ای<sup>5</sup> تقسیم‌بندی تقسیم‌بندی کرده‌اند [4]. عملکرد وظیفه‌ای<sup>6</sup> به عنوان یک بعد مهم عملکرد شغلی، مجموعه‌ای از وظایفی است که در شرح شغل رسمی در نظر گرفته شده است و شاغلان یک شغل به صورت رسمی آن را انجام می‌دهند. بنابر این هر گونه رفتاری که مربوط به وظایف و تکالیف اساسی مورد نیاز شغل باشد، در این مقوله جای می‌گیرد [5]، در حالی که عملکرد زمینه‌ای به رفتارهایی گفته می‌شود که به طور رسمی مورد نیاز یک شغل نیست اما از طریق شکل‌دهی و اثرگذاری بر زمینه‌های روان‌شناختی و اجتماعی به اثربخشی سازمان کمک می‌کند؛ به عبارت

---

1. Job Performance  
2. Compbell  
3. Borman & Motowidlo  
4. Task Performance  
5. Contextual Performance  
6. Task Performance



دیگر علی‌رغم اینکه این‌گونه رفتارها اجباری از سوی سازمان برای انجام آن‌ها وجود ندارد، اما انجام آن از طرف کارکنان می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمان منجر شود. امروزه این رفتارها به رفتارهای شهروندی سازمانی معروف شده‌اند.

در سال‌های اخیر محققان مدیریت منابع انسانی پژوهش‌های متعددی در خصوص رابطه بین عمل مدیریت منابع انسانی بر نگرش و رفتار کارکنان انجام داده‌اند [6؛ 7؛ 8؛ 9]. به دلیل اهمیت استراتژیک توسعه منابع انسانی و نقش استراتژیک دانش، توانایی و مهارت‌های کارکنان به‌عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی [10]، در این مطالعه تأثیر عمل منابع انسانی توسعه‌ای<sup>1</sup> بر عملکرد شغلی کارکنان که در ایران کمتر توجه شده، مورد بررسی قرار گرفته است.

## 2- اثر ارزیابی عملکرد توسعه مدار بر عملکرد شغلی

علی‌رغم اینکه در سال‌های گذشته پژوهش‌های متعددی در خصوص رابطه بین عمل مدیریت منابع انسانی بر نتایج سطح سازمان و فرد انجام شده است [9؛ 11؛ 12؛ 13]، اما در سال‌های اخیر محققان گرایش بیشتری به پژوهش در خصوص بررسی آثار عمل مدیریت منابع انسانی بر پیامدهای سطح فرد - بررسی ادراک کارکنان از آثار عمل مدیریت منابع انسانی بر افراد که پیش‌بینی‌کننده اصلی نگرش و رفتار کارکنان است، انجام داده‌اند؛ به عبارت دیگر روشی که کارکنان اعمال مدیریت منابع انسانی را تجربه می‌کنند بر نگرش و رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد که ادراک افراد از این نظام می‌تواند پیش‌بینی‌کننده عمده پیامدهای رفتاری و نگرشی افراد در سازمان باشد [9].

ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی توسعه‌ای در سازمان‌ها است که امروزه استفاده از آن بسیار گسترش پیدا کرده است [14؛ 15]. ارزیابی عملکرد را فرآیند شناسایی، سنجش و توسعه عملکرد افراد در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی تعریف کرده‌اند. بسیاری از محققان و نویسندگان برای ارزیابی عملکرد کارکنان، دو هدف عمده را پیشنهاد کرده‌اند:



نخست هدف اداری است که در ارزیابی عملکرد برای اخذ تصمیم‌هایی مانند تخصیص پاداش، افزایش حقوق، تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء، انتقال و کاهش درجه صورت می‌گیرد. دوم هدف توسعه‌ای است که در آن نقاط قوت و ضعف کارمند مشخص می‌شود، برای افراد فرصت بازخورد عملکرد فراهم می‌آید و در نهایت مبادله با سرپرست تسهیل می‌شود [16]؛ [17؛ 18]. با این وجود صاحب‌بنظران هدف نهایی ارزیابی عملکرد را بهبود عملکرد در سطح فرد و متعاقب آن سازمان می‌دانند [18؛ 19].

با وجود اهمیت ارزیابی عملکرد، بسیاری از سازمان‌ها نارضایتی خود را از سیستم ارزیابی عملکرد موجود اعلام کرده‌اند و معتقدند که اغلب نظام‌های ارزیابی عملکرد در ایجاد انگیزه کارکنان ناتوان هستند و شرایط توسعه و پیشرفت آن‌ها را فراهم نمی‌آورند [6؛ 20؛ 21]. به اعتقاد فلچر این نارضایتی ممکن است پیامی باشد در خصوص اینکه سیستم ارزیابی عملکرد به‌عنوان مکانیسم توسعه افراد ناتوان بوده است [20]. یکی از مهم‌ترین دلایل در تبیین مسأله حاضر این است که نظام‌های ارزیابی عملکرد بیش از حد بر جنبه ارزشیابانه (کاربرد اداری) ارزیابی تأکید کرده‌اند و بر کاربردهای توسعه‌ای آن توجه کمتری نشان داده‌اند. به همین دلیل در سال‌های اخیر پژوهش و عمل ارزیابی عملکرد از موضوعات ارزشیابانه و روان‌سنجی به سمت موضوعات انگیزشی و توسعه‌ای حرکت کرده است [6؛ 15؛ 20؛ 22].

با وجود اینکه بهبود عملکرد و توسعه افراد یکی از هدف‌های مهم ارزیابی عملکرد است [6؛ 18؛ 19؛ 23]، پژوهش‌های کمی در خصوص ارزیابی عملکرد توسعه مدار که امکان برانگیختن و توسعه افراد را فراهم می‌کند، انجام شده است [6؛ 20؛ 24]. ارزیابی عملکرد توسعه مدار<sup>1</sup> با هر نوع تلاش برای بهبود نگرش، تجربه، مهارت افراد که شرایط بهبود عملکرد افراد را فراهم می‌کند، در ارتباط است که به طور بالقوه موجب انگیزش و تعهد در محیط کار می‌شود [6]. رابرت و رید برای ارزیابی عملکرد توسعه مدار سه مؤلفه هدف‌گذاری عملکرد، مشارکت و بازخورد عملکرد ارائه کرده‌اند [25]. هدف‌گذاری عملکرد به میزانی که کارکنان اهداف عملکردشان را روشن، چالشی، مرتبط و قابل فهم ادراک می‌کنند، بازخورد عملکرد، به میزانی که کارکنان از بازخورد عملکرد قدرشناسی را تجربه می‌کنند که به صورت روشن،



مرتبط و قابل فهم ادراک می‌شود و مشارکت به میزانی که افراد در فرآیند ارزیابی عملکرد مشارکت می‌کنند، اشاره دارند. این ادراکات با بازنمایی مکانیسم‌های زیربنایی مهم تبیین می‌کند که چگونه هدف‌گذاری و بازخورد و مشارکت به‌عنوان فعالیت‌های کلیدی ارزیابی عملکرد توسعه مدار در سازمان‌ها موجب بهبود نگرش و عملکرد کارکنان را فراهم می‌آورند [6].

پژوهش‌های متعددی برای نقش بالقوه هدف‌های ارزیابی عملکرد بر بهبود نگرش و عملکرد کارکنان صورت گرفته است. یک مطالعه فراتحلیل در این زمینه توسط جواهر و ویلیامز انجام شده است. آن‌ها داده‌های 22 مطالعه را بررسی کردند و دریافتند که ارزیابی انجام گرفته با هدف اداری آسان‌گیرتر از ارزیابی با هدف توسعه‌ای است و دقت کمتری دارد [26]. تقریباً 70 درصد از شرکت‌کنندگان مطالعه کلوند و همکاران اظهارکردند که ارزیابی انجام گرفته با هدف توسعه‌ای آثار مثبت بیشتری دارد. در واقع بسیاری از پاسخگویان استفاده توسعه‌ای ارزیابی عملکرد مانند برنامه‌ریزی کارراه، آموزش و توسعه را بر استفاده اداری آن ترجیح دادند [16]. دیپ بوی، دپوندبریانند به طور مشابه نشان دادند که کارکنان زمانی سیستم ارزیابی را می‌پذیرند و از آن رضایت دارند که بر توسعه کارکنان و بهبود عملکرد آنان تأکید کند [27]. به اعتقاد بوسول و بودریو زمانی که بر اهداف توسعه‌ای ارزیابی عملکرد تأکید شود، احساسات کارکنان در جهت ارزیابی بهبود پیدا می‌کند [14؛ 24]. همچنین پژوهش‌های انجام شده در خصوص ارزیابی 360 درجه نشان داده است که ارزیابی انجام گرفته با هدف توسعه‌ای از طرف کسانی که مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند، مثبت‌تر نگریسته شده است. بر مبنای تئوری و پژوهش ارزیابی عملکرد، مؤلفه توسعه‌ای ارزیابی عملکرد همچنین یک پیش‌بینی کننده مثبت رضایت از ارزیابی عملکرد به شمار می‌رود [16؛ 28؛ 29]. به عقیده صاحب‌نظران زمانی که کارکنان سیستم ارزیابی را بپذیرند و از آن رضایت داشته باشند و فرآیند ارزیابی عملکرد به درستی اداره شود، بر توسعه کارکنان و بهبود عملکرد آن‌ها تأثیر خواهد گذاشت [6؛ 14؛ 28]. با توجه به مطالب بالا فرضیه‌های پژوهشی زیر را می‌توان مطرح کرد:

فرضیه 1: بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار و عملکرد وظیفه‌ای کارکنان شرکت گاز استان گیلان رابطه وجود دارد.

فرضیه 2: بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت گاز استان گیلان رابطه وجود دارد.



### 3- نقش میانجی تعهد و حمایت سازمانی در رابطه بین ارزیابی

#### عملکرد توسعه مدار و عملکرد شغلی

اگرچه یافته‌های تجربی به طور کلی ایده تأثیر عمل مدیریت منابع انسانی بر نتایج مثبت فردی و سازمانی را مورد حمایت قرار داده است، اما به تازگی بسیاری از محققان به دنبال کشف مکانیسم‌هایی هستند که از طریق آن عمل مدیریت منابع انسانی بر نتایج فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. براساس مدل تئوریک ارائه شده در خصوص رابطه بین عمل مدیریت منابع انسانی و عملکرد، گست<sup>1</sup> پیشنهاد می‌کند که ادراک کارکنان از عمل مدیریت منابع انسانی منجر به پیامدهای نگرشی می‌شود که آن به نوبه خود می‌تواند به پیامدهای رفتاری مانند رفتار شهروندی، عملکرد شغلی و ترک کار منجر شود [30]. به عبارت دیگر متغیرهای نگرشی پیونددهنده بین عمل مدیریت منابع انسانی، عملکرد و رفتار کارکنان هستند [9].

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در سال‌های گذشته بسیار مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالعات نشان داده است که سطح بالایی از عملکرد و بهره‌وری موقعی حاصل می‌شود که کارکنان نسبت به سازمان خود متعهد باشند، به آن سازمان افتخار کنند و اهداف و ارزش‌های سازمان را باور داشته باشند [31]. این دیدگاه براساس نظریه مبادله اجتماعی<sup>2</sup> که در اندیشه‌های بلا و گلدنر<sup>3</sup> ریشه دارد، قرار دارد. براساس این نظریه زمانی که کارکنان از سازمان منفعت کسب کنند، خود را متعهد به ادای دین می‌کنند و سعی در جبران متقابل دارند [32]. مطالعات مختلفی رابطه مثبت بین عمل مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی را مورد حمایت قرار داده است [33؛ 34؛ 35]. برای مثال کهو و رایت<sup>4</sup> دریافتند که تعهد سازمانی عاطفی به طور جزئی<sup>5</sup> رابطه بین عمل مدیریت منابع انسانی و رفتار شهروندی را میانجی‌گری می‌کند [7]. در حالی که کواس<sup>6</sup> نتوانست حمایت تجربی لازم را در رابطه بین عمل منابع انسانی توسعه‌ای و قصد جابه‌جایی و عملکرد کاری که به وسیله تعهد عاطفی میانجی

---

1. Guest  
2. Social Exchange Theory  
3. Blau & Gouldner  
4. Kehoe & Wright  
5. Partial  
6. Kuvaas



می‌شود، فراهم کند [32]. مایر و اسمیت در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین عمل منابع انسانی توسعه‌ای (مانند آموزش و ارزیابی عملکرد و توسعه کارراه) با تعهد سازمانی از طریق آزمون میانجی پرداختند. نتایج نشان داد که عمل منابع انسانی توسعه‌ای به طور معناداری با تعهد هنجاری و عاطفی در ارتباط است، در حالی که تعهد مستمر با عمل منابع انسانی توسعه‌ای رابطه معناداری ندارد [41].

از طرف دیگر پژوهش‌های نشان داده است که سطح بالایی از تعهد سازمانی با پیامدهای مثبتی مانند رضایت، عملکرد و انگیزش شغلی بالاتر و ترک خدمت کمتر رابطه دارد [36]. سامرز و بیرن باثوم<sup>22</sup> در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین تعهد مرتبط با کار و عملکرد شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که تعهد عاطفی به طور مثبت با عملکرد وظیفه‌ای رابطه دارد در حالی که تعهد مستمر با عملکرد وظیفه‌ای رابطه منفی دارد [37]. بالفور و وکسلر به بررسی پیشایندها و پیامدهای تعهد سازمانی (عملکرد و بهره‌وری) پرداختند. نتایج نشان داد که تعهد همانندسازی و درونی شده با رفتارهای درون - نقش<sup>1</sup> رابطه مثبتی دارد [38]. به طور کلی مطالعات گذشته نشان می‌دهند که ارزیابی عملکرد توسعه مدار از طریق متغیرهای نگرشی مانند تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. بر این اساس فرضیه‌های زیر را می‌توان مطرح کرد:

فرضیه 3: تعهد سازمانی در رابطه بین ادراک ارزیابی عملکرد توسعه مدار با عملکرد وظیفه‌ای کارکنان شرکت گاز استان گیلان نقش میانجی ایفا می‌کند.

فرضیه 4: تعهد سازمانی در رابطه بین ادراک ارزیابی عملکرد توسعه مدار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت گاز استان گیلان نقش میانجی ایفا می‌کند.

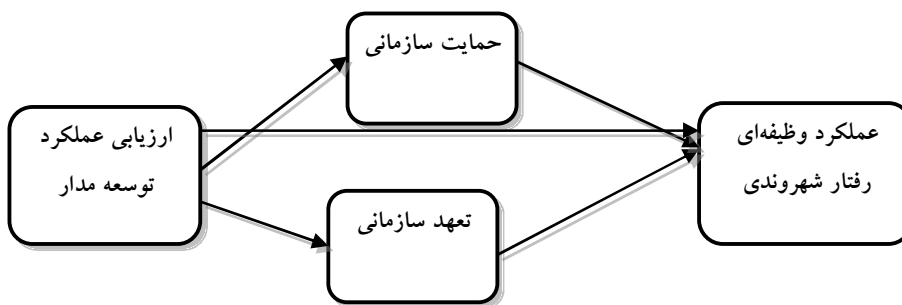
حمایت سازمانی به ادراک کارکنان از تعهد سازمان به آن‌ها و انعکاس باورهای کارکنان در خصوص میزانی که سازمان کمک‌های کارکنان را ارزشمند می‌شمارد و مراقب رفاه و بهزیستی آن‌هاست، اشاره دارد [39]. نظریه مبادله اجتماعی پیشنهاد می‌کند کارکنانی که سطح بالایی از حمایت سازمانی را ادراک می‌کنند، تعهد برای جبران متقابل به سازمان از طریق نگرش‌های مثبت و رفتارهای مناسب را احساس خواهند کرد. پژوهش‌های قبلی پیشنهاد می‌کنند که



حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند رابطه بین عمل مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی را میانجی‌گری کند [41].

آلن و همکاران، مایر و اسمیت نقش میانجی حمایت سازمانی را در رابطه بین عمل مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی مورد حمایت قرار دادند [40؛ 41]. اما اسناپ و رادمن نتوانستند شواهدی در خصوص اثر میانجی حمایت سازمانی در رابطه بین عمل مدیریت منابع انسانی و رفتار شهروندی و عملکرد را پیدا کنند [42]. واین و همکاران رابطه مثبت بین ارتقاء، تجارب توسعه‌ای و حمایت سازمانی را مورد حمایت قرار دادند و اذعان کردند که فرصت‌های رشد علایمی است از اینکه سازمان کمک‌های کارکنان را ارزشمند می‌شمارد [43]. درنهایت رادوس، آیزنبرگر و آرملی براساس یک مطالعه فراتحلیل رابطه بین عمل منابع انسانی و حمایت سازمانی ادراک شده را مورد حمایت قرار دادند. آن‌ها همچنین بحث کردند که یک رابطه مثبت بین حمایت سازمانی و سنجه‌های مختلف عملکرد شغلی وجود دارد [44]. براساس یافته‌های بالا می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

- فرضیه 5: حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین ادراک ارزیابی عملکرد توسعه مدار با عملکرد وظیفه‌ای کارکنان شرکت گاز استان گیلان نقش میانجی ایفا می‌کند.
- فرضیه 6: حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین ادراک ارزیابی عملکرد توسعه مدار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت گاز استان گیلان نقش میانجی ایفا می‌کند.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش



#### 4- روش پژوهش

از آن جایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای ارزیابی عملکرد توسعه مدار، حمایت سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی است، پس از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است [45]. متغیرهای پژوهش عبارتند از ارزیابی عملکرد توسعه مدار به عنوان متغیر پیش‌بین و عملکرد شغلی به عنوان متغیر ملاک و حمایت سازمانی و تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی. جامعه آماری پژوهش تمامی کارکنان رسمی شرکت گاز استان گیلان به تعداد 399 نفر که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (متناسب با حجم نمونه) از میان کارکنانی که دارای مدرک تحصیلی دیپلم به بالا بودند، انتخاب شدند. حجم نمونه براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران 240 نفر برآورد شد که برای اطمینان بیشتر 250 پرسشنامه توزیع و 217 پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد. نرخ برگشت پرسشنامه 0/87 بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از پنج پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

##### 4-1- ارزیابی عملکرد توسعه مدار

این پرسشنامه توسط کواس [6] ساخته شده است و شامل دو زیرمقیاس هدف‌گذاری عملکرد (6 گویه) و بازخورد عملکرد (4 گویه) می‌باشد که پاسخ‌ها در مقیاس طیف لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) می‌باشند. یک نمونه از سؤال‌های آن عبارت است از «هدف‌گذاری عملکرد به من کمک می‌کند تا آنچه را که از من انتظار می‌رود، به روشنی درک کنم تا بتوانم به اثربخشی شرکت کمک کنم. ضریب پایایی این پرسشنامه در پژوهش کواس با روش آلفای کرونباخ 0/90 محاسبه شد. پایایی این مقیاس در پژوهش حاضر با روش آلفای کرونباخ برای ارزیابی عملکرد توسعه مدار 0/93 و خرده‌مقیاس هدف‌گذاری عملکرد (0/63) و بازخورد عملکرد (0/88) محاسبه شد. برای تأیید روایی مقیاس نخست به فارسی برگردانده شد و سپس به منظور تأیید روایی محتوایی آن از چند اساتید مرتبط نظرخواهی به عمل آمد. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار AMOS 21 روایی سازه مقیاس مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه این مقیاس را مورد حمایت قرار داد که شاخص‌های آن در جدول 1 گزارش شده است.



جدول 1 شاخص‌های نیکویی برآزش تحلیل عاملی تأییدی مقیاس ارزیابی عملکرد توسعه - مدار

RMSEA	CFI	IFI	NFI	GFI	سطح معناداری	نسبت مجذور خی به درجه آزادی	درجه آزادی	مجذور خی
0/06	0/98	0/95	0/98	0/94	0/01	1/91	34	65/04

همان طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود، تمام شاخص‌ها نشان‌دهنده برآزش الگوی اندازه‌گیری با داده‌های پژوهش است. نسبت مجذور خی به درجه آزادی کوچک‌تر از 3 است. مقدار RMSEA برابر با 0/06 به دست آمد که کوچک‌تر از 0/09 است. مقدار شاخص‌های GF، NFI، IFI و CFI نزدیک به 1 است.

#### 4-2- حمایت سازمانی ادراک شده

در پژوهش حاضر برای سنجش حمایت سازمانی ادراک شده از فرم کوتاه شده 8 سؤالی رادوس، آیزنبرگر و آرملی استفاده شد [44]. پاسخ‌ها به وسیله طیف لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) سنجیده می‌شود. ضریب پایایی مقیاس در پژوهش حاضر با روش آلفای کرونباخ 0/83 محاسبه شد. دو نمونه از سؤال‌های آن عبارتند از «سازمان به کمک‌های من در راستای بهبودی خود ارجح می‌نهد» و «سازمان واقعاً به بهروزی من اهمیت می‌دهد».

#### 4-3- تعهد سازمانی

در این پژوهش برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی بالفور و وکسلر (1996) با دو زیرمقیاس تعهد همانندسازی و تعهد پیوستگی که هریک دارای 3 گویه می‌باشند، استفاده شده است [38]. پاسخ‌ها به وسیله طیف لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) سنجیده می‌شود. دو نمونه از سؤال‌های آن عبارتند از «من از اینکه در این شرکت کار می‌کنم، احساس غرور و افتخار می‌کنم. احساس می‌کنم کارکنان این شرکت همانند خانواده من هستند». ضریب پایایی مقیاس در پژوهش بالفور و وکسلر به روش آلفای کرونباخ 0/86



گزارش شده است. ضریب پایایی مقیاس در پژوهش حاضر برای تعهد سازمانی (0/84) از برای زیرمقیاس تعهد همانندسازی (0/74) و پیوستگی (0/70) به دست آمد.

#### 4-4- عملکرد وظیفه‌ای

در پژوهش حاضر برای سنجش عملکرد وظیفه‌ای کارکنان از پرسشنامه 7 گویه‌ای ویلیامز و اندرسون از طریق نظرخواهی از سرپرستان استفاده شده است [46]. پاسخ‌ها روی مقیاس لیکرت از 1 (کاملاً مخالف) تا 5 (کاملاً موافق) مشخص شده‌اند. یک نمونه از سؤال‌های آن عبارتند از «کارکنان این شرکت مسئولیت‌های مشخص شده در شرح شغل را انجام می‌دهند». ویلیامز و اندرسون ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه را 0/88 گزارش نمودند. در این پژوهش پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ 0/87 به دست آمد. برای سنجش روایی این مقیاس از تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار ایموس<sup>1</sup> 21 استفاده شده است.

جدول 2 شاخص‌های نیکویی برآزش مدل اندازه‌گیری عملکرد وظیفه‌ای

RMSEA	CFI	IFI	NFI	GFI	سطح معناداری	نسبت مجذور خی به درجه آزادی	درجه آزادی	مجذور خی
0/1	0/96	0/96	0/94	0/95	0/00	3/17	13	41/27

همان‌طور که در جدول 2 مشاهده می‌شود، تمام شاخص‌های به دست آمده تقریباً نشان‌دهنده برآزش الگوی اندازه‌گیری با داده‌های پژوهش است. نسبت مجذور خی به درجه آزادی نزدیک به 3 است. مقدار RMSEA برابر با 0/1 به دست آمد. مقدار شاخص‌های GF، NFI، IFI و CFI نزدیک به 1 است.

#### 4-5- رفتار شهروندی

برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی از مقیاس 16 سؤال لی و آلن استفاده شده است [47]. این مقیاس شامل دو مؤلفه عملکرد شهروندی معطوف به فرد و معطوف به سازمان

1. AMOS 21



است که برای هر مؤلفه 8 سؤال در نظر گرفته شده است. طیف مقیاس لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم می‌باشد. دو نمونه از سؤال‌های آن عبارتند از «کارکنان این شرکت مشتاقانه برای کمک به دیگران که مشکلات کاری دارند، وقت می‌گذارند. کارکنان این شرکت زمانی که سایر دیگران از شرکت انتقاد می‌کنند، از سازمان دفاع می‌نمایند». ضریب پایایی مقیاس در پژوهش پیکولو و کالکویت با روش آلفای کرونباخ 0/94 مورد تأیید قرار گرفته است [48]. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به روش آلفای کرونباخ 0/94 محاسبه شده است. برای سنجش روایی این مقیاس از تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار AMOS 21 استفاده شده است.

جدول 3 شاخص‌های نیکویی برآزش مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی

RMSEA	CFI	IFI	NFI	GFI	سطح معناداری	نسبت مجذور خی به درجه آزادی	درجه آزادی	مجذور خی
0/08	0/93	0/96	0/89	0/86	0/00	2/54	101	256/6

همان‌طور که در جدول 3 مشاهده می‌شود، تمام شاخص‌های به دست آمده تقریباً نشان‌دهنده برآزش الگوی اندازه‌گیری با داده‌های پژوهش است. نسبت مجذور خی به درجه آزادی نزدیک به 3 است. مقدار RMSEA برابر با 0/08 به دست آمد. مقدار شاخص‌های GF، NFI، IFI و CFI نزدیک به 1 است.

## 5- راهبرد تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی پژوهش از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PASW 22 و Amos 21 استفاده شده است. به منظور تعیین برآزش الگوی پیشنهادی با داده‌های جمع‌آوری شده از شاخص‌های نیکویی برآزش خی دو، نسبت مجذور خی دو، RMSEA، IFI، GFA، CFA استفاده شده است. برای آزمون آثار میانجی<sup>1</sup> در الگوی پیشنهادی از روش بوت استراپ<sup>2</sup> با برنامه ماکرو پریچر و هایز<sup>3</sup> استفاده به عمل آمده است [49].

1. Mediation Effects  
2. Bootstrap  
3. Preacher & Hayes



## 6- یافته‌های پژوهش

میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرها با استفاده از نرم‌افزار PASW 22 محاسبه شد که نتایج آن در جدول 4 ارائه شده است. میانگین و انحراف معیار متغیرهای ارزیابی عملکرد توسعه - مدار 3/68 (0/69)، حمایت سازمانی 3/1 (0/64)، تعهد سازمانی 3/8 (0/68)، عملکرد وظیفه‌ای 4/2 (0/57) و رفتار شهروندی 4 (0/60) است.

جدول 4 میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	1	2	3	4	5
1- ارزیابی عملکرد توسعه مدار	3/68	0/69	-				
2- حمایت سازمانی	3/1	0/64	0/56**	-			
3- تعهد سازمانی	3/8	0/68	0/61**	0/62**	-		
4- عملکرد وظیفه‌ای	4/2	0/57	-0/0 4	0/0 4	0/ 02	-	
5- رفتار شهروندی سازمانی	4	0/60	0/ 09	0/ 15*	0/ 16*	0/70**	-
			P < 0/01 **		P < * 0/05		

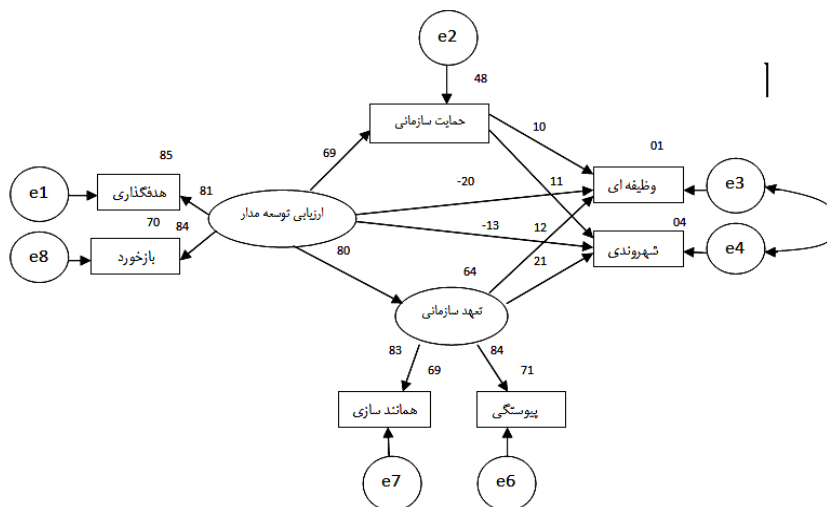
جدول بالا همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. نتایج بیان می‌کند که ارزیابی عملکرد توسعه - مدار با حمایت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد، در حالی که با عملکرد وظیفه‌ای رابطه منفی غیر معنادار اما با رفتار شهروندی کارکنان رابطه مثبت غیر معنادار دارد. همچنین حمایت و تعهد سازمانی با عملکرد وظیفه‌ای رابطه مثبت و غیر معناداری دارد، در حالی که با رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار دارد.



جدول 5 برآزش الگوی پیشنهادی و نهایی با داده‌ها براساس شاخص‌های برازندگی

شاخص برآزش	$X^2$	df	$X^2/df$	GFI	NFI	IFI	CFA	RMSEA
الگوی پیشنهادی	27/88	8	0/009	0/96	0/96	0/97	0/97	0/09

به منظور ارزیابی الگوی فرضی پژوهش مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos Graphics ویراست 21 مورد استفاده قرار گرفت. شاخص‌های برآزش الگوی پیشنهادی و نهایی پژوهش با داده‌ها در جدول 5 گزارش شده است. در الگوی پیشنهادی پژوهش نسبت مجذور خی به درجه آزادی کمتر از 3 است. مقدار RMSEA کمتر از 0/1 به دست آمد. مقدار شاخص‌های GF، NFI، IFI و CFI نزدیک به 1 است.



شکل 3 ضرایب مسیر در الگوی نهایی پژوهش

ضرایب مسیر در شکل 3 نشان از تأیید مسیرهای مستقیم ارزیابی عملکرد توسعه - مدار با حمایت سازمانی و تعهد سازمانی و مسیر حمایت سازمانی و تعهد سازمانی به عملکرد



وظیفه‌ای و رفتار شهروندی کارکنان و عدم تأیید مسیرهای مستقیم ارزیابی عملکرد توسعه - مدار با عملکرد وظیفه‌ای و رفتار شهروندی است. شکل 3 ضرایب مسیرها را در الگوی نهایی نشان می‌دهد. برای بررسی روابط میانجی و تعیین معناداری آن‌ها از آزمون بوت استراپ پریچر و هایز (2004) استفاده شد. جدول 6 نتایج تحلیل میانجی ارائه شده است.

جدول 6 نتایج آزمون بوت استراپ برای بررسی معناداری روابط میانجی

مسیرها	سطح اطمینان 0/95		خطای استاندارد	سوگیری بوت	بوت داده‌ها
	حد پایین	حد بالا			
ارزیابی عملکرد توسعه مدار ← حمایت سازمانی ← عملکرد وظیفه‌ای	-0/03	0/12	0/03	-0/0002	0/04
ارزیابی عملکرد توسعه مدار ← تعهد سازمانی ← عملکرد وظیفه‌ای	-0/04	0/12	0/04	0/0007	0/04
ارزیابی عملکرد توسعه مدار ← حمایت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	-0/04	0/15	0/04	-0/001	0/07
ارزیابی عملکرد توسعه مدار ← تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	0/06	0/18	0/04	0/0009	0/09

فاصله اطمینان برای 3 مسیر اول مندرج در جدول 6 نشان از قرار گرفتن صفر در این فاصله و در نتیجه عدم تأیید روابط غیرمستقیم در این مسیرها می‌باشد، در حالی که فاصله اطمینان برای مسیر آخر (ارزیابی عملکرد توسعه مدار - تعهد سازمانی - عملکرد شهروندی) مندرج در جدول 6 نشان از قرار نگرفتن صفر در این فاصله و در نتیجه تأیید مسیر غیرمستقیم می‌باشد. سطح اطمینان برای این فاصله‌ها 0/95 و تعداد باز نمونه‌گیری 5000 می‌باشد.

## 7- نتیجه‌گیری

بسیاری از مدل‌های عمل منابع انسانی پیشنهاد می‌کنند که عمل منابع انسانی از طریق اثرگذاری بر نگرش کارکنان بر رفتار و عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارند [9؛ 50]. برای اینکه ارزیابی عملکرد اثری مثبت بر رفتار کارکنان داشته باشد، آنان باید نسبت به ارزیابی عملکرد واکنش



مثبتی را تجربه کنند [6]. بنابراین یک توافقی کلی در بین محققان و مجریان ارزیابی عملکرد وجود دارد که سنجش واکنش کارکنان نسبت به ارزیابی عملکرد فعالیت بسیار اساسی است [51]. در این راستا پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی حمایت و تعهد سازمانی در رابطه بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار با عملکرد شغلی کارکنان شرکت گاز استان گیلان انجام گرفت.

یافته‌ها نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار با رفتار شهروندی کارکنان را مورد حمایت قرار داد. براساس نظریه رابطه بین نگرش و قصد رفتار باگوزی<sup>1</sup>، رفتارهای کارکنان در سازمان با ارزیابی فرد از وضعیت و پاسخ عاطفی پس از آن ایجاد می‌شود [50]. گست بیان می‌کند که عمل منابع انسانی با تأثیر بر نگرش کارکنان بر رفتاری‌های آن‌ها (مانند رفتار شهروندی و ترک کار) تأثیر می‌گذارد [30]. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های متعددی همسو است. یانگ نقش میانجی تعهد عاطفی را در رابطه بین عمل منابع انسانی و رفتار شهروندی کارکنان خدمت-محور مورد حمایت قرار داد [52]. کهو و رایت دریافتند که تعهد سازمانی رابطه بین عمل منابع انسانی با عملکرد بالا و رفتار شهروندی را به طور جزئی میانجی‌گری می‌کند [7]. براساس این نتایج پیشنهاد می‌شود که به منظور ارتقای رفتار شهروندی کارکنان در سازمان، سیاست‌گذاران منابع انسانی باید ارزیابی عملکرد توسعه‌ای را به گونه‌ای اجرا کنند که تعهد سازمانی کارکنان را نسبت به سازمان افزایش دهد.

بعلاوه یافته‌ها نقش میانجی حمایت و تعهد سازمانی در رابطه بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار با عملکرد شغلی کارکنان را در سه مسیر (ارزیابی عملکرد توسعه مدار- حمایت سازمانی و تعهد سازمانی با عملکرد وظیفه‌ای و ارزیابی عملکرد توسعه‌ای- حمایت سازمانی با رفتار شهروندی) مورد حمایت قرار نداد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های کواس همسو است [6]؛ [38]. عدم وجود رابطه میانجی در این پژوهش می‌تواند به دلیل فقدان رابطه معنادار بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار با عملکرد شغلی کارکنان تبیین شود (جدول 4، شکل 3).



کواس در توضیح اینکه چرا بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار و عملکرد کاری کارکنان ارتباط معنادار و مستقیم به دست نیامد، اظهار کرد که کارکنان با جهت‌گیری استقلال قوی، کانون کنترل درونی کمتر از مداخلات بیرونی، یعنی هدف‌گذاری و بازخورد ارزیابی تأثیر می‌پذیرند. از نظر وی زمانی که کارکنان ارزیابی عملکرد توسعه مدار را به صورت کنترل‌کننده تجربه کنند، آن می‌تواند نیازشان به استقلال عمل را تضعیف کند و در نتیجه بر عملکرد آن‌ها تأثیر منفی خواهد گذاشت. از نظر وی از آن جایی که جهت‌گیری استقلال<sup>1</sup> قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد است، امکان دارد که کارکنان با عملکرد بالا تصور کنند که برای تدوین اهداف و فراهم کردن بازخورد قابل فهم، مرتبط و روشن، زمان و انرژی زیادی صرف می‌شود و به همین دلیل ممکن است نسبت به آن واکنش منفی نشان دهند. از نظر وی یافته‌ها گویای آن است که ارزیابی عملکرد توسعه مدار بر کارکنان دارای بهترین عملکرد تأثیر منفی می‌گذارد که می‌تواند برای سازمان‌های مبتنی بر دانش با سطح مدیریت پایین و کارکنان با جهت‌گیری استقلال بالا، انتقادی اساسی باشد [6].

با این وصف در تبیین فقدان ارتباط بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار و عملکرد شغلی کارکنان در این پژوهش چند دلیل را هم می‌توان اضافه کرد. اول اینکه افراد زمان قضاوت درباره عملکرد دیگران از نوعی قضاوت ذهنی استفاده می‌کنند که ماهیت این قضاوت‌ها عاری نبودن از خطاست [53:2]. با توجه به اینکه سرپرستان به عملکرد تمام کارکنان نمره بالایی داده‌اند (به میانگین و انحراف معیار عملکرد شغلی در جدول 4 مراجعه شود). این نتایج را می‌توان براساس نظریه خطای سهل‌گیری<sup>2</sup> آن‌ها تبیین کرد [54]. براساس این نظریه، ارزیابان تمایل دارند به تمامی افراد مورد ارزیابی نمره مطلوبی بدهند. همچنین از آن جایی که ارزیابی عملکرد کارکنان موجب بروز تعارض و تضاد بین سرپرست و کارمند می‌شود و در نتیجه رفتارهای انحرافی کارکنان را موجب خواهد شد، سرپرستان به منظور جلوگیری از آن با آن‌ها سهل‌گیرانه برخورد کرده و به آن‌ها امتیاز بالایی داده‌اند [53:2]. در همین راستا حدود 90 سال قبل ثرن‌دایک مشاهده کرد موقعی که سرپرستان عملکرد زیردستان را ارزیابی می‌کنند همبستگی بین ابعاد عملکرد شغلی بالاتر از واقعیت است

1. Autonomy  
2. Leniency Error



[55]. پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه نشان داده است که آثار روش ارزیابی عملکرد یکی از بیش‌ترین منابع خطا در درجه بندی عملکرد است.

همچنین این نتایج را می‌توان براساس دیدگاه آروی و مورفی در خصوص اثر بافت و زمینه بر درجه بندی عملکرد کارکنان مورد تبیین قرار دارد [56]. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که محققان باید قبل از تحلیل اثربخشی و دقت درجه‌بندی عملکرد کارکنان به بافت ارزیابی عملکرد توجه کنند. آن‌ها ارزیابی عملکرد را به عنوان یک رفتار هدف مدار در نظر می‌گیرند و اظهار می‌کنند اگر اهدافی که به وسیله ارزیابان دنبال می‌شود، به طور دقیق مورد بررسی قرار گیرد آشکار می‌شود که رفتارهای که به عنوان خطای درجه‌بندی (دادن امتیاز بالا به اغلب کارکنان) رخ می‌دهد، اغلب به عنوان واکنش انطباقی سرپرستان در برابر فشار نیروهای موجود در محیط درجه‌بندی می‌باشد. با این حال نمی‌توان شواهد قطعی در خصوص این تبیین‌ها فراهم کرد، در حالی که این تفسیرها باید در پژوهش‌های آینده ارزیابی عملکرد مورد بررسی بیشتری قرار گیرد. با وجودی که در این مطالعه رابطه میانجی بین متغیرها مورد حمایت قرار نگرفت، اما این یافته‌ها ما را تشویق می‌کند تا نگرش کارکنان را در رابطه بین ارزیابی عملکرد توسعه مدار و عملکرد شغلی کارکنان به طور مستمر مورد بررسی قرار دهیم.

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش و حمایت نشدن رابطه مستقیم ابعاد ارزیابی عملکرد توسعه مدار و عملکرد شغلی کارکنان، به نظر می‌رسد علی‌رغم اینکه تئوری‌های نظری متعددی ارزیابی عملکرد توسعه مدار و ابعاد آن را به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان سازمان معرفی نموده‌اند، در نمونه آماری بررسی شده در این پژوهش، ارزیابی عملکرد توسعه مدار نتوانسته است تعیین‌کننده عملکرد شغلی کارکنان باشد. با توجه به چارچوب نظری مطرح شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده علاوه بر درجه‌بندی عملکرد کارکنان به وسیله سرپرستان، عملکرد کارکنان براساس درجه‌بندی همکاران و خود گزارشی مورد ارزیابی قرار گرفته تا بتوان نتایج آن‌ها را با همدیگر مورد مقایسه قرار داد.



این پژوهش هم مانند پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی است. پژوهش حاضر بر داده‌هایی تمرکز دارد که به صورت خود گزارشی<sup>1</sup> از کارکنان شرکت گاز استان گیلان جمع‌آوری شده است که از خصوصیات ذاتی این داده‌ها، انعکاس نظر و ادراک شخصی پاسخ‌دهنده به سؤال‌ها می‌باشد [58:57]. از طرف دیگر در مورد درجه‌بندی عملکرد کارکنان همان طور که توضیح داده شد) با توجه به رفتار هدف مدار و انطباقی مدیران در درجه‌بندی عملکرد کارکنان، به نظر می‌رسد نتایج درجه بندی مدیران از دقت کافی برخوردار نباشند. در نتیجه پژوهش‌های آینده به نحوی باید هر دو محدودیت فوق را در نظر داشته باشند. به نظر می‌رسد از طریق آموزش به مدیران در خصوص خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان و استفاده از درجه‌بندی چندگانه (خود گزارشی - سرپرست و همکاران) تا حدی بتوان محدودیت‌های ذکر شده را برطرف کرد.

همچنین با توجه به مقطعی بودن پژوهش، مدل تأیید شده یک مدل رابطه‌ای است که استنباط رابطه علی شبیه آنچه در تحقیقات آزمایشی وجود دارد، باید با احتیاط صورت گیرد. از محدودیت‌های دیگر پژوهش این است که اغلب گروه نمونه را مردان تشکیل داده‌اند. بنابراین ممکن است در گروه زنان نتایج متفاوتی به دست آید.

همان طور که در بخش مرور پیشینه توضیح داده شد، عوامل متعددی در عملکرد شغلی کارکنان نقش دارند ولی در این پژوهش تنها به ارزیابی عملکرد توسعه مدار با توجه به نقش میانجی حمایت و تعهد سازمانی پرداخته شده است و به سایر عوامل فردی، رهبری و موقعیتی که در بروز عملکرد شغلی کارکنان نقش مهمی دارند، پرداخته نشده است. از این رو در پژوهش‌های آینده می‌توان به بررسی رابطه بین این عوامل و عملکرد شغلی کارکنان با در نظر گرفتن متغیرهای نگرشی، شناختی و انگیزشی پرداخت تا بتوان شناخت بهتری در خصوص ایجاد شرایط لازم برای بروز عملکرد وظیفه‌ای و رفتار شهروندی کارکنان به دست آورد.

## 8- منابع

- [1] Campbell J P., McHenry J J., Wise L L.; Modeling job performance in a population of jobs; *Personnel Psychology*, Vol. 43, No. 2, 1990.



[2] اسپکتور پ.؛ روانشناسی صنعتی و سازمانی؛ ترجمه شهناز محمدی، تهران: نشر ارسباران، 1389.

- [3] Jex S M., Britt TW.; *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*; (2nd ed), John Wiley & Sons, Inc, 2008.
- [4] Borman WC, Motowidlo S.; Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research; *Human Performance*, Vol. 10, 1997.
- [5] Christian MS, Garza AS, Slaughter JE.; Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance; *Personnel Psychology*, Vol. 64, Issue 1, 2011.
- [6] Kuvaas B.; "Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance"; *Personnel Review*, Vol. 36, No. 3, 2007.
- [7] Kehoe R. R., Wright P. M.; "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors"; *Journal of Management*, Vol. 39, No. 2, 2013.
- [8] Tremblay M., Cloutier J., Simard G., Chênevert D., Vandenberghe C.; "The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance"; *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No.3, 2010.
- [9] Alfes K., Shantz A., Truss C., Soane E.; "The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model"; *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 2, 2010.
- [10] Torraco R.J., Swanson R.A.; "The strategic roles of human resource development"; *Human Resource Planning*, Vol. 18, 1995.
- [11] Huselid M. A.; "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance"; *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 1995.



- [12] Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M., Allen M. R.; "The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order"; *Personnel Psychology*, Vol. 58, No. 2, 2005.
- [13] Becker B., Gerhart B.; "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects"; *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.1, 1996.
- [14] Boswell W R., Boudreau J W.; "Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use"; *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 11, Issue 3, 2000.
- [15] Levy P.E., Williams J.R.;"The social context of performance appraisal: A review and framework for the future"; *Journal of Management*, Vol. 30, 2004.
- [16] Cleveland J. N., Murphy K. R., Williams R. E.; "Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, 1989.
- [17] Tziner A., Joanis Ch and Murphy K R.; "A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception and ratee satisfaction"; *Group Organization Management*, Vol. 25, No. 175.2000.
- [18] Rynes S. L., Gerhart B., Parks L.; "Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance"; *Annual Review Psychological*, Vol. 56, 2005.
- [19] Snell S., Bohlander, G., Managing human resources. South-Western, Cengage Learning. 2000.
- [20] Fletcher C.;"Performance appraisal and management: The developing research agenda"; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, No. 4, 2001.
- [21] Fletcher C.; "Appraisal: an individual psychological analysis", in Sonnentag, S. (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*, Wiley, Chichester, 2002.
- [22] Millward Lynne.; Understanding occupational & organizational psychology; SAGE Publications Ltd. 2005.



- [23] Youngcourt S. S., Leiva P. I., Jones R. G.; "Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual-and position-focused purposes on attitudinal outcomes"; *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18, No. 3, 2007.
- [24] Boswell WR, Boudreau JW; "Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses"; *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, Issue 3, 2002.
- [25] Roberts G.E., Reed T.; "Performance appraisal participation, goal setting and feedback"; *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 16, 1996.
- [26] Jawahar I., Williams C. R.; "Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect"; *Personnel Psychology*, Vol. 50, No. 4, 1997.
- [27] Dipboye R. L., de Pontbriand R.; "Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. 2, 1981.
- [28] Pettijohn C.E., Pettijohn L.S., d'Amico M.; "Characteristics of performance appraisal and their impact on sales force satisfaction"; *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, 2001.
- [29] Prince J. B., Lawler E. E.; "Does salary discussion hurt the developmental performance appraisal? "; *Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes*, Vol. 37, 1986.
- [30] Guest D. E.; "Human resource management and performance: A review and research agenda"; *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, 1997.
- [31] Balfour DL., Wechsler B.; "Commitment, performance, and productivity in public Organizations"; *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, No. 4, 1991.
- [32] Kuvaas B.; "An exploration of how the employee- organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes"; *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No.1, 2008.



- [33] Meyer J P. and et al.; "Organizational commitment and job performance"; It's the Nature of the Commitment That Counts, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, 1989.
- [34] Paul AK, Anantharaman RN .; "Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India"; *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15, No. 1, 2004.
- [35] Ricketta M.; "Attitudinal organizational commitment and job performance"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002.
- [36] اخباری م. س.، عریضی ح. ر.، علوی س. ک.؛ رابطه تعهد سازمانی و ابعاد آن با تعهد حرفه‌ای در بین کارکنان پالایشگاه استان اصفهان؛ مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ش. 12، 1389.
- [37] Somers MJ , Birnbaum D.; "Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Issue 6, 1998.
- [38] Balfour DL, Wechsler B.;"Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations"; *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1996.
- [39] Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.; "Perceived organizational support"; *Journal of Applied Psychology* 71, 1986.
- [40] Allen D., Shore L., Griffeth R.; "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the Turnover Process"; *Journal of Management*, Vol. 29, No.1, 2003.
- [41] Meyer J.P., Smith C.A.; "HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model"; *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, 2000.
- [42] Snape E., Redman T.; "HRM practices, organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis"; *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 7, 2010.



- [43] Wayne S. J., Shore L. M., Liden R. C.; "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective"; *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 1997.
- [44] Rhoades L., Eisenberger R.; "Armeli S.; Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, 2001.
- [45] سرمد ز، بازرگان ع، حجازی، ا؛ روش‌های تحقیق در علوم رفتاری؛ چاپ اول، تهران: نشر آگه، 1376.
- [46] Williams L J., Anderson S E.; "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role performance"; *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, 1991.
- [47] Lee, K., Allen, N J; "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No.1, 2002.
- [48] Piccolo, RF., Colquitt JA; "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics"; *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, 2006.
- [49] Preacher KJ., Hayes AF.; "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models"; *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol. 36, No. 4, 2004.
- [50] Bagozzi R. P.; "The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior"; *Social Psychology Quarterly*, 1992.
- [51] Keeping L.M., Levy P.E.; "Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, 2000.
- [52] Yang Y.-C.; "High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors"; *The Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 8, 2012.
- [53] DeCenzo D. A., Robbins S.; Human resource management: 5<sup>th</sup>; John Wiley & Sons, 1996.



- [54] Bernardin HJ., Orban JA.; "Leniency effect as a function of rating format, purpose for appraisal, and rater individual differences"; *Journal of Business and Psychology*, Vol. 5, No. 2, 1990.
- [55] Mount, Michael K. and et al.; "Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings"; *Personnel Psychology*, Vol. 51, No. 3, 1998.
- [56] Arvey RD. , Murphy KR.; "Performance evaluation in work settings"; *Annual Review of Psychology*, Vol. 49, 1998.
- [57] Podsakoff P.M., Organ D.W.; "Self reports in organizational research: problems and prospectus"; *Journal of Management*, Vol. 12, 1986.
- [58] Donaldson S.I., Grant-Vallone E.J.; "Understanding self-report bias in organizational behavior research; *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, 2002.



## ارائه چارچوبی برای تشخیص ساختار مناسب سازمان‌های صنعتی در راستای عملکرد بهتر با استفاده از روش طراحی آزمایش‌های تاگوچی

سید محمود زنجیرچی<sup>1</sup>، رسول خوانچه مهر<sup>2</sup>، نگار جلیلیان<sup>3\*</sup>

1- استادیار، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه یزد، یزد، ایران

2- کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه یزد، یزد، ایران

3- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید، دانشگاه یزد، یزد، ایران

پذیرش: 1393/3/10

دریافت: 1392/4/23

### چکیده

تحولات سال‌های اخیر و تشدید رقابت در عرصه صنعت، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا تلاش‌های خود را در جهت کسب مزیت رقابتی معطوف سازند. به طور کلی بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که بهبود سطح عملکرد سازمان، افزایش سودآوری را به دنبال دارد که همین امر موجب می‌شود تا جایگاه رقابتی سازمان نسبت به دیگر رقبا به طور چشمگیری ارتقاء پیدا کند. در این صورت می‌توان گفت که تحقق این امر به شرایط محیطی، منابع و اقداماتی نیاز دارد که به واسطه آن سازمان بتواند برای خلق ارزش و رسیدن به سودآوری، توانایی‌های خود را ارتقا دهد. بنابراین با توجه به این‌که منابع سازمان در تحقق ارتقای سطح عملکرد، نقش مهمی را ایفا می‌کنند، در مطالعه حاضر تلاش شده است تا با بررسی نتایج حاصل از پژوهش‌های گذشته و نیز با توجه به نظر خبرگان، منابع کلیدی اثرگذار بر عملکرد سازمان‌ها استخراج شده و سپس با استفاده از روش طراحی آزمایش‌های تاگوچی، چارچوب مناسبی از عوامل در نظر گرفته شده، ارائه شود.



نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه نشان می‌دهد که سهم مشارکت هریک از عوامل تعداد کل شاغلان، میزان موجودی انبار، ارزش اموال سرمایه‌ای، نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان و هزینه تبلیغات در عملکرد بنگاه، به ترتیب برابر  $39/373$ ،  $11/699$ ،  $16/891$ ،  $27/848$  و  $3/441$  درصد می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد برتر، مزیت رقابتی، طراحی آزمایشات تاگوچی، بنگاه‌های کوچک و متوسط.

## 1- مقدمه

امروزه، سازمان‌ها در محیطی به فعالیت می‌پردازند که با تغییرات سریع تکنولوژی رو به رو است و پدیده رقابت در حال رشد است [1، ص 160]. قرار گرفتن در شرایط رقابتی موجب می‌شود تا دغدغه فکری بسیاری از مدیران، یافتن عاملی باشد که برتری سازمان را نسبت به رقبای خود، تضمین کند [2، ص 2]. در سال‌های اخیر، تمرکز بسیاری از سازمان‌ها، بر رسیدن به عملکرد برتر معطوف شده است و مدیران در تلاشند که سازمان را در راستای ارتقای عملکرد خود، یاری دهند [3، ص 213]. رسیدن به عملکرد برتر، هدف غایی بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد و علی‌رغم همه دگرگونی‌ها، فرآیند بهبود عملکرد، به طور مستمر در جریان است [4، ص 262]. تحقق این امر به شرایط محیطی، منابع و اقداماتی نیاز دارد که به واسطه آن، سازمان بتواند برای خلق ارزش و رسیدن به سودآوری، توانایی‌های خود را ارتقاء دهد [5، ص 221]. عملکرد سازمان مفهومی است که محصولات سازمان، فرآیندهای سازمانی و حوزه‌هایی را که سازمان با آن‌ها در تعامل است، در بر می‌گیرد و بر چگونگی انجام مأموریت، وظایف و فعالیت‌هایی که در راستای تحقق اهداف سازمان انجام می‌شود، دلالت دارد [6، ص 175]. این که سازمان به سودآوری برسد یا متحمل زیان شود، شیوه مدیریت سازمان را در بکار گرفتن دارایی‌های خود بازتاب می‌کند. بنابراین سودآوری به عنوان شاخصی برای ارزیابی عملکرد سازمان شناخته می‌شود [7، ص 53]. در مدیریت راهبردی، عملکرد سازمان با توجه به دو دیدگاه مبتنی بر ساختار صنعت و منابع شرکت، مورد بررسی قرار می‌گیرد. دیدگاه مبتنی بر ساختار صنعت، با تمرکز بر عواملی که در خارج از سازمان هستند، بیان می‌کند که زمانی سازمان در تحقق عملکرد برتر موفق خواهد بود که با تدوین راهبردهای مناسب، فرآیندهای خود را با دگرگونی‌های محیطی مطابقت دهد. دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت نیز با نگاه به منابع



درونی سازمان، روشن می‌سازد که عوامل کلیدی مؤثر در موفقیت عملکرد، برخاسته از منابع داخلی سازمان و قابلیت‌های آن است [8، ص 1]. اگرچه هر دو این عوامل می‌تواند اثراتی را بر عملکرد سازمان داشته باشد، ولی محققان طی مطالعات خود تلاش می‌کنند تا مشخص سازند که تأثیر کدام عامل بر عملکرد بیشتر است و مدیران باید بر کدام یک از عوامل مذکور تمرکز بیشتری داشته باشند. کلاور و همکارانش در مطالعه خود به بررسی تأثیرات منابع شرکتی و ساختار صنعت بر عملکرد و سودآوری سازمان‌ها پرداختند و بیان کردند که سهم عوامل شرکتی در دست یافتن سازمان به عملکرد برتر، بیش از سهم ساختار صنعت است [9، ص 322]. نتایج حاصل از پژوهشی که به بررسی عملکرد سازمان‌های برزیلی پرداخته است، نشان می‌دهد که منابع شرکت اثر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان‌ها دارد و این در حالی است که اثر ساختار صنعت بر عملکرد، ناچیز می‌باشد [2، صص 11-12]. گالبریت و گالوین تلاش کردند، اهمیت منابع شرکت و متغیرهای ساختار صنعت را در توضیح سطح عملکردی سازمان تعیین کنند. بررسی نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که منابع شرکت نسبت به ساختار صنعت اهمیت بیشتری دارد.

بنابراین ماهیت رقابت و دگرگون شدن شرایط اقتصادی، سبب شده تا فرضیاتی که بر پایه تئوری‌های ساختار صنعت به وجود آمده است، به چالش کشیده شوند و محققان بیشتر بر نقش منابع خاص شرکتی بر عملکرد تمرکز کرده و بر قابلیت منابع سازمان در هدایت آن برای کسب سودآوری بیشتر از قابلیت ساختار صنعت برای تحقق این هدف، تأکید کنند [10، ص 115]. با توجه به اینکه در سال‌های اخیر، سازمان‌ها در راستای بهبود عملکرد خود در تکاپو هستند و با توجه به اینکه منابع خاص سازمان‌ها می‌تواند سهم بزرگی در موفقیت آن‌ها برای کسب مزیت رقابتی داشته باشد و سودآوری را به عنوان شاخص عملکرد برتر برای سازمان به ارمغان آورد، مطالعه حاضر بر آن است تا نخست معیارهای کلیدی اثرگذار بر عملکرد را از میان منابع سازمان، استخراج کرده و سپس با استفاده از روش طراحی آزمایش‌های تاگوچی، چارچوب مناسبی از معیارهای مذکور را ارائه دهد. به این ترتیب رویکردی جدید را در حوزه عملکرد سازمان، معرفی می‌کند.

در نتیجه به نظر می‌رسد پژوهش حاضر، از دید کاربردی، نسبت به سایر مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته و در آن‌ها، صرفاً به استخراج و شناسایی معیارهای مؤثر بر عملکرد پرداخته



شده است، غنای بیشتری دارد. همچنین با تکیه بر استفاده از روش طراحی آزمایش‌ها و تحلیل آماری نتایج در بررسی میزان تأثیر عوامل اثرگذار بر عملکرد بنگاه‌ها، گامی تازه در حوزه بهبود عملکرد سازمان برداشته می‌شود. امید است تا سازمان‌ها به واسطه الگو قرار دادن چارچوب حاصل از این مطالعه، بتوانند منابع خود را به شکل مناسب مدیریت کرده و به عملکرد برتر دست پیدا کنند.

## 2- مبانی نظری پژوهش

در این بخش تلاش می‌شود تا ضمن پرداختن به مفهوم عملکرد سازمان، دیدگاه مبتنی بر ساختار صنعت و مبتنی بر منابع شرکت مورد بررسی قرار گیرد. در پایان این بخش نیز به مرور بر مطالعات صورت گرفته و معرفی روش طراحی آزمایش‌ها پرداخته خواهد شد.

### 2-1- عملکرد سازمان

منظور از عملکرد، فرآیند تبیین کیفیت، اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است [11]، ص 79]، همچنین عملکرد به انجام وظایف استاندارد شغلی و رفتارهایی فراتر از مسئولیت‌های تعیین شده دلالت دارد [12]، ص 5]. عملکرد سازمانی، دستیابی به اهداف سازمانی، اجتماعی و یا فراتر رفتن از اهداف مذکور است که در راستای رسیدن به آن‌ها، سازمان به انجام مسئولیت‌هایی که بر عهده دارد، می‌پردازد [6]، ص 175] و عواملی نظیر منابع منحصر به فرد سازمان، یکپارچگی منابع موجود و میزان توانایی سازمان در پاسخگویی به تغییرات محیطی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند عملکرد سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز ساخته و کیفیت عملکرد سازمان را تبیین کنند. در واقع سازمان‌ها به سبب دارا بودن منابع راهبردی متفاوت (منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع سازمانی)، عملکرد متفاوتی را در بستر صنعت خواهند داشت و در این میان سازمان‌هایی به موفقیت دست پیدا می‌کنند و به سودآوری می‌رسند که منابع خود را در مقایسه با سایر رقبا، به نحوی شایسته مدیریت کنند [13]، ص 2].



## 2-2- ساختار صنعت (SCP) و منابع شرکت (RVB)

شناسایی عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمان، از دو دیدگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

### 1- ویژگی‌های ساختاری صنعت (SCP)<sup>1</sup>؛

2- منابع خاص شرکت (RBV)<sup>2</sup> [10، ص 109]. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که سنگ بنای مطالعات راهبردی، تبیین میزان اهمیت و تأثیر هر یک از عوامل ساختار صنعت و منابع شرکت بر عملکرد سازمان است. براساس دیدگاه مبتنی بر ساختار صنعت، صنعت به واسطه ویژگی‌های ساختاری خود می‌تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. مایسون [14، ص 62] و بین [15، ص 15؛ 16] نیز، نظریه سازمان صنعتی را مطرح ساخته و بیان کردند که عوامل برخاسته از بافت صنعت، می‌تواند بر چگونگی عملکرد سازمان‌ها اثر گذارد. درواقع، این دیدگاه بر نقش منابع شرکت و رویه‌های مدیریتی در تعیین عملکرد، تأکید نمی‌کند. نظریه سازمان صنعتی در سال 1980م. مورد انتقاد قرار گرفت و به دنبال آن عده‌ای از محققان دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت را ارائه کردند. براساس این دیدگاه، منابع خاص شرکت عملکرد سازمان را تحت شعاع قرار داده و می‌تواند در تحقق عملکرد برتر، سازمان را هدایت کند [17، صص 3-4]. دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان، بر این اصل استوار است که منابع در صورتی می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند که دو ویژگی را در بر گیرد. درواقع، منابع سازمان باید منحصر به فرد بوده و برای سازمان ارزش آفرین باشد [18، ص 62]، همچنین منابع باید به گونه‌ای باشد که راه تقلید سایر رقبا را مسدود کند، زیرا در شرایط باز رقابتی امروز، رقبا تلاش می‌کنند تا به تقلید از منابعی بپردازند که برای سازمان مزیت رقابتی را به وجود آورده است. بنابراین زمانی که منابع سازمان از این دو ویژگی پیروی کند، عملکرد برتر را برای سازمان به ارمغان می‌آورد و علاوه بر این، با افزایش سهم بازار، سودآوری سازمان را نیز به همراه خواهد داشت [19، صص 1-2].

## 2-3- پیشینه پژوهش

تاکنون مطالعات زیادی با هدف بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان، براساس دیدگاه مبتنی بر ساختار صنعت و دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت صورت گرفته است. بسیاری از

---

1. Structure- Conduct- Performance  
2. Resource- Based- View



صاحب‌نظران معتقدند که قابلیت‌های درونی سازمان می‌تواند بهتر از فرصت‌های محیطی، موقعیت رقابتی سازمان را تعیین کرده و برای آن مزیت رقابتی ایجاد کند. توجه به این مهم، حاجی‌پور و همکارانش را بر آن داشته است تا به بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع (منبع فیزیکی، سازمانی، انسانی و مالی) سازمان و مزیت رقابتی پایدار در شرکت تولیدی ساران پردازند [20، صص 97-98].

نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد، علی‌رغم آنکه رویه‌های سازمانی و قابلیت‌های ساختاری شرکت ساران ارزشمند و نادر است اما به زودی امکان تقلید رقبای از این منابع فراهم می‌شود و در این صورت منابع سازمانی مزیت رقابتی موقت را برای شرکت در پی خواهد داشت [20، صص 97-98]. هاسنلی و ساری به انجام پژوهشی با هدف تعیین میزان تأثیر منابع شرکت بر سودآوری و رضایت مشتریان پرداختند. نتایج حاصل روشن ساخت که منابع اصلی و حیاتی شرکت تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر میزان جلب رضایت مشتریان و سودآوری سازمان دارد [21، صص 346]. کاریتو و همکارانش تلاش کردند با انجام مطالعه‌ای به بررسی میزان تأثیر کیفیت مدیریت سرمایه بر عملکرد مالی شرکت پردازند. به همین منظور داده‌های جمع‌آوری شده با بکارگیری رگرسیون چند متغیره مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج حاصل نشان داد که عواملی نظیر موجودی در انبار، دوره پرداخت بستانکاران و میزان فروش بر سودآوری سازمان اثر می‌گذارد و در صورت مدیریت مناسب عوامل مذکور، عملکرد برتر سازمان محقق خواهد شد [23، صص 63]. اودانلمی و اوگانسیجی نیز بیان کردند، بکارگیری ابزارهایی برای ارتقای فروش نظیر تبلیغات، بر عملکرد سازمان اثر مثبت و مستقیم دارد و علاوه بر افزایش حجم فروش، باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود [24، صص 9-13]. اقدامات مدیریت منابع انسانی نظیر جذب و استخدام، گزینش و ارزیابی، آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان نیز نقش مهمی را در عملکرد سازمان ایفا می‌کند و اثر مثبت و مستقیم بر ارتقای عملکرد سازمان دارد [25، صص 186]. با مروری بر مطالعات گذشته می‌توان دریافت که منابع خاص سازمان‌ها، علاوه بر این که سهم بزرگی در موفقیت سازمان برای کسب مزیت رقابتی دارد، سازمان را در جهت نیل به سودآوری به عنوان شاخص عملکرد برتر یاری می‌دهد. اهمیت این موضوع سبب شده است که تاکنون محققان در مطالعات خود، طیف



گسترده‌ای از منابع شرکت را به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان، مورد بررسی قرار دهند. در این پژوهش با مرور بر نتایج حاصل از پژوهش‌های گذشته و نیز با توجه به نظر خبرگان و نیز با توجه به داده‌های رسمی موجود، عوامل کلیدی اثرگذار بر عملکرد استخراج شده و سپس با استفاده از روش طراحی آزمایش‌های تاگوچی، چارچوب مناسبی از عوامل در نظر گرفته شده، ارائه می‌شود.

## 2-4- طراحی آزمایش‌های تاگوچی

تمام فرآیندها دارای ورودی، خروجی، تعدادی عوامل قابل کنترل و تعدادی عوامل غیرقابل کنترل هستند که این عوامل بر تبدیل ورودی به خروجی تأثیر می‌گذارند. بنابراین فرآیند در صورتی تحت کنترل خواهد بود که میزان و شیوه اثرگذاری هر عامل در فرآیند تبدیل مشخص باشد. فاکتور، عامل و متغیری است که اثر آن بر فرآیند مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در روش طراحی آزمایشات، میزان تأثیرگذاری هر کدام از عوامل مؤثر بر فرآیند تبدیل ورودی به خروجی، مشخص می‌شود و این روش به عنوان ایجاد تغییرات هدفمند در مشخصه‌های ورودی یا فاکتورهای یک فرآیند برای مشاهده تغییرات در مشخصه خروجی یا پاسخ تعریف می‌شود که با هدف کاهش تعداد آزمایش‌ها، کاهش زمان و هزینه، حذف فاکتورهای غیر ضروری، تعیین متغیرها با بیشترین تأثیر بر فرآیند، درصد اهمیت هر متغیر و تعیین شرایط بهینه انجام می‌شود [26، ص 4]. طراحی آزمایش‌ها برای تجزیه و تحلیل آثار تعاملی - زمانی که فاکتورهای قابل کنترل مختلف رتبه‌بندی و غربال‌گری می‌شوند - به خوبی سازمان یافته است و توانایی این روش برای حل مسائلی که در برگیرنده متغیرهای پیوسته، گسسته و کیفی هستند، اثبات شده است. همچنین این روش می‌تواند آزمایش‌های فاکتوریلی را توسعه داده و نتایج مرتبط با آن‌ها را تجزیه و تحلیل کند [27، ص 5453]. در این پژوهش برای تعیین مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد بنگاه، بررسی میزان تأثیر هر یک از آن‌ها و تخمین عملکرد بنگاه در شرایط مناسب، از روش طراحی آزمایش‌های تاگوچی استفاده شده است.



### 3- روش پژوهش

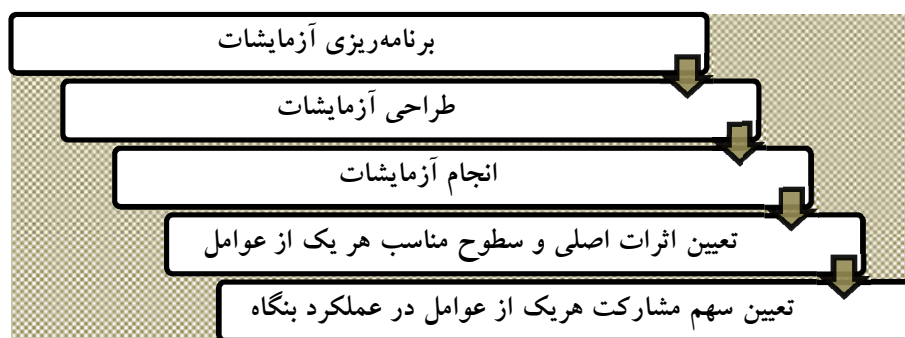
پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از نظر میزان کنترل متغیرها در دسته مطالعات توصیفی قرار دارد. داده‌های مورد نیاز برای انجام این مطالعه از راه مصاحبه با خبرگان صنعت، مراجعه به کتابخانه و استفاده از اطلاعات مرکز آمار جمع‌آوری شده است که از این نظر پیمایشی می‌باشد. برای استخراج بهترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد بنگاه‌ها، پرسشنامه‌ای در همین راستا تدوین و در اختیار خبرگان صنعت قرار گرفت. لازم به ذکر است که روایی پرسشنامه مذکور با نظر خبرگان دانشگاهی و صنعت تأیید شد و پایایی آن نیز با محاسبه مقدار آلفای کرونباخ معادل 0/83 مورد تأیید قرار گرفت.

#### 3-1- جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش، شامل تمامی کارگاه‌های صنعتی واقع در نقاط شهری و روستایی کشور است. متوسط تعداد شاغلان آن‌ها در سال 1386، بین 10-99 نفر گزارش شده است که این کارگاه‌ها به عنوان کارگاه‌های متوسط در نظر گرفته می‌شوند.

#### 3-2- مراحل پژوهش

پس از طرح صورت مسئله و تبیین هدف، مراحل پژوهش به شرح زیر دنبال می‌شود (شکل 1).



شکل 1 مراحل انجام پژوهش



### 3-3- برنامه‌ریزی آزمایش‌ها

برای انجام پژوهش در گام برنامه‌ریزی آزمایش‌ها، تمام عوامل اثرگذار بر سودآوری و عملکرد بنگاه‌ها در سطح صنعت، با مرور بر مطالعات صورت گرفته در این حوزه و نیز با بهره‌مندی از نظرات خبرگان تبیین شده است. در مرحله بعد نیز عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه در اختیار صاحب‌نظران عرصه صنعت قرار گرفت و میزان اهمیت هریک از این عوامل مورد پرسش واقع شد. با توجه به نظرات داده شده، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد بنگاه‌ها عبارت است از:

- تعداد کل شاغلان موجود در سطح بنگاه
- متوسط موجودی انبار: میانگین موجودی انبار در 1 فرودین و 29 اسفند سال 1386
- ارزش اموال سرمایه‌ای: زمین، ساختمان، وسایل نقلیه و همچنین وسایل و تجهیزات متعلق بکارگاه که عمر مفید آن‌ها از یک سال بیشتر است، اموال سرمایه‌ای کارگاه محسوب می‌شود.
- نسبت تعداد شاغلان تولیدی فعال در بخش تولید به کل شاغلان: شاغلان تولیدی کسانی هستند که در عملیات تولیدی شرکت داشته و به طور مستقیم با تولید و ساخت سروکار دارند.
- کارگران ساده و ماهر، تکنسین‌ها و مهندسان مشمول شاغلان تولیدی می‌باشند.
- هزینه تبلیغات

### 3-4- طراحی آزمایش‌ها

با استفاده از چارک‌بندی، اطلاعات مربوط به عوامل (فاکتورها) تعداد شاغلان، موجودی انبار، موجودی اموال سرمایه‌ای، نسبت تعداد شاغلان تولیدی به کل شاغلان، به چهار سطح تفکیک شد. از آن جایی که حدود یک سوم بنگاه‌ها برای تبلیغات هزینه‌ای نکرده بودند، این عامل در سه سطح در نظر گرفته شد. بنابراین در این مطالعه، چهار عامل چهار سطحی و یک عامل سه سطحی به عنوان عوامل کنترل در نظر گرفته شدند و آرایه L16 برای انجام آزمایش‌ها انتخاب شد. تعداد سطوح و مقادیر اختصاص داده شده به هریک از آن‌ها در جدول 1 و آرایه L16 در جدول 2 نشان داده شده است.



### جدول 1 سطوح عوامل کنترل

سطح 4	سطح 3	سطح 2	سطح 1	سطح عوامل	
				تعداد کل شاغلان	1
99-41	40-24	23-16	15-10	تعداد کل شاغلان	1
بیش از 1235/4	بیش از 271/9 تا 1235/4	بیش از 30/7 تا 271/9	30/7 - 0	میزان متوسط موجودی انبار (میلیون ریال)	2
بیش از 14290/5	بیش از 7370/8 تا 14290/5	بیش از 3790 تا 7370/8	3790-0	میزان ارزش اموال سرمایه‌ای (میلیون ریال)	3
1-0/875	0/875-0/8096	0/8095-0/7274	0/7273-0	نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان	4
	بیش از 12/5	بیش از صفر تا 12/5	صفر	هزینه تبلیغات (میلیون ریال)	5

### جدول 2 آرایه L16

شماره آزمایش	تعداد کل شاغلان	میزان موجودی انبار	میزان ارزش اموال سرمایه‌ای	نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان	هزینه تبلیغات
1	1	1	1	1	1
2	1	2	2	2	2
3	1	3	3	3	3
4	1	4	4	4	4
5	2	1	2	3	1
6	2	2	1	4	3
7	2	3	4	1	2
8	2	4	3	2	1
9	3	1	3	4	2
10	3	2	4	3	1
11	3	3	1	2	1
12	3	4	2	1	3
13	4	1	4	2	3
14	4	2	3	1	1
15	4	3	2	4	1
16	4	4	1	3	2



## 4- تجزیه و تحلیل داده‌ها

### 4-1- انجام آزمایش‌ها

برای انجام آزمایش، بنگاه‌هایی که در آن‌ها، 5 عامل کنترلی در سطوح موردنظر آزمایش بودند، انتخاب شدند و میانگین عملکرد (سود) آن بنگاه‌ها به عنوان نتیجه (خروجی آزمایش) در نظر گرفته شد. نتایج آزمایش‌ها در جدول 3 قابل مشاهده می‌باشد.

جدول 3 نتایج آزمایش‌ها

شماره آزمایش	نتیجه (میلیون ریال)	شماره آزمایش	نتیجه (میلیون ریال)	شماره آزمایش	نتیجه (میلیون ریال)	شماره آزمایش	نتیجه (میلیون ریال)
1	629/6	5	2522/4	9	1122/1	13	2407
2	547/2	6	1365/9	10	1064/9	14	5594/7
3	298/7	7	1449/8	11	849/8	15	1419
4	- 2457/8	8	3933/2	12	6526/5	16	4071/7

### 4-2- تعیین آثار اصلی و سطوح مناسب هریک از عوامل (فاکتورها)

اثر اصلی عامل A در سطح L برابر است با مجموع پاسخ‌ها در آن سطح تقسیم بر تعداد پاسخ‌ها (26 ص 60). آثار اصلی عوامل در سطوح مختلف در جدول 4 آورده شده است.

جدول 4 آثار اصلی عوامل در سطوح مختلف

عامل	سطح 1	سطح 2	سطح 3	سطح 4	$L_{max} - L_{min}$
تعداد کل شاغلان	- 245/576	2317/824	2390/824	3373/1	3618/676
میزان متوسط موجودی انبار	1670/275	2143/175	1004/325	3018/399	2014/074
میزان ارزش اموال سرمایه‌ای	1729/25	2753/774	2737/175	615/974	2137/8
نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان	3550/15	1934/299	1989/425	362/299	3187/851
هزینه تبلیغات	1694/474	1797/699	2649/524		955/05

قدرمطلق مقدار  $(L_{max} - L_{min})$  برای فاکتور تعداد کل شاغلان از بقیه فاکتورها بیشتر است، بنابراین این فاکتور بیش از سایر فاکتورها بر عملکرد (سود) بنگاه تأثیر می‌گذارد. همچنین،

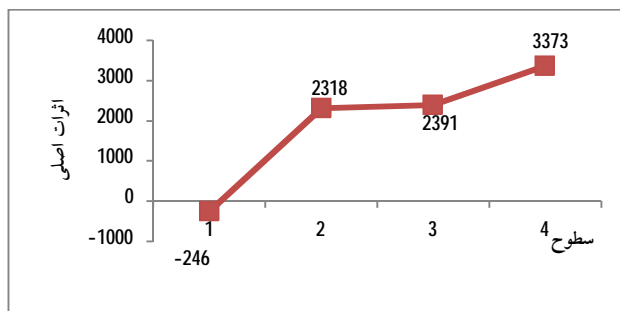


چون پاسخ از نوع بیشتر بهتر می‌باشد (هرچه سود بنگاه بیشتر باشد، بهتر است)، سطح مناسب هر فاکتور، سطحی است که در آن اثر اصلی فاکتور بیشتر است. با توجه به جدول بالا، می‌توان سطوح مناسب فاکتورها را مشخص کرد، این سطوح در جدول 5 قابل مشاهده است.

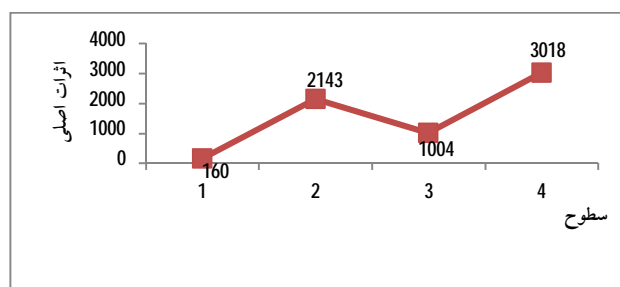
جدول 5 سطوح مناسب عوامل

عامل	تعداد کل شاغلان	میزان موجودی انبار	میزان ارزش اموال سرمایه‌ای	نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان	هزینه تبلیغات
سطح مناسب	4	4	2	1	3

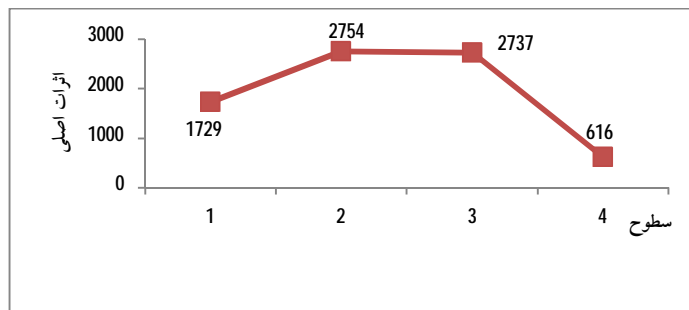
نمودارهای 1-5، آثار اصلی فاکتورها در سطوح مختلف را نشان می‌دهد.



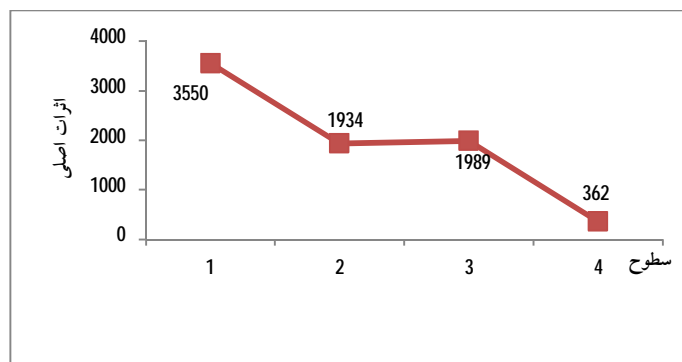
نمودار 1 آثار اصلی «تعداد کل شاغلان»



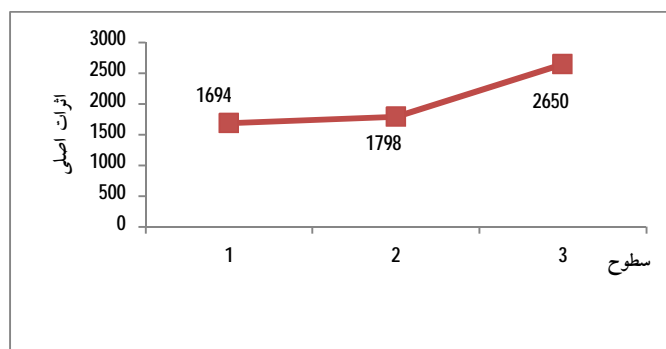
نمودار 2 آثار اصلی «میزان موجودی انبار»



نمودار 3 آثار اصلی «میزان ارزش اموال سرمایه‌ای»



نمودار 4 آثار اصلی «نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان»



نمودار 5 آثار اصلی «هزینه تبلیغات»



### 3-4- تعیین سهم مشارکت عوامل در عملکرد بنگاه

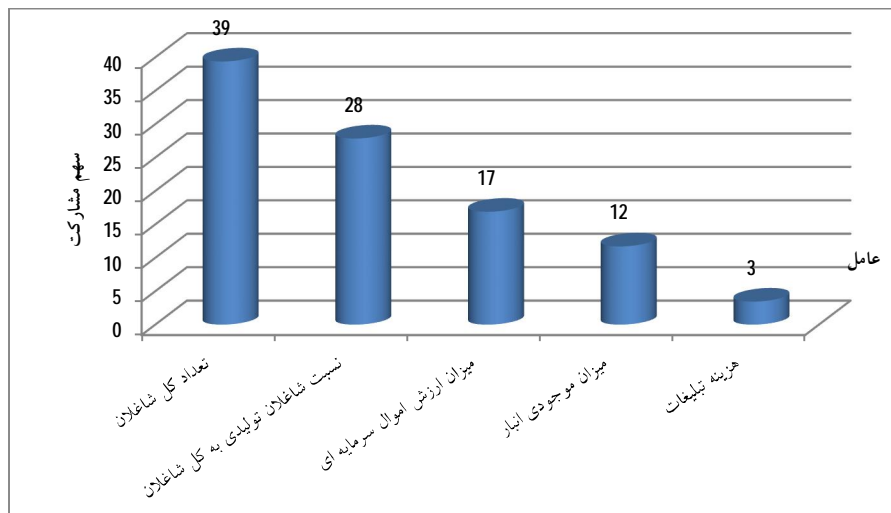
روش تاگوچی از ابزار قدرتمندی به نام آنالیز واریانس (ANOVA)<sup>1</sup> برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌کند. نتایج حاصل از آنالیز واریانس در جدول 5 آورده شده است.

جدول 5 نتایج آنالیز واریانس

Percent P (%)	Pure Sum (S')	F_Ratio (F)	Variance (V)	Sum of Sqrs. (S)	DOF (f)	Factor
39/373	28591844/404	264/791	9566744/182	28700232/548	3	تعداد کل شاغلان
11/699	8495671/767	79/381	2868019/97	8604059/912	3	میزان موجودی انبار
16/891	12266509/951	114/172	4124966/032	12374898/096	3	میزان ارزش اموال سرمایه‌ای
27/848	20222595/477	187/575	6776994/54	20330983/622	3	نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان
3/441	2498895/391	35/582	1285577/077	2571154/154	2	هزینه تبلیغات
0/748			36129/381	36129/381	1	Other/Error
100/00 %				72617457/717	15	Total:

با توجه به جدول بالا، عامل تعداد کل شاغلان با **39/373** درصد میزان مشارکت نسبت به سایر عوامل بر عملکرد بنگاه تأثیر بیشتری دارد. همچنین عامل‌های نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان، میزان ارزش اموال سرمایه‌ای، میزان موجودی انبار و هزینه تبلیغات، به ترتیب با **27/848**، **16/891**، **11/699** و **3/441** درصد مشارکت در رتبه‌های بعدی قرار دارند. سهم مشارکت عوامل در نمودار 6 نشان داده شده است.

1. Analysis of Variance



نمودار 6 سهم مشارکت عوامل

## 5- نتیجه‌گیری

در این مطالعه، نخست با استفاده از نظرات خبرگان و مطالعه پژوهش‌های انجام شده مرتبط و داده‌های رسمی موجود، پنج عامل تعداد کل شاغلان، میزان موجودی انبار، ارزش اموال سرمایه‌ای، نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان و هزینه تبلیغات به عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر عملکرد بنگاه‌ها شناسایی و سپس عامل هزینه تبلیغات در سه سطح و بقیه عوامل در چهار سطح در نظر گرفته شدند. سپس با استفاده از روش طراحی آزمایشات تاگوچی، سطوح مناسب هر یک از عوامل به ترتیب به صورت 4، 4، 2، 1 و 3 تعیین شد.

امروزه شرکت‌ها ادعا می‌کنند که کارکنان منبع مزیت رقابتی آن‌ها هستند [28]. توجه به نیروی انسانی، به عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمت در سازمان‌ها یکی از راهکارهای اساسی در افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان به شمار می‌رود [29]. اگر عامل نیروی انسانی - که از مهم‌ترین منابع تولید سازمان محسوب می‌شود - حذف شود، عوامل و امکانات دیگر سازمان، به خودی خود قابل استفاده نخواهند بود [30، ص 24]. در این پژوهش اهمیت منابع انسانی در عملکرد سازمان تأیید می‌شود، زیرا دو عاملی که به منابع انسانی سازمان مربوط می‌شوند



(یعنی تعداد کل شاغلان و نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان)، بیشتر از سایر عوامل بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. سهم مشارکت این دو عامل با هم در عملکرد سازمان، به میزان 67/22 درصد می‌باشد.

**تعداد کل شاغلان - سطح مناسب برای عامل تعداد کل شاغلان، سطح 4 است.** شاید بتوان این موضوع را ناشی از صرفه‌های ناشی از مقیاس دانست. در واقع بنگاه‌های بزرگ‌تر بیشتر از صرفه‌های ناشی از مقیاس استفاده کرده و عملکرد بهتری دارند.

**نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان - سطح مناسب برای عامل نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان، سطح یک (کمتر از 0/7273) می‌باشد که نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده کارکنان غیرتولیدی (مانند نیروی انسانی فعال در بخش بازاریابی، پژوهش و توسعه و غیره) در عملکرد سازمان است. بدیهی است در کارگاه‌های کوچک تقریباً صددرصد نیروی انسانی را کارکنان تولیدی تشکیل می‌دهند، اما در شرکت‌های بزرگ این نسبت به سرعت به سمت کارکنان غیرتولیدی چرخش یافته و مراودات و تعامل‌های درون و برون سازمانی، وجود کارکنان غیرتولیدی زیاد را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. سطح بهینه این عامل در کنار سطح بهینه عامل قبلی، به نوعی نشانگر اهمیت شرکت‌های بزرگ در رسیدن به بهره‌وری مناسب است. دلیل این موفقیت برای این شرکت‌ها امکان اجرای برنامه‌های کلان بهبود و حضور گسترده در بازارهای ملی و بین‌المللی می‌باشد؛ امکانی که برای شرکت‌های کوچک و کم‌بینه کمتر وجود دارد.**

**هزینه تبلیغات - سطح مناسب برای عامل هزینه تبلیغات، سطح سه می‌باشد و نشانگر آن است که بنگاه‌هایی که تبلیغات بیشتری دارند، عملکرد بهتری نیز داشته‌اند. این نتیجه تأییدکننده پژوهش‌های زیادی است که اهمیت تبلیغات در دنیای امروز را تأیید می‌کنند.**

**میزان موجودی انبار: علی‌رغم هزینه‌های مرتبط با موجودی‌ها داشتن موجودی در هر کارخانه امری غیرقابل اجتناب است. مسئله مهم این است که هزینه‌های روبه‌رو شدن با کمبود موجودی کالا و مواد اولیه، مشکلات توقف تولید و از دست دادن فرصت فروش کالا و کسر اعتبار شرکت را در بر خواهد داشت. در مواردی این اشکالات می‌تواند به مراتب بیشتر از هزینه‌های ذخیره موجودی باشد. هدف اصلی امور برنامه‌ریزی و کنترل موجودی‌ها آن است**



که با تجزیه و تحلیل شرایط و هزینه‌ها، مناسب‌ترین سیاست‌ها را برای سفارش و نگهداری موجودی در کارخانه اتخاذ شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، سطح مناسب عامل موجودی انبار برای بنگاه‌های فعال در ایران، سطح چهار می‌باشد. به نظر می‌رسد که تورم، بی‌ثباتی قیمت‌ها و وضعیت اقتصادی باعث شده است تا بنگاه‌هایی که موجودی بیشتری از کالا و مواد اولیه دارند، عملکرد بهتری داشته باشند.

**ارزش اموال سرمایه‌ای:** نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سطح مناسب برای عامل ارزش اموال سرمایه‌ای، سطح دو می‌باشد. همان‌طور که گفته شد، زمین، ساختمان، وسایل نقلیه و همچنین وسایل و تجهیزات متعلق به کارگاه که عمر مفید آن‌ها از یک سال بیشتر است، اموال سرمایه‌ای کارگاه محسوب می‌شود. با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها برای استفاده از فرصت‌ها ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره‌مندی بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان و به عبارتی برون‌سپاری هستند، منطقی است که سطح دو، سطح مناسب برای عامل ارزش اموال سرمایه‌ای باشد. هم‌اکنون تفکر سنتی که در آن فعالیت‌های متفاوت زنجیره ارزش در داخل کارخانه یا شرکت صورت می‌گرفت، جای خود را به یک شبکه سازمان‌یافته و یک‌پارچه داده است که در آن فعالیت‌های بسیار کمتری (به لحاظ کمی) به‌وسیله خود شرکت‌ها انجام می‌شود. بر این اساس تنها باید آن دسته از فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند و جزء مزایای رقابتی شرکت به حساب می‌آیند، در داخل سازمان صورت گیرند و بقیه باید برون‌سپاری شوند. با بکارگیری آنالیز واریانس، سهم مشارکت هریک از عوامل تعداد کل شاغلان، میزان موجودی انبار، ارزش اموال سرمایه‌ای، نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان و هزینه تبلیغات در عملکرد بنگاه، به ترتیب به صورت 39/373، 11/699، 16/891، 27/848 و 3/441 درصد محاسبه شد. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن تأیید ارزشمندی نیروی انسانی، مدیران بنگاه‌ها بر سرمایه انسانی خود بیشتر تأکید ورزند و با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به کارکنان یاری دهند تا دانش و مهارت‌های مرتبط با وظایف خود را به روز ساخته و با ارتقای سطح آگاهی خود، فرآیند بهبود عملکرد سازمان را تسهیل کنند. برای انجام فعالیت‌های مرتبط با کنترل موجودی و انبارداری، مدیریت بنگاه با بهره‌گیری از افراد متخصص، روش‌ها و فنون علمی، نظام مدیریت و کنترل موجودی را در سطح بنگاه به گونه‌ای اثربخش پیاده سازد و راه تقلید را بر



سایر رقبا مسدود کند. با توجه به نقش مهم تبلیغات در افزایش فروش و ارتقای سودآوری سازمان، مطلوب است تا برای ساماندهی به فعالیت‌های مرتبط با پیشبرد فروش نظیر تبلیغات، در بنگاه، واحدی را به آن اختصاص دهند و با برنامه‌ریزی، تخصیص زمان و بودجه لازم و با بهره‌گیری از نیروی خلاق و نوآور، فعالیت‌های تبلیغی را در جهت ارتقای سطح فروش بنگاه، به نحوی شایسته توسعه دهند.

با توجه به نتایج این پژوهش، بنگاه‌های با کمتر از 100 نفر کارکنان (که در سال 1386 فعالیت می‌کرده‌اند) برای ارتقای عملکرد خود و در نتیجه کسب سود بیشتر، باید با بیش از 41 نفر شاغل، میزان موجودی انبار بیش از 4/1235 میلیون ریال، میزان ارزش اموال سرمایه‌ای بیش از 3790 و کمتر از 8/7370 میلیون ریال، نسبت شاغلان تولیدی به کل شاغلان کمتر از 7273/0 و هزینه تبلیغات بیش از 5/12 میلیون ریال فعالیت می‌کرده‌اند. از آن جایی که محققان این پژوهش به اطلاعات بنگاه‌های فعال در سال‌های اخیر دسترسی نداشته‌اند، این پژوهش با اطلاعات بنگاه‌های فعال در سال 1386 انجام شده است. مطلوب است تا سایر محققان با استفاده از اطلاعات بنگاه‌های فعال در سال 1386 پژوهش را انجام داده و نتایج به دست آمده را با نتایج پژوهش حاضر مقایسه کنند. در این پژوهش بنگاه‌های با تعداد شاغلان کمتر از 100 نفر در تمامی صنایع مورد بررسی قرار گرفته‌اند، مفید است در پژوهش مشابهی بنگاه‌ها به تفکیک هر صنعت و تعداد شاغلان بیش از 99 نفر بررسی شوند. استفاده از روش طراحی آزمایشات تاگوچی فازی نیز می‌تواند به قوی‌تر شدن پژوهش‌های مشابه کمک کند.

از نقاط قوت این پژوهش استفاده از اطلاعات واقعی مورد تأیید مرکز آمار ایران است، زیرا عموم پژوهش‌هایی که در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد بنگاه انجام شده‌اند، به صورت پرسشنامه و مبتنی بر نظرات انسانی بوده است [10، ص 109؛ 18، ص 57؛ 31، ص 1063؛ 32، ص 161؛ 33، ص 854؛ 34، ص 647؛ 35، ص 94؛ 36، ص 1452؛ 37، ص 169؛ 38، ص 111؛ 39، ص 25؛ 40] که به طور طبیعی خالی از جهت‌گیری و انحراف نمی‌باشد، در حالی که در این پژوهش از اطلاعات واقعی بنگاه‌ها استفاده شده است. همچنین استفاده از تئوری طراحی آزمایشات و به‌ویژه طراحی آزمایشات به روش تاگوچی به منظور تعیین میزان تأثیر عوامل مؤثر بر بنگاه، از نقاط قوت و مشارکت علمی پژوهش به حساب می‌آید.



## 6- منابع

- [1] اربابیان ع. ا؛ صفری گرایلی م؛ بررسی تأثیر ساختار سرمایه بر سودآوری شرکت‌های پذیرفته شده بورس اوراق بهادار؛ چشم‌انداز مدیریت، شماره 33، 1388.
- [2] Artur L. B. L., Carvalho D. V. F.; "Performance of brazilian companies: Year effects, line of business and individual firms"; *Brazilian Administration Review*, 2004.
- [3] Andre D. W., Suhail S.; "Applicability of the high performance organization frame work in the Middle East"; *Education, Business and Society*, Vol. 5, No 3, 2012.
- [4] Erich S., Jack J. D., Hans W. M., Horst D. S.; "Recent trends in the marketplace of high performance computing"; *Parallel Computing* 31, 2005.
- [5] Vipin G.; "Cultural basis of high performance organizations"; *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21, No. 3, 2011.
- [6] حقیقی م، قارلقی ا؛ میر اسدی س، نیکبخت ف؛ بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی؛ مدیریت تحول، سال دوم، شماره 4، 1389.
- [7] اعتمادی ح، آذر ع، بقائی و؛ بکارگیری شبکه‌های عصبی در پیش‌بینی سودآوری شرکت‌ها؛ دانش حسابداری، سال سوم، شماره 10، 1391.
- [8] Fellows R., Liu A., Li Y.; "Organisational performance: A competence- based model of Chinas construction state- owned enterprises"; *Engineering Project Organizations Conference*, 2010.
- [9] Claver E., Molina J., Tari J.; "Firm and industry effects on firm profitability"; *European Management Journal*, Vol. 20, No. 3, 2002.
- [10] Galbreath J., Galvin P., Firm factors; "Industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate"; *Journal of Business Research* 61, 2008.
- [11] رهنورد ف؛ عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران؛ پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، شماره 4، 1387.



- [12] طالقانی غ؛ دیواندری ع؛ شیر محمدی م؛ تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی؛ علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره 16، 1388.
- [13] انواری رستمی ع.ا، خسرو انجم د، رجبزاده ع، شایان ع؛ بررسی ارتباط میان قابلیت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و عملکرد شرکت‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع؛ پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره اول، شماره اول، 1390.
- [14] Mason E. S.; "Price and production policies of large-scale enterprise"; *American Economic Review*, Vol. 29, 1939.
- [15] Bain J. S.; "Relation of profit rate to industry concentration", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 65, 1951.
- [16] Bain J. S.; "Barriers to new competition"; Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1956.
- [17] Houthoofd N., Hendrickx J.; "Industry segment effects and firm effects on firm performance in single industry firms"; *HUB Research Papers, Economics and Management*, Vol. 17, 2012.
- [18] Fahy J.; "A resource - based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment"; *International Business Review* 11, 2002.
- [19] Fernandez-Olmos M., Diez-Vial I.; "Effect of firms resources on international diversification"; *European Management Journal*, 2012.
- [20] حاجی پور ب؛ مؤمنی م؛ بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار؛ اندیشه مدیریت، سال سوم، ش. اول، 1387.
- [21] Hasnelly A., Sari H.; "Resource based view: Strategies of manager of green food product industry"; *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 2012.
- [22] Charitou M. S., Elfani M., Lois P.; "The effect of working capital management on firms profitability"; *Journal of Business and Economics Research*, Vol. 8, No. 12, 2010.
- [23] Odunlami B. I., Ogunsiji A.; "Effects of sales promotion as a tool on organizational performance"; *Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, Vol. 2, No. 1, 2011.

- [24] Abdel-Monem O., "Measuring the impact of human resource management practices on organization performance"; *Journal of American Science*, Vol. 8, No. 11, 2012.
- [25] زینالی ا.؛ طراحی آزمایش به روش تاگوچی با استفاده از نرم‌افزار Qualitek؛ نشر شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی، 1387.
- [26] Hong C. W.; "Using the taguchi method for effective market segmentation"; *Expert Systems with Applications* 39, 2012.
- [27] Katz J. A., Welbourne T. M.; *Managing people in entrepreneurial organizations*, Amsterdam: JAI Press, 2002.
- [28] Bertschek I., Fryges H., Kaiser U.; "B2B or not to be: Does B2B ecommerce increase labour productivity"; *Discussion Paper*, No. 7, 2009.
- [29] جزینی ن.، رستمی ع.؛ طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور؛ پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره 1، ش. 3، 1390.
- [30] Zheng Z. K., Brown J. R., Dev Chekitan S.; "Market orientation, competitive advantage, and performance"; *Journal of Business Research*, Vol. 62, 2009.
- [31] Liao T.; "Cluster and performance in foreign firms: The role of resources, knowledge, and trust"; *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 2010.
- [32] Murat A. I., "The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: The moderating role of managerial environmental concern"; *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 62, 2012.
- [33] Tavitiyaman P., Qub H., Qiu Z. H.; "The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel Performance"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, 2011.
- [34] Leonidou Leonidas C., Leonidou Constantinos N., Fotiadis Thomas A., Zeriti A.; "Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy", *Tourism Management*, Vol. 35, 2013.
- [35] Liu H., Ke W., Kee W. K., Hua Z.; "The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility"; *Decision Support Systems*, Vol. 54, 2013.



[36] Visnjic K. I., Van Looy Bart V. L.; "Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance"; *Operations Management*, Vol. 31, 2013.

[37] علی‌پور درویشی ز.؛ سردار دونیقی س.، لطفی ل.؛ بررسی نقش میانجی سرمایه فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال سوم، ش. 2، 1390.

[38] رحیمی ف. ا.؛ حاجی کریمی ع.؛ نقش سرمایه‌گذاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی؛ مدیریت تحول، سال سوم، ش. 6، 1390.

[39] سید نقوی م.، حقیقی کفاش م.، نجفی کلیانی و.؛ انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه؛ مطالعات مدیریت، سال بیست و دوم، ش. 67، 1391.

[40] حمیدی‌زاده م.، خیرخواه عسکراباد م.، نصر س.؛ بررسی رابطه بین دارایی‌های مدیریت دانش بازاریابی و عملکرد سازمان؛ مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، ش. 12، 1391.

## ساختن برای ماندن در «اداره»: فهم پویایی‌های ساخت اجتماعی واقعیت در پرتو قوم‌نگاری سازمانی

سید حسین کاظمی<sup>1</sup>، حسن دانائی فرد<sup>2\*</sup>، علی رضائیان<sup>3</sup>، عادل آذر<sup>4</sup>

1- دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

2- دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

3- استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

4- استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: 1393/3/10

دریافت: 1392/12/2

### چکیده

مقاله حاضر بر اساس قوم‌نگاری تفسیری انجام شده در یک سازمان دولتی («اداره») در تلاش است بخشی از هدف این مطالعه را - که توصیف نحوه ساخت اجتماعی «کارمند ایده‌آل» به وسیله گروه‌های مختلف ذینفع (مدیران و کارکنان) در «اداره» به منظور ماندن در اداره و «برخوردار شدن» است - از میان بررسی دو رویداد کلیدی «تغییرات مدیریت» و «تعدیل نیرو» محقق کرده و به رشته تحریر در آورد. بر این اساس نخست ویژگی‌های سازه کارمند ایده‌آل از منظر مدیران جدید براساس چارچوب شناپدر و اینگرام و معنابخشی آن‌ها در این قالب به کارکنان خود و تلاش مدیران جدید برای حرکت به سمت تحقق کامل سازه کارمند ایده‌آل آنان بیان می‌شود. سپس بر مبنای فعالیت‌هایی که در فرآیند ساخت اجتماعی واقعیت به وسیله کارمندان صورت می‌گیرد، اقدامات کارکنان برای ماندن در اداره، اخراج نشدن و حتی ارتقاء یافتن - بر مبنای تغییر و اصلاح سازه کارمند ایده‌آل مدیر جدید - در قالب مانیفستی برای ماندن در «اداره» تشریح می‌شود.



واژگان کلیدی: قوم‌نگاری تفسیری، کارمند ایده‌آل، ساخت اجتماعی واقعیت، نظریه سازه شخصی.

## 1- مقدمه: روایت قوم‌نگار

کارمند بودن در یک اداره دولتی چه معنایی دارد؟ تجربه برخورد با ارباب رجوع با انواع خواسته‌ها و انتظارات، پاسخگویی به درخواست‌های معقول و نامعقول مدیر، مواجهه با انتظارات و درخواست‌های همکاران، عدم تکافو و در عین حال امنیت حقوق ماهانه؛ همه اینها مواردی دیگر از این دست مرا به قوم‌نگاری زندگی سازمانی فراخواند؛ به حضوری دوساله در قالب یک کارمند عادی در یک سازمان دولتی (که از این پس «اداره» خوانده می‌شود).

«اداره» بخشی از یک «سازمان» دولتی بود که من پس از مذاکره و طرح موضوع مطالعه با مدیریت ارشد آن، به عنوان یک کارمند عادی در یکی از «واحد‌های» آن مشغول به کار شدم. خود اداره نوعی سازمان نیمه‌دولتی محسوب می‌شد که نیمی از کارکنان آن را کارکنان رسمی دولت و نیمی را کارکنانی که به وسیله یک سازمان خصوصی استخدام شده بودند، تشکیل می‌دادند. البته در مورد بیشتر کارکنان، استخدام به معنای متداول آن در سازمان‌های دولتی، یعنی فراخوان، آزمون و گزینش نبود. حضور آن‌ها در اداره بیشتر مبتنی بر خویشاوندی و آشنایی بود. در طول دو سال حضور من، تعداد کارکنان اداره در اوج خود حدود 60 و پس از تعدیل‌های صورت گرفته حدود 20 نفر بود. این سازمان حدود یک دهه سابقه فعالیت داشت و قبل از ورود من پنج مدیر را به خود تجربه کرده بود و در طول این دو سال نیز سه مدیر دیگر را تجربه کرد.

این مقاله روایت بخشی از تجارب دو ساله من در اداره است که می‌کوشد نشان دهد از گذر «تغییرات مدیریتی» و «تعدیل‌های» متعدد صورت گرفته در اداره، چگونه کارکنان در طول ده سال تلاش کرده بودند در اداره بمانند، از منافع آن برخوردار شوند و در فهرست تعدیل نباشند.

## 2- بیان مسئله

یکی از ابزارهای آموزشی که در حوزه آموزش مدیریت نیز بکار گرفته شده است، «بالن مناظره»<sup>1</sup> است. به نوعی رویه چنین است که فرض می‌شود چندین فرد در یک بالن هوای گرم

1. Balloon Debate



در حال سقوط قرار دارند و باید یک (یا چند) نفر از آن‌ها به بیرون پرتاب شود تا همگی نمیرند. هر یک از مشارکت‌کنندگان باید در قالب مناظره و بحث، به دفاع از خود پردازد و مخاطب (تصمیم‌گیرنده) را قانع کند که او نباید نفر انتخابی باشد. بسیاری از سازمان‌ها نیز در مواقعی به چنین وضعیتی دچار می‌شوند؛ چه کسانی «مستحق رفتن» و چه کسانی «شایسته ماندن» هستند؟ اداره مورد مطالعه نیز از چنین وضعی مستثنا نبود و بارها در طول چندین سال مورد جرح و تعدیلات مدیریتی و ساختاری قرار گرفته بود و تجربه این وقایع به بازماندگان آموخته بود که چگونه می‌توان «شایسته ماندن و برخوردار بودن» بود.

اگر جای مدیر اداره بودید چه کسی را بر می‌گزیدید؟ شما به تنهایی و دور از اثرگذاری‌های کارمندان، به عنوان مدیر یا تصمیم‌گیرنده، معیار و تصویری در مورد اینکه چه کسانی «شایسته ماندن» و چه کسانی «مستحق رفتن» هستند در ذهن دارید. در اصطلاح کلی<sup>1</sup> [1]، شما سازه‌ای<sup>2</sup> از «کارمند ایده‌آل» در ذهن دارید که سعی می‌کنید تصمیم‌های شما برای نگه داشتن، ارتقاء دادن و حتی اخراج کردن و تنزل و توییح کارکنان بر آن مبنا صورت گیرد. سازه یا تصویری که شما از کارمند ایده‌آل در ذهن خود دارید، در افعال شما نمود پیدا کرده و از این طریق به دیگران (کارکنان - یا مناظره‌کنندگان در روش بالن مناظره) نیز منتقل می‌شود [2، صص 69-71]. بدیهی است که کارکنان بر این مبنا رفتار و شیوه مناظره خود را تغییر می‌دهند و تغییر رفتار آن‌ها نیز به واسطه فرآیندی مشابه در رفتارها و حتی سازه ذهنی شما تغییراتی ایجاد می‌کند.

در نتیجه ادراک واقعیت‌هایی اجتماعی ساخته‌ای که دیگران برای شما می‌سازند، ممکن است مانند آنچه من در اداره شاهد بودم، پس از چند وقت دریابید تصویری که نخست از یک کارمند ایده‌آل در ذهن داشته‌اید و سعی کرده‌اید در تصمیم‌های خود به این سمت حرکت کنید با آنچه در عمل اجرا کرده‌اید و کارکنانی که در اختیار دارید، بسیار متفاوت است و حتی در نهایت شاید متوجه شوید تصویرتان از کارمند ایده‌آل نیز تغییر یافته است، چرا که آن را بسیار آرمانی و غیرواقعی می‌پندارید.

1. Kelly  
2. Construct



مسئله این پژوهش و پژوهشگران آن نیز وجود همین شکاف میان سازه «کارمند ایده‌آل» در ذهن مدیر یا مدیران اداره (و بسیاری از کتاب‌های مدیریت و حتی جامعه) و کارکنانی است که نهایت در اداره باقی مانده بودند و سنخیت کمی با «کارمند ایده‌آل» مدیران داشتند. این مقاله برای معنابخشی به این حیرت‌زدگی نظری می‌کوشد با بررسی و پاسخ به سؤال‌های زیر تبیینی مبتنی بر نظریه ساخت اجتماعی ارائه کند:

1- چه عواملی مانع از دستیابی کامل و تحقق سازه «کارمند ایده‌آل» در اداره شد؟

2- از منظر ساخت اجتماعی، وجود این شکاف چگونه توضیح داده می‌شود؟

3- کارکنان چگونه و با چه روش‌هایی خود را در اداره نگه داشته‌اند و سازه کارمند ایده‌آل

مدیریت را به چه صورت تغییر دادند که ضامن بقای آنان حتی در شرایط تعدیل نیرو شد؟ از گذر پاسخگویی به سؤال‌های بالا، مطالعه حاضر تلاش می‌کند به دو هدف عمده نائل شود: نخست، سازه کارمند ایده‌آل مدیران اداره را با استفاده از تجارب قوم‌نگاری پژوهشگر و ادبیات موجود ترسیم کند. دوم اینکه پویایی‌های ساخت اجتماعی واقعیت کارمند ایده‌آل در اداره را در کوران تأثیر و تأثر گروه‌های درگیر در ساخت این واقعیت نشان دهد. برای دستیابی به این اهداف در ادامه نخست به طور اجمالی روش‌شناسی مطالعه توضیح داده می‌شود. سپس دو رویداد محوری «تغییرات مدیریتی» و «تعدیل نیرو» در اداره بر اساس چارچوب نظری مطالعه (نظریه سازه شخصی<sup>1</sup> و ساخت اجتماعی واقعیت در قالب چارچوب اشنایدر و اینگرام [3، صص 47-334] بررسی و تحلیل شده و براساس آن‌ها، ویژگی‌های سازه «کارمند ایده‌آل» از دید مدیران و تلاش‌های متقابل کارکنان (در قالب مانیفستی برای ماندن در «داره») که در واقع موانع حرکت به سوی تحقق سازمانی با کارمندان ایده‌آل هستند، ارائه می‌شود. در واقع این مطالعه، روایت شکست مدیران جدید در تحقق و حرکت به سمت سازه کارمند ایده‌آل در محیط کار و عقب‌نشینی تدریجی از این سازه و تغییر آن در بوته آزمون ساخت اجتماعی واقعیت «کارمند ایده‌آل» توسط کارمندان اداره است.



### 3- روش شناسی

از آن جایی که این مطالعه مبتنی بر نگاه تفسیری و ساخت اجتماعی به مسئله بیان شده می‌پردازد و در صدد توصیف پویایی‌های ساخت اجتماعی «کارمند ایده‌آل» در اداره است، روش قوم‌نگاری تفسیری (به صورت مشاهده مشارکتی پنهان)<sup>1</sup> به عنوان روش پایه‌ای این مطالعه انتخاب شده است. ویلیس قوم‌نگاری را چتری برای کار میدانی، مصاحبه و دیگر ابزارهای گردآوری داده در محیط‌های اصیل (مانند، محیط‌های واقعی بدون دستکاری‌های پژوهشی) تعریف می‌کند [4، صص 18-27].

ابزارهای اصلی گردآوری داده در این مطالعه مصاحبه و مشاهده پژوهشگر در میدان مطالعه (به سبب لزوم حضور مستمر پژوهشگر در میدان مطالعه این قوم‌نگاری از نوع تک‌مکانی<sup>2</sup> است [5: 6]) هستند. پژوهشگر تجارب، اتفاقات روزانه و مصاحبه‌های غیررسمی خود را با افراد مورد پژوهش در میدان مطالعه در قالب یادداشت‌های میدانی<sup>3</sup> و یادداشت‌های شتابزده<sup>4</sup> (به کمک تلفن همراه) به ثبت رسانده و با یادداشت‌های شخصی خود تکمیل کرده است [7، صص 352-368]. با این حال با توجه به ضرورت حفظ گمنامی سازمان مورد مطالعه، اعضای آن و مسئولیت پژوهشگر در این خصوص، در نگارش این مقاله از سبک داستان‌پردازانه<sup>5</sup> [8، صص 40-55] استفاده شده و تلاش پژوهشگران بر این بوده تا حداقل اطلاعات هویتی ارائه شود. همچنین به منظور تحلیل داده‌ها و به تصویر کشیدن فضای اداره در قالب نگاه تفسیری و ساخت اجتماعی از چارچوب اشنايدر و اینگرام [3] و تحلیل رویدادهای کلیدی<sup>7</sup> («تغییر مدیریت» و «تعدیل نیرو») استفاده شده است [9، فصل 5].

نکته آخر درباره روش شناسی مطالعه، نحوه اعتباربخشی به پژوهش با استفاده از توصیف پرمایه است. چنانچه اشاره شد این مطالعه از قوم‌نگاری تفسیری بهره می‌گیرد. این نوع قوم‌نگاری در پی کشف معانی تعاملات اجتماعی مشاهده شده و تحلیل و معنایابی آنهاست و

- 
1. Covert Participant Observation
  2. Single-Sited Ethnography
  3. Field Notes
  4. Jotted Notes
  5. Fictionalized
  6. Humphreys and Watson
  7. Key Events



در اصطلاح موک<sup>1</sup> [10، صص 187-209] قوم‌نگاری را به سطح تحلیلی بالاتری می‌برد. قوم‌نگاری تفسیری برای افزایش سطح تحلیل از ابزار توصیف پرمایه<sup>2</sup> گیرتز<sup>3</sup> [11] استفاده می‌کند. اهمیت توصیف پرمایه در پژوهش قوم‌نگاری تفسیری تا حدی است که هامفریز و واتسون [8، ص 41] عنوان قوم‌نگاری را تنها لایق پژوهش‌هایی می‌دانند که این ویژگی را داشته باشند و به همین دلیل توصیف پرمایه تبدیل به یکی از معیارهای اصلی اعتبارسنجی پژوهش‌های قوم‌نگاری نیز شده است [12، صص 124-130؛ 13، صص 319-340].

#### 4- «تغییر مدیریت» و «تعدیل نیرو» به عنوان دو رویداد محوری در «اداره»

در طول دوره حضور پژوهشگر در میدان مطالعه، سه بار تغییر مدیریت صورت گرفت و چندین بار نیز اداره از سوی سازمان ملزم به تعدیل نیرو شد. بر مبنای تحلیل این دو رویداد کلیدی در طول مقاله می‌توان جریان ساخت اجتماعی واقعیت پیرامون سازه کارمند ایده‌آل در اداره را رصد کرد. هر مدیری که بر سر کار می‌آید برای دستیابی به اهداف کاری خود و داشتن اداره‌ی - چنان که می‌خواست - نیازمند وجود کارکنانی بود که هرچه بیشتر با تصویری که وی از یک کارمند ایده‌آل در ذهن خود ساخته است، منطبق‌تر باشند. بنابراین باید پرسید این تصویر، سازه یا ساخته ذهنی کارمند ایده‌آل چیست و در اذهان مدیران جدید اداره از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟

#### 4-1- سازه کارمند ایده‌آل و نظریه سازه شخصی

براساس نظریه سازه شخصی جرج کلی [1] هر فرد دنیایی را که در آن زندگی می‌کند و رویدادهای پیرامون خود را از طریق ساخت و توسعه یک سیستم تفسیری نظام‌مند شخصی مبتنی بر تجارب خویش فهم می‌کند و معنا می‌بخشد [14، ص 42]. به این سیستم تفسیری عناوین مختلفی چون نقشه ذهنی<sup>4</sup>، مدل ذهنی<sup>5</sup>، طرح‌واره<sup>6</sup>، نقشه شناختی<sup>7</sup>، جهان‌بینی<sup>8</sup> یا نگاه

---

1. Muecke  
2. Thick Description  
3. Geertz  
4. Mental Map  
5. Mental Model  
6. Schema  
7. Cognitive Map  
8. Worldview



شخصی<sup>1</sup> داده شده است [14، ص 40]. به عنوان مثال ممکن است در سیستم معنایی یک مدیر نظم ارجح بر خلاقیت باشد. چنین مدیری احتمالاً یک کارمند متوسط منظم را به یک کارمند پرکار بی نظم ترجیح می‌دهد و این اقدام وی در سیستم تفسیری او کاملاً معنادار و معقول است. اجزای سازنده این سیستم تفسیری در اصطلاح کلی [1] «سازه»<sup>2</sup> نام دارند [15، صص 68-82]. سازه‌ها مبتنی بر تجارب شخصی فرد ساخته شده، اصلاح شده و توسعه پیدا می‌کنند [14، ص 42] همچنین چارچوبی برای فهم اقدامات عناصر مختلف موجود در جهان - به طور عمده دیگر افراد زنده یا غیر زنده و حتی فرضی - فراهم می‌کنند [16، صص 148-158]. بر این اساس بدیهی است که افراد می‌توانند سیستم نظریه شخصی خود را به اشتراک گذاشته یا سیستم سازه شخصی دیگران را دریابند [14، ص 42]. کلی [1] یک سازه شخصی «شیوه‌ای» که به آن روش چیزها به یکدیگر شبیه و در عین حال از دیگر چیزها متفاوت هستند» تعریف می‌کند. پس یک سازه شیوه‌ای برای تفکیک ابژه‌هاست [در 15، ص 72] که در اینجا کارکنان هستند: کارکنان ایده‌آل از دیگر کارکنان.

با توجه به توضیحات ارائه شده می‌توان عنوان داشت که سازه (سازه‌های) شخصی یک مدیر از «کارمند ایده‌آل» مجموعه ویژگی‌هایی است که وی براساس تجارب خود ساخته است و به طور طبیعی سعی در تحقق آن در میان تصمیم‌های مدیریتی خود دارد.

#### 2-4- سازه کارمند ایده‌آل در ذهن مدیران «اداره»

##### 2-4-1- سن و جنسیت

کارمند ایده‌آل یک مرد جوان است [17، صص 277-294؛ 18، صص 391-404]. چه کسی به درد «کار» می‌خورد؟ مردان و البته آن هم مردان جوان. این امر را می‌توان از تعداد کارکنان زن (5 خانم از حدود 50 کارمند) و جایگاه آن‌ها در سلسله‌مراتب اداره نیز متوجه شد؛ زنان عموماً برای کارهای منشی‌گرانه یا کارمندی سطح پایین بدون فرصت ارتقاء استخدام می‌شوند و کمترین میزان حضور در جلسه‌های مدیریتی را دارند. بر همین اساس، نسبت تعداد زنان به مردان به موازاتی که از قاعده هرم سازمان به رأس آن حرکت می‌کنیم، کمتر می‌شود. کارمند

1. Personal Perspective  
2. Construct



ایده‌آل همواره سالم، با انرژی، در وضعیت روحی مناسب و تا حد ممکن بهره‌ور است [19]، صص 223-250] و این ویژگی بیشتر با مردان جوان همراه است تا حتی با زنان جوان.

#### 4-2-2-2- تعهد به کار

کارمند ایده‌آل کسی است که تمام وقت و حتی بیشتر از آن کار می‌کند، کسی که نه تنها عملکرد کاری بسیار خوب، بلکه سطح بالایی رفتارهای شهروندی سازمانی را نیز دارد (به اصطلاح برای اداره «مایه» می‌گذارد) [20، صص 740-748؛ 21، صص 151-156]. کارمند ایده‌آل زود می‌آید تا دیروقت می‌ماند و حتی وقتی که در اداره نیست در مورد کار می‌اندیشد. کارمند ایده‌آل حاضر است خودش و حتی چیزهای مهمی مانند خانواده و دوستانش را فدای «کار» کند، کسی که کمترین مرخصی، تأخیر و غیبت را دارد و «مرخصی نمی‌گیرد مگر اینکه واقعاً در خانه افتاده باشد».

#### 4-2-2-3- «برای مدیر»

کارمند ایده‌آل از منظر مدیران اداره دو ویژگی متناقض را باید در نقش خود پذیرا بوده و ایفا کند: 1- فردی مستقل و ماهر که کار را به صورت عالی و با حداقل مزاحمت برای مدیر انجام می‌دهد و 2- فردی که مطیع دستورات مدیر خویش است و بدون هماهنگی با او کاری نمی‌کند. این انتظارات متناقض در قالب جلوه دیگری از سازه کارمند ایده‌آل مرتفع می‌شود، به این معنا که کارمند ایده‌آل پوشش و حفاظتی «برای مدیر» است. وقتی عملکرد خوب است، کارمند ایده‌آل می‌گذارد مدیر در پیشانی توجه باشد و وقتی عملکرد زیر سؤال می‌رود، کارمند به عنوان مقصر معرفی می‌شود (چنین کارمندی ایده‌آل است).

براساس ویژگی‌های بیان، کارمند ایده‌آل از منظر مدیران «اداره» اجمالاً چنین است: کارمند ایده‌آل مردی است جوان، مجرد، سالم و بانگیزه، که خود را وقف اداره، کار و مدیرش کرده است. این سازه از فرد به فرد و از سازمان به سازمان متفاوت است. این سازه، واقعیتی است که در بستر یک اجتماع یا گروه ساخته شده و معنا پیدا می‌کند (واقعیتی اجتماعی ساخته). اما مدیر



جدیدی که با چنین سازه‌ای وارد اداره می‌شود، چگونه کارکنان پیشین اداره را با توجه به سازه کارمند ایده‌آل خود طبقه‌بندی می‌کند و درصد حرکت به سمت تحقق ایده‌آل خویش بر می‌آید؟

#### 4-3- مواجهه مدیر جدید با اداره

قبل از اینکه مدیر جدید وارد اداره شود با سازه‌ای که از کارمند ایده‌آل در ذهن دارد، آماده است تا دنیای اداره و کارکنان آن را بر این اساس به دو بخش تقسیم کند: نخست، کارکنان ایده‌آلی که در صورت وجود باید حفظ شوند، کسانی که شایسته ماندن، ارتقاء یافتن و برخورداری از منافع و مزایای اداره هستند و دوم کارکنانی که نقطه مخالف کارکنان ایده‌آل هستند، کسانی که با معیارهای کارمند ایده‌آل تطابق ندارند و مستحق رفتن یا تنبیه و توبیخ هستند (این دسته را که به علت عدم تطابق با ویژگی‌های کارمند ایده‌آل ایجاد می‌شود، دسته کارکنان منحرف می‌خوانیم).

وقتی مدیر جدید وارد اداره می‌شود، در می‌یابد که به راحتی نمی‌تواند افراد را به این دو دسته تقسیم کند. پیش از او کسانی در اداره حضور دارند. این افراد شامل دو دسته هستند: کارکنان و مدیرانی که نیروهای رسمی دولت هستند، عموماً سمت‌های مهم در اداره را بر عهده داشته (مدیران میانی) و در نتیجه قدرت دارند. دسته دوم، دیگر کارکنان عادی اداره که عموماً قراردادی هستند، کارها به دست آنها انجام می‌شود (تحت هدایت نیروهای رسمی) و قدرت زیادی ندارند.

در اصطلاح موراووشک<sup>1</sup> [2]، ص 64] مدیر در اینجا با اولین وضعیت مسئله‌ساز<sup>2</sup> که در خود و سیستم تفسیری او ایجاد ناهماهنگی می‌کند، مواجه می‌شود. مدیر باید این وضعیت را با تغییر در سیستم تفسیری خود برای خویش معنادار سازد. مدیر می‌پذیرد کارکنان قدرتمند رسمی (مدیران میانی و کارکنان رسمی) که حتی اگر مطابق نظرش نباشند، نمی‌تواند برکنار کند و دسته دوم کارکنان حاضر در اداره را فعلاً ننگه می‌دارد (چون برداشتن آنها، یعنی متوقف شدن کار) تا بعداً در صورتی که مطابق با ویژگی‌های کارمند ایده‌آل او نبودند یا آنها را به آن سمت سوق دهد (با تنبیه و توبیخ) یا آنها را برکنار کند.

1. Moravcsik  
2. Problematic



این گونه دسته‌بندی را می‌توان با چارچوب شنايدر و اینگرام [3] منطبق ساخت تا شرح دقیق‌تر و روشن‌تری از فضایی که در آن مدیران جدید، کارکنان اداره را در قالب سیستم تفسیری خود ساماندهی می‌کنند، به دست آید. براساس تقسیم‌بندی شنايدر و اینگرام [3] در این وضعیت چهار گروه از کارکنان، براساس دو بعد «ساخت اجتماعی»<sup>1</sup> و «میزان قدرت»، در اداره وجود دارند: برخورداران<sup>2</sup>، مدعیان<sup>3</sup>، وابستگان<sup>4</sup>، و منحرفان<sup>5</sup> (شکل 1).

میزان قدرت			
ضعیف	قوی		
وابستگان	برخورداران	مثبت	ساخت
منحرفان	مدعیان	منفی	اجتماعی

شکل 1 شنايدر و اینگرام [3]، ص 336

گروه برخورداران، در واقع همان کارمندان ایده‌آل مد نظر مدیر هستند. ولی این خانه معمولاً در بدو ورود مدیر جدید به اداره خالی است، بنابراین مدیر جدید مجبور است یا با شناختی که از کارکنان موجود (مدعیان و وابستگان - در ادامه توضیح داده می‌شود) به دست می‌آورد، این خانه را پر کند یا با کسانی که با خود به اداره می‌آورد و منطبق بر این ویژگی‌ها هستند، چنین کند. این گروه از نظر ساخت اجتماعی، مثبت بوده و در اثر برخورداری از امکاناتی که مدیر به آن‌ها اختصاص می‌دهد، دارای قدرت بیشتری است. در سوی دیگر کارمندان مغایر با سازه مدیر قرار دارند، یعنی منحرفان، کسانی که قدرت کمی دارند و از نظر مدیر جدید اگر با تنبیه و توبیخ قابل اصلاح نباشند مستحق برکناری هستند. اما این خانه نیز خالی است، چرا که مدیر جدید معمولاً در بدو ورود هنوز شناختی از کارکنان ندارد و چنانچه

1. در اینجا ساخت اجتماعی را میزان تطبیق افراد با سازه کارمند ایده‌آل مدیر جدید در نظر گرفته‌ایم.

2. Advantaged  
3. Contenders  
4. Dependents  
5. Deviants



در بخش مانیفستی برای ماندن در «داره» خواهید دید، کارکنان حاضر در اداره نیز به راحتی اجازه نمی‌دهند در این گروه قرار گیرند.

مدعیان در اداره آن دسته از کارکنان رسمی و مدیران میانی هستند که در الگوی مدیر نمی‌گنجند و همواره درصدد تغییر شرایط و نظم چارچوب به نفع خود هستند (چنانچه بعدها گفته می‌شود آن دسته از کارکنان رسمی و مدیران میانی که با مدیر جدید بیعت می‌کنند، به ناچار در گروه برخورداران قرار می‌گیرند و از گروه مدعیان خارج می‌شوند)؛ با این حال مدیر به راحتی نمی‌تواند این گروه از افراد را برکنار کند چرا که قدرت زیادی دارند. وابستگان نیز همان دسته دوم کارکنان حاضر در اداره هستند که قدرت کمی دارند اما کار خود را در حد معمول انجام می‌دادند و اخراج آن‌ها فعلاً «به صلاح نیست» و یا چنانچه در ادامه می‌آید «دور از انصاف» است.

پس از این موضع‌یابی اولیه، مدیران دست به برقراری تعادل به شیوه خود می‌زنند (حرکت به سوی پیاده‌سازی سازه ایده‌آل آن‌ها). آن‌ها عموماً سه دسته از افراد را در گروه برخورداران یا کارمندان ایده‌آل قرار می‌دهند: نخست افراد جدیدی که با خود به اداره می‌آورند و برای آنان مصداق هرچه نزدیک‌تر به کارمند ایده‌آل هستند. دوم، گروهی از مدیران میانی و کارکنان قدرتمندی که با مدیر جدید بیعت می‌کنند (مورد «بیعت با مدیر جدید» در بخش مانیفستی برای ماندن در «داره» را ببینید). سوم، آن دسته از کارکنان گروه وابستگان که با ویژگی‌های کارمند ایده‌آل مدیر تطابق دارند و پس از شناخت مدیر از اداره وارد این گروه می‌شوند. همزمان با ورود این افراد به دسته برخورداران، آماده شناسایی نامزدهایی برای گروه منحرفان جهت هرس نیروهای خود نیز است.

با این حال، مدیران جدید در برقراری و پیاده کردن این قسمت از نگاهشان به اداره (معنادار عمل کردن مطابق با سازه‌شان از کارمند ایده‌آل) غالب و پیروز میدان نیستند؛ معمولاً نتیجه نهایی چنین است که بسیاری از کارکنان ولو اینکه منطبق با ویژگی‌های کارمند ایده‌آل مدیر نباشند، در اداره می‌مانند و مدیران جدید عموماً در نهایت همان کارکنان قبلی (و عموماً غیر ایده‌آل) را به علاوه افراد جدیدی که خود به اداره وارد می‌کنند، در اختیار دارند.

کارکنان اداره چه می‌کنند که در نهایت چنین نتیجه‌ای حاصل می‌شود؟ پاسخ خلاصه این است که آن‌ها واقعیت‌هایی را به صورت اجتماعی می‌سازند تا دیگران (خصوصاً مدیران) به آن‌ها باور بیاورند و نگاهشان (ایده‌آل‌های آنان و سیستم تفسیری آنان) را تغییر دهند.



فعالیت‌های کارکنان اداره در این موضوع را می‌توان در قالب تلاش‌های آنها برای جابه‌جایی خود و دیگران در گروه‌های حاصل از چارچوب‌های شناختی و اینگرام [3] توضیح داد. مجموعه این فعالیت‌ها و مهارت‌ها (که ماندن کارمند در اداره را تضمین می‌کنند) تحت عنوان مانیفستی برای ماندن در «اداره» توضیح داده می‌شوند.

## 5- مانیفستی برای ماندن در «اداره»

### 5-1- بیعت با مدیر جدید

قرار گرفتن در جبهه مدیر جدید مزایای فراوانی دارد؛ شما در گروه برخورداران قرار می‌گیرید. به همین علت بخشی از مدیران میانی رسمی و کارکنان زیرمجموعه آنها همواره پیشقدم همکاری و بیعت با مدیر جدید هستند. ماندن در کنار دیگر مدعیان هزینه دارد، اما مزایای بودن با مدیر جدید می‌تواند چشمگیر باشد، بسته به اینکه کدام گروه از مدعیان با مدیر جدید بیعت کند (و وارد گروه برخورداران شود)، گروه دیگر به‌طور طبیعی به‌واسطه تلاش‌های گروه بیعت کرده در زمره مدعیان (مخالفتان مدیر) و گاه حتی در زمره منحرفان قرار خواهد گرفت. کارشکنی و جنگ به ظاهر تمام‌نشدنی بین این دو گروه یکی از دلایل عمده ضعف عملکردی اداره است. اما گروهی که با مدیر جدید بیعت می‌کند چه بسا با ویژگی‌های مد نظر مدیر از کارمند ایده‌آل تطابق نداشته باشد، راهکار چیست؟ توجیه مدیر برای سیستم تفسیری خویش چنین است: «آنها برای من قدرت به ارمغان می‌آورند».

### 5-2- قرار گرفتن در گروه وابستگان

بسیاری از کارکنان وارد جنگ قدرت مدعیان و برخورداران نمی‌شوند. حاشیه امن برای آنها قرار گرفتن در گروه وابستگان است؛ گروهی که (سرش به‌کار خودش است) و با مدیر جدید و همکاری با او مشکلی ندارد. اما زمانی که تعدیلی بر اداره تحمیل می‌شود، «وابستگان» (پس از منحرفان) جزء نخستین گروه‌ها جهت تعدیل هستند (نه به خاطر عملکردشان بلکه به خاطر قدرت پایین خود). این امر در مورد کسانی مانند کارکنان زن بسیار صادق است. بنابراین کسانی که نخست در گروه وابستگان قرار می‌گیرند یا سعی می‌کنند با اصلاح و نشان دادن خود به مدیر (تغییر ساخت اجتماعی خود)، وارد گروه برخورداران شوند یا به جبهه مدعیان بپیوندند. سایر افرادی که در گروه



وابستگان باقی می‌مانند (مانند زنان و کارکنان خدماتی) در حالت عادی در اداره و در همین گروه حفظ می‌شوند، اما در زمان تعدیل، آسیب‌پذیرترین گروه هستند.

به این ترتیب چنین است که شما در گروه وابستگان «قرار داده می‌شوید» (به سبب انفعالان در کارزار ساخت اجتماعی) تا اینکه خود را در آن «قرار دهید» اما در اداره، ویژگی‌ها و اقداماتی هستند که می‌توانید براساس آن‌ها واقعیتهای اجتماعی بسازید که شما را وارد این دسته کند (دسته‌ای که پایین‌ترین حاشیه امنیت را دارد اما تا زمان تعدیل امن است) یا از این دسته خارج کند. یکی از این وضعیت‌ها متأهل بودن و واقعیت اجتماعی ساخته شده به وسیله کارکنان مرد متأهل بر این مبناست. کارمند ایده‌آل و «برخوردار» جوانی مجرد و بدون مسئولیت‌های خانوادگی است، اما متأهلان درصدد تغییر ساخت اجتماعی مربوط به افراد مجرد و کم مسئولیت به نفع خود بر می‌آیند: «شاید مردان مجرد و حتی زنان مجرد مسئولیت کمتری داشته باشند و به نظر برسد بهتر کار می‌کنند، اما ما مستحق ماندن هستیم؛ نخست به این دلیل که ما نان‌آور خانه هستیم، زنان کسی را دارند که خرج آن‌ها را بدهد. دوم به این دلیل که ما به علت تعهدی که به همسر و فرزندانمان داریم، کارکنان با ثبات‌تر و اخلاقی‌تری هستیم» (تلاش برای تغییر ساخت اجتماعی کارکنان جوان از کارکنان پرتلاش به کارکنان پرریسک). کارکنان مسن نیز برای تغییر سازه کارمند ایده‌آل جوان، به منظور حفظ خود در اداره، دست به فعالیتی مشابه می‌زنند که در اینجا مجال پرداختن به آن وجود ندارد.

### 5-3- بیعت با مدعیان

نکته جالب در مورد اداره و شاید خیلی از سازمان‌های دولتی دیگر این است که عمر مدیر ارشد معمولاً کوتاه‌تر از مدیران میانی و کارکنان رسمی است. پس از سه بار تغییر مدیریت، این افراد باز هم در جایگاه خود باقی مانده بودند و حتی گاهی اوقات قدرت بیشتری گرفته بودند. یکی از راه‌های ماندن در اداره بیعت کردن با این گروه است.

### 5-4- دوری از گروه منحرفان

برای دوری از منطقه خطر یا گروه منحرفان می‌توان به دو رویه عمده اشاره کرد: نخست انجام آنچه مدیر را خوش می‌آید («خوش‌خدمتی و چاپلوسی») و سبب می‌شود در نظر او خوب



جلوه کنید («جلوه‌گری»). دوم، عدم انجام آنچه شاید برای مدیر هم چندان مهم نباشد، اما از آنجا که مجبور به رعایت آن‌هاست، بهانه‌ای به دیگران برای پایین کشیدن (تخریب) شما و حتی قرار گرفتن در گروه منحرفان می‌دهد. بنابراین همواره ارزش‌های رسمی را که مدیر یک سازمان دولتی وظیفه اجرای و حمایت از آن‌ها را دارد، رعایت کنید. البته نیازی نیست در این زمینه بهترین باشید، صرفاً لازم است از خط قرمزها عبور نکنید. یکی از این ارزش‌ها خدمت به مردم و ارباب رجوع است؛ نیازی نیست بهترین رفتار را با ارباب رجوع داشته باشید، کافی است آن قدر باشد که بهانه‌ای به دیگران جهت تخریب شما ندهد. دسته دیگر از این ارزش‌ها، ارزش‌های دینی و اجتماعی هستند، مانند نشان دادن پایبندی به واجبات دینی (به طور مثال روزه‌خواری نکردن) - واقعیتهای اجتماعی ساخته وجود دارد مبنی بر اینکه «ظواهر مذهبی شما نشانگر تعهد و خلوص شما هستند».

نکته دیگر، کار کردن است که شاید حاشیه‌ای‌ترین مطلب در اداره باشد، در اینجا نیز لازم نیست بهترین عملکرد کاری را داشته باشید، صرفاً آن قدر کار کنید که بهانه «زیرآب‌زنی» به همکارانتان ندهید و البته مطمئن شوید کار شما دیده می‌شود؛ مخصوصاً توسط مدیر («جلوه‌گری کنید» و «کارتان را نمایش دهید»). «مهم نیست چقدر خوب کار می‌کنید، مهم این است که چقدر خوب کارتتان را ارائه می‌دهید و چقدر خوب از آن دفاع می‌کنید و آن را ارائه می‌دهید».

## 6- نتیجه‌گیری

به احتمال بسیار زیاد در بالنی که واقعاً در حال سقوط است، سنگین‌ترین فرد جزء گزینه‌های اصلی بیرون انداختن است، اما در بالنی که «فرضاً» در حال سقوط است، مناظره تعیین می‌کند چه کسی بیرون انداخته خواهد شد. در سازمانی نیز که بقا و درآمد آن به کارکنان و عملکرد آن‌ها وابسته است، معمولاً ضعیف‌ترین‌ها به لحاظ عملکردی اخراج می‌شوند («سفره پهنی» وجود ندارد که کسی «ناهار مجانی» بخورد)، اما در سازمانی که منبای سقوط و تعدیل نیرو چیزی به جز منطبق درآمد و هزینه است، عملکرد فرد در چندین اولویت پس از توان او در کارزار ساخت اجتماعی واقعیت قرار دارد.



پویایی‌های عریان دنیای «اداره» و ویژگی‌های هنجار شده کارکنان آن بسیار متفاوت از سازمان‌های ملبس به تن‌پوش نظری زیبا و البته ایستای نظریه‌های مدیریت است؛ به اصطلاح فاینمن، سیمز و گابریل<sup>1</sup> [22، ص ix] «دریایی» فاصله میان این دو وجود دارد. پس شاید بهتر است چنانکه وایک<sup>2</sup> [23؛ 24] می‌گوید برای مطالعه این پویایی‌ها در مطالعات سازمان و مدیریت از هستی‌شناسی «بودن» به سمت هستی‌شناسی «شدن» حرکت کنیم و به جای «سازمان» از «سازماندهی» - چنانچه در فرآیند ساخت اجتماعی هر روزه در آنچه اصطلاحاً «سازمان» می‌نامیم، رخ می‌دهد - سخن بگوییم. البته حتی با وجود اتخاذ چنین رویکردی، چالش بر جای مانده مطالعات سازمان و مدیریت استفاده از ابزارهایی است که ماترک هستی‌شناسی «بودنی» هستند. شاید برای این‌گونه مطالعات، استفاده از «داستان‌ها و روایت‌ها» مناسب‌تر از نظریه‌ها باشد. از سوی دیگر بزرگ‌ترین محدودیت این دسته از مطالعات، محدودیت عینیت کلام است، کلام (نوشتاری یا گفتاری) نمی‌تواند آینه تمام‌نمای ذهنیت باشد، در واقع ذهنیت حاصل از حضور پژوهشگر در «اداره» و ذهنیت یک کارمند از کارمند بودن خود هیچگاه در قالب نوشتار (حتی نوشتارهای پویاتری مانند داستان‌ها) به طور کامل قابل بیان نیست.

## 7- منابع

- [1] Kelly G.; Psychology of personal constructs; Routledge, 2003.
- [2] Malle B. F.; How the mind explains behavior: Folk explanations, meaning, and social interaction; MIT Press, 2004.
- [3] Schneider A., Ingram H.; "Social construction of target populations: Implications for politics and policy"; *American Political Science Review*, Vol. 87, No. 2, 1993.

---

1. Fineman, Sims and Gabriel  
2. Weick



- [4] White J., Drew S., Hay T.; "Ethnography versus case study; Positioning research and researchers"; *Qualitative Research Journal*, Vol. 9, No. 1): 2009.
- [5] Scarangella L.; Multi-sited ethnography and the anthropological study of tourism; Paper presented at the association of social anthropologists annual conference "Thinking Through Tourism", London Metropolitan University, 10-13 April, 2007.
- [6] Falzon M. A. (Ed.); Multi-sited ethnography: Theory, praxis and locality in contemporary research; Ashgate Publishing, Ltd., 2009.
- [7] Emerson R. M., Fretz R. I., Shaw L. L.; "Participant observation and fieldnotes"; *Handbook of Ethnography*, 2001.
- [8] Humphreys M., Watson T. J.; "Ethnographic practices: from 'writing-up ethnographic research' to 'writing ethnography'"; *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday life*, 2009.
- [9] Fetterman D. M.; *Ethnography: Step-by-step*, Vol. 17, Sage, 2010.
- [10] Muecke M. A.; On the evaluation of ethnographies; In Jane M. Morse (Ed.), *Critical Issues in Qualitative Research Methods*, Thousand Oaks: Sage, 1994.
- [11] Geertz C.; *The interpretation of cultures: Selected essays*, Vol. 5019. Basic Books, 1973.
- [12] Creswell J. W., Miller D. L.; "Determining validity in qualitative inquiry"; *Theory into Practice*, Vol. 39, No. 3, 2000
- [13] Cho J., Trent A.; "Validity in qualitative research revisited"; *Qualitative Research*, Vol. 6, No. 3, 2006.
- [14] Tan F. B., Hunter M. G.; "The repertory grid technique: A method for the study of cognition in information systems"; *Mis Quarterly*, Vol. 26, No. 1, 2002.



- [15] Wilson F., Tagg S.; "Social constructionism and personal constructivism: Getting the business owner's view on the role of sex and gender"; *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, 2010.
- [16] Ralley C., Allott R., Hare D. J., Wittkowski A.; "The use of the repertory grid technique to examine staff beliefs about clients with dual diagnosis"; *Clinical psychology & psychotherapy*, Vol 16, No. 2, 2009.
- [17] Buzzanell P., Ellingson L.; Contesting narratives of workplace maternity; In *Narratives, Health Healing: Communication Theory, Research and Practice* (Harter L., Japp P. & Beck C., eds), J. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2005.
- [18] Charlesworth S., Baird M.; Getting gender on the agenda: The tale of two organizations; *Women in Management Review*, Vol. 22, No. 5, 2007.
- [19] Nadesan M. H., Trethewey A.; Performing the enterprising subject: Gendered strategies for success (?); *Text and Performance Quarterly*, Vol. 20, No. 3, 2000.
- [20] Bolino M. C., Turnley W. H.; "The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 4, 2005.
- [21] Hoobler J. M., Lemmon G., Wayne S. J.; "Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem"; *Organizational Dynamics*, Vol. 40, No. 3, 2011.
- [22] Fineman S., Sims D., Gabriel Y.; *Organizing & organizations* (3<sup>rd</sup> ed.), London: Sage, 2005.

- [23] Weick K.; Sensemaking in organizations; Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- [24] Weick K. E.; The social psychology of organizing (2nd ed.); Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

## اثر سرمایه روان‌شناختی کارکنان سازمان بر به‌زیستی هیجانی و روان‌شناختی آن‌ها؛ نقش میانجی هیجانات مثبت، استرس و دلواپسی

احمدرضا کریمی مزیدی<sup>1\*</sup>، حمید رضازاده برفویی<sup>2</sup>، سعید مرتضوی<sup>3</sup>

1- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

2- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

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

پذیرش: 1393/3/31

دریافت: 1392/2/26

### چکیده

یکی از مهم‌ترین عوامل برای ارائه مراقبت‌های ایمن، مؤثر و باکیفیت ازسوی پرستاران، به‌زیستی هیجانی و روان‌شناختی آن‌هاست. چندین عامل بر به‌زیستی اثرگذار است، شامل مشغله و استرس کاری، هیجانات مثبت و منفی، و سرمایه روان‌شناختی. پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر سرمایه روان‌شناختی بر به‌زیستی در بین پرستاران بیمارستان قائم (عج) مشهد انجام شد. این پژوهش، پیمایشی-تحلیلی بوده و با مشارکت 123 نفر از پرستاران که به‌صورت تصادفی انتخاب شدند، انجام گرفته است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های سرمایه روان‌شناختی (PCQ)، هیجانات مثبت و منفی (PANAS)، افسردگی، دلواپسی و استرس (DASS) و بهداشت عمومی (GHQ) جمع‌آوری شد؛ سپس با استفاده از تکنیک‌های آماری تحلیل مسیر و تحلیل میانجی‌گری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به نتایج آمار توصیفی، میانگین همه متغیرها بالاتر از متوسط بوده و متغیر به‌زیستی بهترین وضعیت را داشت. نتایج آمار استنباطی، پیش‌بینی‌پذیری متغیر به‌زیستی توسط سرمایه روان‌شناختی، هیجانات مثبت و دلواپسی را مورد تأیید قرار داد، اما اثر استرس بر به‌زیستی پرستاران، به لحاظ آماری معنادار نبود. نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین در این زمینه هم‌سو می‌باشد. حد بالای سرمایه روان‌شناختی در پرستاران، هیجانات مثبت آن‌ها را افزایش داده و باعث کاهش استرس و دلواپسی، و افزایش



به‌زیستی آن‌ها می‌شود. در کل، نتایج پژوهش ضرورت توجه بیشتر به مؤلفه‌های سرمایه‌های روان‌شناختی و راهبردهای مداخله و مقابله به‌منظور بهبود به‌زیستی روان‌شناختی و هیجانی پرستاران را مورد تأکید قرار می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه‌های روان‌شناختی، هیجان‌ات مثبت، استرس، دلواپسی، به‌زیستی، پرسنل پرستاری.

## 1- مقدمه

مدیریت شادی<sup>1</sup>، اصطلاح جدیدی در حوزه مدیریت است. مدیران نه تنها باید دغدغه تحقق اهداف سازمان را داشته باشند، بلکه باید به‌زیستی کارکنان خود را نیز بیمه کنند. از این رو، می‌بایست مدل مدیریت خود را از این نقطه نظر بررسی کرده و مسیر به‌زیستی کارکنان را هموار سازند. مدیریت سنتی در حوزه فرآیند بهبود کارکنان با مقتضیات جدید منطبق نیست. مرور زمان، عناصر جدیدی را بر مدل مدیریت تحمیل می‌کند و این مدل می‌بایست طرح پیشنهادی مدیریت شادی را در راستای مقتضیات زمان مورد توجه قرار دهد. کارکنان می‌توانند یک تجربه روان‌شناختی مثبت از فعالیت‌های مدیریت داشته باشند؛ این تجربه مثبت، همان شادی است که عملکرد سازمانی پایدار را تضمین می‌کند.

مطالعات پیشین، گذشته از اینکه چهار جزء را برای سرمایه‌های روان‌شناختی در نظر گرفته‌اند (امیدواری، خوش‌بینی، خود-کارآمدی و تاب‌آوری)<sup>2</sup>، از تعدادی منابع روان‌شناختی بالقوه (به‌زیستی ذهنی<sup>3</sup>، هوش هیجانی، خلاقیت و...) نیز نام برده‌اند. بهبود سرمایه‌های روان‌شناختی بالقوه کارکنان، شالوده و محور اصلی مدیریت شادی است [1]. به‌زیستی ذهنی، شامل به‌زیستی هیجانی و به‌زیستی روان‌شناختی است، که در این مطالعه هر دو مورد تحت عنوان به‌زیستی مدنظر است. به‌زیستی هیجانی، مواردی همچون هیجان‌ات مثبت و منفی، رضایت از زندگی و شادی را در بر می‌گیرد و به‌زیستی روان‌شناختی نیز شامل مواردی مانند خویش‌پذیری، رشد شخصی، روابط حسنه با دیگران و حس کنترل بر محیط است [2].

1. Happiness Management  
2. Hope, Optimism, Self-Efficacy and Resilience  
3. Subjective Well-Being



ضرورت‌های کاری جدید منجر به افزایش روزافزون اهمیت قابلیت‌های روان‌شناختی و هیجانی کارکنان شده است. به بیان دیگر، بهداشت روانی کارکنان برای بقای سازمان‌ها ضرورت یافته است [3]. ویژگی‌های فردی نسبتاً باثبات مانند خود-کارآمدی و خوش‌بینی با تعلق کاری پیوند خورده‌اند [4]. با این حال، هر کارمند احتمالاً روزهای کاری خوب و بدی را تجربه می‌کند. در راستای موارد عنوان‌شده، آنچه در این پژوهش بررسی خواهد شد این است که آیا سرمایه روان‌شناختی و تجربه‌ی مواردی همچون هیجان‌ات مثبت، استرس و دلواپسی می‌توانند به‌عنوان پیش‌آیندهای به‌زیستی روان‌شناختی و هیجانی پرستاران در نظر گرفته شوند یا خیر.

## 2- مبانی نظری پژوهش

### 2-1- سرمایه روان‌شناختی

سرمایه روان‌شناختی فراتر از منابع انسانی (آنچه می‌دانید) و منابع اجتماعی (کسانی که می‌شناسید) می‌باشد و به‌طور مستقیم با اینکه «شما که هستید» و مهم‌تر اینکه «شما که خواهید شد» مرتبط است [5]. یکی از مواردی که پاسخ‌های روان‌شناختی مثبت به موقعیت‌های استرس‌زا را ارتقاء می‌بخشد، سرمایه روان‌شناختی می‌باشد [6]. به‌زعم لوتانز و همکاران (2007)، تعریف جامع سرمایه روان‌شناختی<sup>1</sup> است:

تئوری منابع روان‌شناختی هاب‌فُل (2002) بیان می‌کند که بسیاری از سازه‌های روان‌شناختی به‌عنوان شاخص‌های سازه‌های محوری گسترده‌تر یا «منابع روان‌شناختی»، بهتر درک می‌شوند [7]. در این رابطه، منبع مشترک اساسی بین هریک از این چهار قابلیت، یک «تلاش کارگزاری

---

1. ... حالتی از رشد و توسعه روان‌شناختی مثبت در فرد که مشخصه‌های آن به این صورت می‌باشد: (1) داشتن اعتماد به نفس (خود-کارآمدی) برای ایجاد تعهد و کنار آمدن با تلاش‌های ضروری به‌منظور موفقیت در مشاغل چالش‌برانگیز مانند پرستاری؛ (2) اسناد مثبت (خوش‌بینی) درباره موفقیت در زمان حال و آینده؛ (3) داشتن پشتکار در رسیدن به اهداف و تغییر مسیر دادن در وقت ضرورت (امیدواری) به‌منظور کسب موفقیت؛ و (4) تحمل کردن و بازگشت به حالت اولیه و حتی به‌زیستی بیشتر (تاب‌آوری) در زمان به‌ستوه آمدن از مشکلات و مصائب [6].



مثبت<sup>1</sup> است [8] که نشان‌دهنده تمایل افراد برای اقدام بر محیط خود به‌عنوان کارگزار برپایه ارزیابی‌های مثبت فردی از موقعیت می‌باشد. سطح بالای منابع کارکنان، رفتارهای مثبت آنها در محیط کار را افزایش می‌دهد. برای مثال، سرمایه روان‌شناختی با تعهد بیشتر [9]، عملکرد و رضایت بیشتر [6] و به‌زیستی بیشتر [10] ارتباط یافته است.

## 2-2- هیجانان مثبت، استرس و دلواپسی

تئوری گسترش و ساخت هیجانان مثبت<sup>2</sup> بیان می‌کند که احساسات مثبتی مانند شور و ذوق، خرسندی، لذت و خوشحالی، بافت ذهنی شخص را گسترش داده و مخالف اثر احساساتی منفی مانند افسردگی، استرس و دلواپسی است که جرقه اقدامات خاص مانند خودکشی را برمی‌افروزد [11]. همچنین، هیجانان مثبت، منابعی شخصی شامل منابع فیزیکی، ذهنی، اجتماعی و روان‌شناختی را شکل می‌دهند که به‌نوبه خود به حالتی از به‌زیستی کاری پرستار مانند امتزاج شغلی<sup>3</sup> منجر می‌شود [12].

این تئوری از دو فرضیه اصلی تشکیل شده است: فرضیه گسترش و فرضیه ساخت. به این معنا که هیجانان مثبت، توجه و تفکر افراد را به‌طور آنی گسترش داده و آنها را قادر می‌سازد تا طیف وسیع‌تری از ایده‌ها را ارائه کنند. این چشم‌اندازهای گسترش‌یافته به کارکنان کمک می‌کند که منابع شخصی مهم را کشف کرده و بسازند [12]. بنابراین از فرصت‌های پیش‌آمده در کار استفاده کرده، به‌طور مؤثر با چالش‌های کاری روبه‌رو می‌شوند و در کار موفق و خوشحال خواهند بود.

## 2-3- به‌زیستی

در ادبیات پژوهشی، معانی و تعابیر مختلفی برای مفهوم به‌زیستی وجود دارد. از دیدگاه لذت‌گرایی<sup>4</sup>، به‌زیستی فرآیندی است که از آن طریق، افراد در اجتناب از درد و رنج و

1. Positive Agent Striving

2. Broaden and Build Theory-B & B Theory

3. Engagement

4. Hedonic



دست‌یابی به لذت زیاده‌روی می‌کنند [13]. از دیدگاه فضیلت‌گرایی<sup>1</sup>، به‌زیستی با چیزی بیش از خوشحالی صرف ارتباط داشته و شامل تمرکز بر معناداری و درک نفس است، که به افراد کمک می‌کند تا ماهیت واقعی خود را تحقق بخشند [14]. در مفهوم کلی‌تر، ریان و دِسی (2001) به‌زیستی را حالتی از «عملکرد روان‌شناختی بهینه» در نظر گرفته‌اند که به تجربه افکار، احساسات و پیامدهای مثبت افراد بستگی پیدا می‌کند [15].

به‌زیستی روان‌شناختی، یعنی سطح عملکرد روان‌شناختی در شش حوزه آزادی عمل، تسلط محیطی، رشد شخصی، روابط حسنه با دیگران، هدفمندی زندگی و خویش‌نپذیری [2]. به‌زیستی روان‌شناختی چیزی بیش از عدم وجود بیماری روانی بوده، و درعوض، دربرگیرنده توانایی روان‌شناختی کلی برای مقابله با چالش‌ها و عوامل استرس‌زای زندگی است [16].

## 2-4- چارچوب نظری پژوهش

براساس یافته‌های مطالعات پیشین، سرمایه روان‌شناختی با نگرش‌های مطلوب کارکنان مانند رضایت، تعهد و به‌زیستی، رابطه مثبت، و با نگرش‌های نامطلوب آن‌ها مانند بدبینی و تمایل به ترک شغل، رابطه منفی دارد [17]. همچنین، بکر و دِمروتی (2008) عنوان کرده‌اند که ثابت نگه‌داشتن منابع شخصی و شغلی باعث پریشانی کارکنان شده و به فرسودگی روان‌شناختی، دلواپسی و اختلال در به‌زیستی منجر می‌شود [18]. مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی مانند خود-کارآمدی و خوش‌بینی، در برابر استرس و دلواپسی نقش بازدارندگی ایفا می‌کنند. مطالعات پیشین بر رابطه منفی بین سرمایه روان‌شناختی و استرس و دلواپسی [19] و رابطه مثبت آن با به‌زیستی روان‌شناختی [10] صحه گذاشته‌اند.

اگرچه به‌نظر می‌رسد که بین سرمایه روان‌شناختی و هیجانات مثبت هم‌پوشانی مفهومی وجود دارد، اما اهل فن دو تفاوت عمده بین این مفاهیم قائل‌اند. نخست اینکه هیجانات مثبت درمقایسه با سرمایه روان‌شناختی، دوره زمانی نسبتاً کوتاهی داشته و احتمالاً درطول زمان بیشتر تغییر می‌کنند؛ و دوم اینکه هیجانات مثبت «نوعاً مربوط به برخی شرایط معنادار شخصی هستند» [11]، درحالی‌که سرمایه روان‌شناختی را می‌توان در رابطه با هر دو شرایط

1. Eudaimonic



خاص و عمومی مفهوم‌پردازی کرد [21]. براساس تئوری واسطه‌ای شناختی<sup>1</sup> [22؛ 23]، عادت‌های تفکر یک فرد، امیدواری، خود-کارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری (سرمایه روان‌شناختی)، منابع بالقوه‌ای برای هیجان‌ات مثبت هستند و این هیجان‌ات، نقش قابل‌توجهی در دستیابی به رشد روان‌شناختی و بهبود به‌زیستی در طول زمان ایفا می‌کنند.

در مطالعات انجام‌شده بر روی هیجان و به‌زیستی، مشخص شده است کارکنان زمانی که هیجان‌ات مثبت بیشتر و هیجان‌ات منفی کمتری دارند، به‌زیستی بیشتری دارند و کمتر رفتارهای مخرب کاری از خود بروز داده و دچار فرسودگی شغلی نمی‌شوند [24؛ 25؛ 26]. آن‌هایی که در سطح بالایی از هیجان‌ات مثبت قرار دارند احتمال کمتری دارد که در پاسخ‌های هیجانی به محیط خود، احساس عدم‌کنترل و پیش‌بینی‌ناپذیری را تجربه کنند [20]. تئوری گسترش و ساخت بیان می‌دارد که هیجان‌ات مثبت، دامنه توجه و شناخت را گسترش داده، و در نتیجه، حرکتی ماریپچی و رو به بالا در جهت بهبود به‌زیستی هیجانی را شکل می‌دهند [27].

تعریف کلاسیک استرس این است که آن، هنگامی رخ می‌دهد که تصور فرد بر این باشد که مطالبات یک موقعیت بیرونی فراتر از توانایی او برای پاسخ‌گویی به آن‌هاست [19]. استرس نه‌تنها به پیامدهای منفی منجر می‌شود، بلکه پیامدهای مثبت مانند افزایش خلاقیت [28] و بهبود عملکرد [19] نیز در پی دارد. بنابراین، آنچه مخرب است استرس منفی است، و آن، سطحی از استرس است که دلواپسی را موجب شود. مهم است که بین استرس و دلواپسی تمایز قائل شویم. استرس ناشی از چیزی است که باعث می‌شود فرد احساس سرخوردگی کند، درحالی‌که دلواپسی احساس ناآرامی و بیم‌ناکی را در فرد موجب می‌شود و معمولاً ناشی از چندین عامل استرس‌زا و یا استرس بلندمدت است. از این رو، شکی وجود ندارد که استرس و دلواپسی پیامدهای بدی مانند مشکلات مربوط به سلامتی، افزایش حوادث و فرسودگی شغلی را به دنبال دارند [29].

مدل مفهومی پژوهش که در شکل 1 نشان داده شده، از مطالعه آوی و همکاران [20] اقتباس گردیده، با این توضیح که بنا بر پیشینه نظری مورد بحث، اثر مستقیم سرمایه روان‌شناختی بر به‌زیستی به مدل اضافه شده است. پژوهش حاضر، قائل به 5 فرضیه اصلی و

1. Cognitive Mediational Theory of Emotions



6 فرضیه فرعی می‌باشد. فرضیه اول ( $H_1$ )، به اثر مستقیم سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی مربوط است. فرضیه دوم ( $H_2$ ) که به میانجی‌گری هیجانات مثبت برای اثرگذاری سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی می‌پردازد، فرضیه‌های فرعی  $H_{2a}$  و  $H_{2b}$  را در بر می‌گیرد. دو فرضیه میانجی دیگر ( $H_3$  و  $H_4$ ) نیز هر یک دو فرضیه فرعی را شامل می‌شوند. فرضیه اصلی پنجم ( $H_5$ ) نیز مجموعه متغیرهای هیجانات مثبت، استرس و دلواپسی را به‌عنوان متغیرهای میانجی‌گر در بر می‌گیرد.

$H_1$ : اثر سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی، مثبت و معنادار است.

$H_2$ : هیجانات مثبت، اثر سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی را به‌طور جزئی میانجی‌گری می‌کند.

$H_{2a}$ : اثر سرمایه روان‌شناختی بر هیجانات مثبت، مثبت و معنادار است.

$H_{2b}$ : اثر هیجانات مثبت بر بهزیستی، مثبت و معنادار است.

$H_3$ : استرس، اثر هیجانات مثبت بر بهزیستی را به‌طور جزئی میانجی‌گری می‌کند.

$H_{3a}$ : اثر هیجانات مثبت بر استرس، منفی و معنادار است.

$H_{3b}$ : اثر استرس بر بهزیستی، منفی و معنادار است.

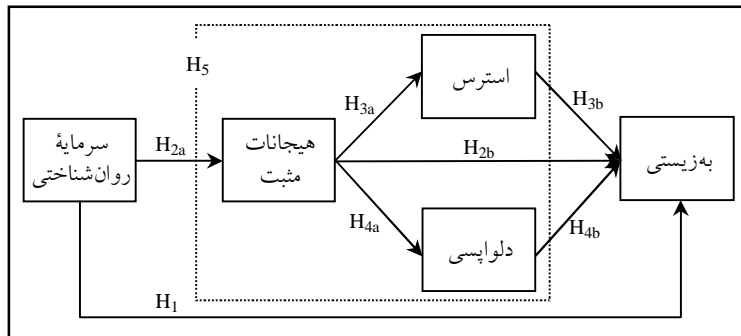
$H_4$ : دلواپسی، اثر هیجانات مثبت بر بهزیستی را به‌طور جزئی میانجی‌گری می‌کند.

$H_{4a}$ : اثر هیجانات مثبت بر دلواپسی، منفی و معنادار است.

$H_{4b}$ : اثر دلواپسی بر بهزیستی، منفی و معنادار است.

$H_5$ : هیجانات مثبت، استرس و دلواپسی، اثر سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی را به‌طور

جزئی میانجی‌گری می‌کنند.



شکل 1 مدل مفهومی سرمایه روان‌شناختی / به‌زیستی

### 3- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر روش، پیمایشی - تحلیلی؛ و به‌طور خاص مبتنی بر استراتژی تحلیل مسیر است. سنجه‌های خارجی مورد استفاده، به‌منظور بکارگیری در مراکز درمانی ایرانی، با استفاده از شیوه ترجمه - بازگشت - ترجمه بومی‌سازی شده و روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرات متخصصان ذی‌صلاح تأیید شد. سرمایه روان‌شناختی با استفاده از پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی<sup>1</sup> 24 گویه‌ای لوتانز و همکاران (2007) اندازه‌گیری شد [6]. سازه‌های این پرسشنامه به‌وسیله یک مقیاس 6 تایی از «کاملاً مخالف» تا «کاملاً موافق»، سنجیده شد و ضریب پایایی آلفا برای آن 0/93 به‌دست آمد. هیجان‌ات مثبت به‌وسیله شاخص‌های مثبت جدول اثرات مثبت و منفی<sup>2</sup> مورد سنجش قرار گرفت [30]. این متغیر به‌وسیله مقیاسی 5 تایی از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» اندازه‌گیری شد و آلفای کرونباخ آن 0/79 بود. استرس و دلواپسی از طریق گویه‌های مربوطه در سنجه افسردگی، دلواپسی و استرس<sup>3</sup> سنجیده شد [31]. سازه‌ها با استفاده از مقیاسی 4 تایی از «به هیچ وجه» تا «اغلب اوقات» اندازه‌گیری شدند و ضریب آلفای این پرسشنامه نیز 0/93 به‌دست آمد. در نهایت، به‌زیستی به‌وسیله پرسشنامه بهداشت عمومی<sup>4</sup> گلدبرگ (1972) و با استفاده از

1. Psychological Capital Questionnaire-PCQ  
 2. Positive and Negative Affect Schedule Scale-PANAS  
 3. Depression, Anxiety and Stress Scale-DASS  
 4. General Health Questionnaire-GHQ



مقیاسی 4 تایی از «بندرت» تا «اغلب اوقات» اندازه‌گیری شد [32]. ضریب آلفا برای این پرسشنامه 0/83 محاسبه گردید.

در این مطالعه، پرستاران رسمی مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی قائم (عج) مشهد مورد بررسی قرار گرفتند، که به گزارش سوپروایزر آموزشی، تعداد آنها 231 نفر بوده است. برای برآورد حجم نمونه، نخست با انجام پیش‌آزمون از 30 عدد پرسشنامه، انحراف معیار قسمت‌های چهارگانه پرسشنامه محاسبه و بزرگ‌ترین انحراف معیار به مقدار 0/79 در فرمول کوکران<sup>1</sup> جای‌گذاری شد. در سطح اطمینان و دقت برآورد 0/95، حجم نمونه 187 نفر تعیین شد. به این منظور، 260 پرسشنامه در چندین مرحله بین پرستاران توزیع و 141 پرسشنامه برگشت داده شد. از این تعداد، 123 پرسشنامه واجد شرایط بوده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که با در نظر گرفتن بیشترین تعداد گویه‌های قسمت‌های مختلف پرسشنامه (24 گویه) و تعداد 5 پاسخ‌دهنده برای هر گویه که از رویه‌های معمول در تحقیقات علوم اجتماعی است [33]، حداقل حجم نمونه از این منظر 120 نفر می‌باشد که این حد نصاب رعایت شده است.

در تجزیه و تحلیل داده‌ها، نخست به منظور تأیید معناداری همبستگی بین متغیرها تحلیل همبستگی پیرسون انجام شده، و سپس، به منظور اعتباریابی روابط بین آن‌ها در قالبی چندمتغیره الگوی تحلیل مسیر بکار گرفته شد. معناداری ضرایب رگرسیونی بین متغیرها از طریق ضرایب استاندارد و سطح معناداری نرم‌افزار آموس<sup>2</sup> بررسی شده و نسبت به تأیید یا رد فرضیه‌ها اقدام گردید. ضمناً برای اطمینان بیشتر، معناداری فرضیه‌های میانجی از طریق آزمون بارن و کینی (1986) نیز مورد بررسی قرار گرفته است [35].

#### 4- نتایج پژوهش

حداقل سن در بین 120 پاسخ‌دهنده، 22 سال، حداکثر 55 و میانگین آن 31 سال بوده است. ضمن اینکه 58/3 درصد از آن‌ها بین 20-30 سال، 32/5 درصد بین 31-40 سال، 7/5 درصد بین 41-50 سال و 1/7 درصد بالای 50 سال سن داشتند. 35 نفر معادل 28/5 درصد از

1. Cochran

2. Analysis of Moment Structures-AMOS



پرستاران، مرد؛ 87 نفر معادل 70/7 درصد، زن؛ و جنسیت 1 نفر نامعلوم بوده است. 14 نفر دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم، 94 نفر کارشناسی، 13 نفر کارشناسی ارشد و 1 نفر دکتری بودند. پرستاران مورد بررسی از چند ماه تا 30 سال دارای سابقه خدمت بوده و میانگین سابقه آنها 7 سال بود.

برخی از آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش نیز در جدول 1 ارائه شده‌اند. سازگاری درونی ابزارهای اندازه‌گیری برای هر یک از سنجه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است، که مقادیر بزرگ‌تر از 0/70 پایایی آنها را نشان می‌دهد. تمامی همبستگی‌ها در جهت مورد انتظار و معنادار هستند. بزرگ‌ترین و کوچک‌ترین ضریب همبستگی به ترتیب مربوط به رابطه بین استرس و دلواپسی ( $r = 0/71$ ) و رابطه بین هیجانان مثبت و استرس ( $r = 0/37$ ) است.

جدول 1. میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. سرمایه روان‌شناختی	4/31	0/70	(0/93)				
2. هیجانان مثبت	3/37	0/56	0/43*	(0/79)			
3. استرس	1/19	0/65	-0/40*	-0/37*	(0/85)		
4. دلواپسی	0/90	0/65	-0/39*	-0/44*	0/71*	(0/81)	
5. بهزیستی	2/94	0/50	0/43*	0/49*	-0/51*	-0/61*	(0/83)

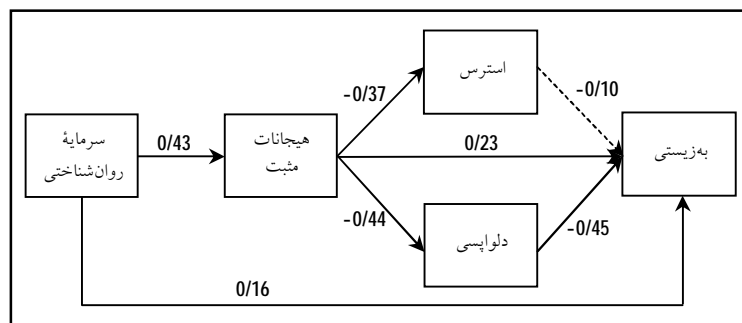
\* همبستگی در سطح معناداری  $p < 0.01$ ، مقادیر درون پرانتز نشانگر ضریب آلفای کرونباخ می‌باشند.

به منظور اعتباریابی اثر متغیرها بر یکدیگر و بررسی برازش کلی مدل پژوهش، از تحلیل مسیر استفاده شده است. شکل 2 نشان‌دهنده مدل مسیر برازش یافته است که شدت و جهت اثر متغیرها را روشن می‌سازد. لازم است کای اسکور مدل برازش یافته، غیرمعنادار؛ نسبت کای اسکور به درجه آزادی، کمتر از 3؛ شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش<sup>1</sup>، بزرگ‌تر از 0/90؛ ریشه میانگین مربعات باقی مانده<sup>2</sup>، کوچک‌تر از 0/09؛ و ریشه

1. Normed Fit Index-NFI, Comparative Fit Index-CFI, Goodness-of-Fit Index-GFI  
2. Root Mean Squared Residual-RMR



میانگین مربعات خطای برآورد<sup>1</sup>، کوچک‌تر از 0/05 بوده تا برازش خوبی به داده‌ها داشته باشد [34]. کای‌اسکوئر مدل مسیر برازش‌یافته برابر با 12/53؛ نسبت کای‌اسکوئر به درجه آزادی، 4/17؛ شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش، به ترتیب 0/94، 0/95 و 0/96؛ ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده، 0/07؛ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، 0/16 محاسبه شده است. به جز شاخص‌های نسبت کای‌اسکوئر به درجه آزادی و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، سایر شاخص‌ها از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌تر بوده و برازش رضایت‌بخش مدل را نشان می‌دهند. همچنین شاخص هُلتر که کفایت حجم نمونه را می‌رساند، در سطح اطمینان 0/99 مقدار 111 را گزارش می‌کند که دال بر کافی بودن حجم نمونه است ( $n=123 > 111$ ).



شکل 2 مدل مسیر به همراه ضرایب اثر استاندارد شده

آن‌گونه که در جدول 2 مشخص است، به جز ضریب اثر استرس بر بهزیستی، سایر ضرایب به لحاظ آماری معنادارند (مسیر غیر معنادار در مدل به صورت خط چین نشان داده شده است). براساس نتایج به دست آمده، بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مستقیم مربوط به پیش‌بینی بهزیستی از طریق دلواپسی ( $\beta = -0/45$ ) و کمترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی (معنادار) مربوط به پیش‌بینی بهزیستی از طریق سرمایه روان‌شناختی ( $\beta = 0/16$ ) است. اثر غیر مستقیم سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی از طریق دو مسیر هیجانات مثبت، و نیز هیجانات مثبت و دلواپسی

1. Root Mean Squared Error of Approximation-RMSEA



مورد تأیید قرار گرفته است. این اثر برای مسیر اول، 0/099 و برای مسیر دوم، 0/085 می‌باشد. بنابراین سرمایه روان‌شناختی از راه مسیر مستقیم بیشتر می‌تواند تغییرات متغیر به‌زیستی را پیش‌بینی کند. در کل از بین فرضیه‌های اصلی پژوهش، فرضیه اول مربوط به اثر مستقیم سرمایه روان‌شناختی بر به‌زیستی، و نیز فرضیه‌های میانجی دوم و چهارم، مورد تأیید قرار گرفت و فرضیه‌های سوم و پنجم رد شدند.

جدول 2 نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	سطح معناداری	نتیجه‌ی آزمون
سرمایه روان‌شناختی → به‌زیستی	0/16	0/029	تأیید فرضیه
سرمایه روان‌شناختی → هیجانان مثبت	0/43	0/000	تأیید فرضیه
هیجانان مثبت → به‌زیستی	0/23	0/005	تأیید فرضیه
هیجانان مثبت → استرس	-0/37	0/000	تأیید فرضیه
استرس → به‌زیستی	-0/10	0/200	رد فرضیه
هیجانان مثبت → دلواپسی	-0/44	0/000	تأیید فرضیه
دلواپسی → به‌زیستی	-0/45	0/000	تأیید فرضیه

#### 4-1- تحلیل میانجی‌گری

به‌منظور حصول اطمینان بیشتر در مورد نقش میانجی‌گر متغیرهای هیجانان مثبت و دلواپسی، علاوه بر مدل تحلیل مسیر از تحلیل میانجی‌گری به روش باژن و کینی (1986) نیز استفاده شد [35]. این روش مبتنی بر تحلیل رگرسیون چندگانه به‌منظور تأیید نقش متغیر میانجی‌گر برای اثرگذاری متغیر مستقل بر وابسته است (جدول 3). در آغاز باید رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته؛ مستقل و میانجی‌گر؛ و میانجی‌گر و وابسته معنادار باشد. سپس با ورود همزمان متغیرهای مستقل و میانجی‌گر به معادلات رگرسیونی، می‌بایست اثر متغیر مستقل بر وابسته حداقل 0/10 کاهش پیدا کند؛ در این صورت، نقش متغیر موردنظر میانجی‌گری جزئی است. ولی در صورتی که ضریب اثر متغیر مستقل بر وابسته غیرمعنادار شود، میانجی‌گری کامل خواهد بود [35].



### جدول 3 نتایج آزمون میانجی‌گری برای متغیرهای واسط

نقش میانجی‌گری هیجانان مثبت، در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و بهزیستی							
مرحله	متغیر مستقل	متغیر وابسته	B	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	Sig
1	سرمایه روان‌شناختی	بهزیستی	0/407	0/433	0/433	0/188	0/000
2	سرمایه روان‌شناختی	هیجانان مثبت	0/400	0/433	0/433	0/188	0/000
3	هیجانان مثبت	بهزیستی	0/502	0/494	0/494	0/244	0/000
4	سرمایه روان‌شناختی هیجانان مثبت	بهزیستی	0/253 0/384	0/270 0/377	0/551	0/303	0/002 0/000
نقش میانجی‌گری دلوپسی، در رابطه بین هیجانان مثبت و بهزیستی							
1	هیجانان مثبت	بهزیستی	0/502	0/494	0/494	0/244	0/000
2	هیجانان مثبت	دلوپسی	-0/449	-0/444	0/444	0/198	0/000
3	دلوپسی	بهزیستی	-0/613	-0/608	0/608	0/370	0/000
4	هیجانان مثبت دلوپسی	بهزیستی	0/284 -0/488	0/279 -0/484	0/657	0/432	0/000 0/000

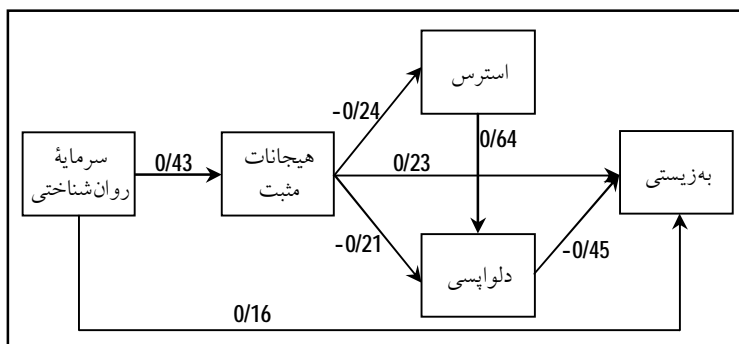
همان‌گونه که مشخص است، در حضور متغیر میانجی‌گر هیجانان مثبت، ضریب اثر سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی از 0/43 به 0/27 کاهش پیدا کرده، ولی کماکان معنادار باقی مانده است. این وضعیت در مورد متغیر میانجی‌گر دلوپسی نیز صدق می‌کند. در حضور این متغیر، ضریب اثر هیجانان مثبت بر بهزیستی از 0/49 به 0/27 کاهش یافته است. بنابراین، نقش هردوی این متغیرها میانجی‌گری جزئی است، که با نتایج تحلیل مسیر کاملاً سازگار است.

#### 4-2- مدل جایگزین

در مدل تحلیل مسیر، میانجی‌گری متغیر استرس برای اثرگذاری هیجانان مثبت بر بهزیستی رد شده است و عملاً امکان تأثیرگذاری هیجانان مثبت بر بهزیستی از طریق کاهش استرس وجود ندارد. اما حضور این متغیر در مدل بر ضرایب اثر روابط معنادار تأثیرگذار است. بنابراین به منظور تبیین بهتر اثر متغیرها، مدلی جایگزین نیز مورد بررسی قرار گرفت (شکل 3). در این مدل، اثر غیرمعنادار استرس بر بهزیستی حذف گردیده، و به جای آن، اثر استرس بر دلوپسی به مدل اضافه شده است. پیشینه پژوهش [31؛ 36؛ 37؛ 38] از لحاظ نظری امکان افزودن این مسیر به الگوی نهایی را فراهم می‌سازد. باتوجه به معنادار بودن ضریب اثر رابطه جدید در



مدل جایگزین، اثرگذاری سرمایه روان‌شناختی بر به‌زیستی از 3 مسیر غیرمستقیم میسر می‌شود. در این مدل، ضریب اثر غیرمستقیم سرمایه روان‌شناختی بر به‌زیستی 0/17 است. برازش مدل جایگزین به داده‌ها بسیار رضایت‌بخش بوده و شاخص هلتز برای این مدل نیز در سطح اطمینان 0/99 مقدار 111 را گزارش می‌کند.



شکل 3 مدل مسیر جایگزین

به‌منظور انتخاب مدل نهایی، مدل اصلی و مدل جایگزین براساس شاخص‌های جدول 4 با یکدیگر مقایسه شدند. مقدار کای‌اسکوئر، تناسب بهتر مدل جایگزین را نشان می‌دهد ( $\Delta\chi^2 = 11/05$ )؛ چراکه هرچه مقدار آن کوچک‌تر باشد برازش داده‌ها به مدل بهتر است، تا جایی که مقدار صفر برای آن نشانه‌ی برازش کامل می‌باشد [34]. دیگر شاخص‌های ارائه شده نیز برازش بهتر مدل جایگزین را نشان می‌دهند، خصوصاً شاخص RMR که برای مقایسه دو مدل متفاوت با داده‌های یکسان کاربرد دارد. بنابراین، مدل جایگزین به‌عنوان مدل نهایی پژوهش انتخاب شد.

جدول 4 شاخص‌های برازش مدل‌های پژوهش

RMSEA	RMR	GFI	CFI	NFI	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	$\chi^2$	مدل
0/161	0/078	0/96	0/95	0/94	4/177	-	12/53	مدل اصلی
0/000	0/014	0/99	1	0/99	0/744	11/05	1/48	مدل جایگزین



اثر کل متغیرها برای مدل‌های اصلی و جایگزین در جدول 5 نشان داده شده است. شایان ذکر است که علی‌رغم کوچک‌تر بودن ضریب اثر کل سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی در مدل جایگزین نسبت به مدل اصلی (0/33 نسبت به 0/35)، مدل جایگزین به‌عنوان مدل نهایی انتخاب شده است، چرا که برازش بهتری به داده‌های گردآمده داشته و پیش‌بینی‌پذیری تغییرات بهزیستی از طریق سرمایه روان‌شناختی را بهتر (نه لزوماً بیشتر) تبیین می‌سازد.

جدول 5 مقادیر اثر کل متغیرها در مدل‌های اصلی و جایگزین

مدل اصلی	سرمایه روان‌شناختی	هیجانان مثبت	دلواپسی	مدل جایگزین	سرمایه روان‌شناختی	هیجانان مثبت	دلواپسی	استرس
هیجانان مثبت	0/43	0/00	0/00	هیجانان مثبت	0/43	0/00	0/00	0/00
استرس	-0/16	-0/37	0/00	استرس	-0/10	-0/23	0/00	0/00
دلواپسی	-0/19	-0/44	0/00	دلواپسی	-0/15	-0/36	0/63	0/00
بهزیستی	0/35	0/43	-0/45	بهزیستی	0/33	0/38	-0/28	-0/44

## 5- نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی پیش‌بینی‌پذیری بهزیستی روان‌شناختی و هیجانی کارکنان از طریق سرمایه روان‌شناختی، هیجانان مثبت، استرس و دلواپسی بود. تحلیل همبستگی پیرسون نشان از همبستگی معنادار بین تمام متغیرهای پژوهش داشت. تحلیل مسیر، اعتبار کلی مدل پژوهش را تأیید کرد. درنهایت نیز معناداری متغیرهای میانجی‌گر برای اثرگذاری سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی مورد تأیید قرار گرفت. این یافته‌ها هم‌سو با نتایج مطالعات مطرح‌شده در قسمت ادبیات نظری است، به‌جز اثر استرس بر بهزیستی که برخلاف مطالعات عنوان‌شده [19؛ 29] از نظر آماری معنادار نبود. احتمالاً علت غیرمعنادار شدن رابطه پیش‌گفته به تأثیرگذاری همزمان متغیرها بر یکدیگر و بستر مورد بررسی بر می‌گردد (چراکه بیمارستان قائم<sup>(عج)</sup> علاوه بر اینکه یک مرکز درمانی است، مرکزی آموزشی نیز می‌باشد). درعین حال، مدل پژوهش به‌وسیله شاخص‌های اصلاح نرم‌افزار بهبود یافت و مدل نهایی سرمایه روان‌شناختی / بهزیستی ارائه شد. براساس نتایج مدل مسیر اصلاح‌شده، بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مربوط به پیش‌بینی دلواپسی به‌وسیله استرس می‌باشد و دلواپسی با 19/36 درصد، بیشترین نقش را در پیش‌بینی



تغییرات به‌زیستی دارد. میانگین به‌دست‌آمده برای متغیرها نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی، هیجانات مثبت و به‌زیستی، بالاتر از متوسط (به‌ترتیب با امتیاز 0/71، 0/67 و 0/73 از 1) و استرس و دلواپسی (به‌ترتیب با امتیاز 0/39 و 0/30 از 1) پایین‌تر از متوسط هستند. بنابراین وضعیت تمامی متغیرها خوب است، با اینکه هیچ یک از آن‌ها عالی نمی‌باشند. در کل، متغیرهای به‌زیستی و دلواپسی بهترین وضعیت را دارا هستند. از این رو بر مدیران و مسئولان بیمارستان است که به‌منظور ارتقای به‌زیستی پرستاران از طریق راهبردهای مؤثر، عناصر سرمایه روان‌شناختی را شناسایی کرده و بهبود بخشند و به هیجانات مثبت و استرس پرستاران بیشتر بها بدهند.

## 5-1- پیشنهادهای کاربردی

با توجه به تأثیر قابل توجه متغیرهای مورد بررسی بر به‌زیستی هیجانی و روان‌شناختی پرستاران، پیشنهاد می‌شود که اقدامات مقتضی به‌منظور کاهش استرس و دلواپسی شناسایی گردد. مطالعات تجربی نشان داده است که راهبردهای مداخله و مقابله شامل درمان‌های تمدد اعصاب<sup>1</sup>، درمان‌های رفتاری<sup>2</sup> با هدف افزایش میزان فعالیت‌های لذت‌بخش، روش‌های شناخت‌درمانی<sup>3</sup> با هدف آموزش خوش‌بینی و راهبردهای مقابله از طریق معنابخشی مثبت به‌رغم مصیبت<sup>4</sup> هستند [39]. این راهبردها باعث بهینه‌سازی سلامت و تندرستی شده و هیجانات مثبت را می‌پرورند. این هیجانات مثبت نه‌تنها با هیجانات منفی مقابله می‌کنند، بلکه دامنه‌ی حالت‌های عادت‌گونه تفکر افراد را گسترش داده و منابع شخصی برای مقابله را در وجود آن‌ها نهادینه می‌سازند.

مشکلات فردی و اجتماعی که از هیجانات منفی افراطی و درازمدت نشأت می‌گیرند، دامنه‌ای از اختلالات دلواپسی و افسردگی تا بیماری‌های قلبی و پرخاش‌گری را شامل می‌شود. راهبردهای مداخله روش‌های ساده درمان و ممانعت از بیماری و اندوه نیستند، چراکه سلامتی

1. Relaxation Therapies

2. Behavioral Therapies

3. Cognitive Therapies

4. Coping Strategies Marked by Finding Positive Meaning Within and Despite Adversity



و تندرستی چیزی بیش از عدم وجود بیماری است؛ درست همان‌گونه که هیجان‌ات مثبت با عدم وجود هیجان‌ات منفی متفاوت است. راهبردهای مورد اشاره به قرار زیر است:

**1- درمان‌های تمدد اعصاب، مشکلاتی که ریشه در هیجان‌ات منفی دارند، شامل اختلالات دل‌پاسی [40] و استرس و افسردگی [41] را درمان می‌کنند.** این درمان‌ها شکل‌های سستی مانند یوگا و عبادت یا مراقبه و شکل‌های مدرن مانند آرام‌سازی عضلانی و بازخورد زیستی<sup>1</sup> را در بر می‌گیرند.

**2- درمان‌های رفتاری-شناختی، روش‌هایی برای درمان افسردگی هستند، که به ترتیب، تأکید آن‌ها بر فعالیت‌های لذت‌بخش و سبک‌های تبیینی مبتنی بر خوش‌بینی است [39].**

**3- معنابخشی مثبت، یعنی برگزاری مراسمی با اعتقادات مذهبی و معنوی، و یا حداقل، اقرار به معناداری زندگی می‌تواند احتمال معنایابی مثبت توسط افراد را افزایش دهد [42].**

علاوه بر راهکارهای مدیریت هیجان‌ات، مدیران سازمان‌ها می‌توانند از مداخلات برنامه‌ریزی‌شده و وقایع مثبت و منفی برنامه‌ریزی‌نشده به‌منظور برانگیختن و تقویت سرمایه روان‌شناختی استفاده کنند؛ چرا که از کارکردهای سرمایه روان‌شناختی، بهبود عملکرد فردی است. تلاش برای توانمندسازی فردی، اثری موج‌گونه دارد؛ به این معنا که مثبت‌گرایی را در سرتاسر سازمان نشر می‌دهد. درنهایت و با توجه به تأیید اثر افزایش سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی روان‌شناختی، سه راهکار عمده برای تقویت سرمایه روان‌شناختی، و به دنبال آن، بهزیستی روان‌شناختی پرستاران ارائه می‌شود: **(1) تأکید بر تجارب موفقیت‌آمیز؛ (2) تأکید بر تجارب جانشینی؛ و (3) ترغیب کلامی [21].** توضیح این راهکارها در ادامه آمده است.

یکی از راه‌های تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان، بازگشت به دستاوردهای مثبت پیشین از طریق سازوکار بازخورد مثبت است، که باعث می‌شود آن‌ها به توانایی خود برای بروز مجدد آن عملکرد باور پیدا کنند. موفقیت در یک امر خاص به تجربه هیجانی مثبت، افزایش احساس خود-کارآمدی و افزایش نتایج عملکرد بعدی منجر می‌شود. تکرار کارها، ساده کردن و تقسیم نمودن یک کار به مراحل (معنادار) مختلف، فرد را در انجام هر مرحله خودکفا ساخته، و درنهایت، به تقویت سرمایه روان‌شناختی وی می‌انجامد.



عامل دیگری که سرمایه روان‌شناختی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مشاهده موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران یا الگوهای مشابه با آنهاست. بخشی از تجارب جانشینی از راه انجام مقایسه‌های اجتماعی با دیگران شکل می‌گیرد؛ اینکه تجارب جانشینی تا چه اندازه خود-کارآمدی را تحت تأثیر قرار دهد، بسته به این است که شخص موردنظر تا چه حد فرد یا افراد الگو را به خود شبیه می‌بیند. مقایسه اجتماعی خود با دیگران، به‌ویژه با گروه همکاران، باعث ایجاد احساس خود-کارآمدی یا عدم خود-کارآمدی می‌شود.

و درنهایت، ترغیب‌های کلامی که افراد دریافت می‌کنند، باور آنها درباره توانایی‌هایشان را متأثر می‌سازد. پیام‌های کلامی و تشویق‌های اجتماعی، کارکنان را ترغیب می‌کند که تلاشی مضاعف از خود نشان داده و پشتکار مورد نیاز برای (تداوم) موفقیت را استمرار بخشند. این امر به رشد مهارت‌ها و تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان منجر می‌شود. البته نباید از نظر دور داشت که این‌گونه تشویق‌ها باید در حد معقول و مطلوب باشد. ترغیب تلاش‌های ناموفق، ممکن است نتیجه عکس داده و سطوح پایین سرمایه روان‌شناختی را موجب شود؛ برای قانع‌سازی مؤثر کارکنان، ترغیب‌های کلامی بایستی واقع‌بینانه باشند.

## 5-2- پیشنهادهای پژوهشی

از آنجا که احتمال می‌رود احساسات و هیجانات مثبت و منفی پرستاران در طول شبانه‌روز و باتوجه به حجم مراجعات بیماران متفاوت باشد، پیشنهاد می‌شود برای بررسی دقیق‌تر، پرستاران شیفت‌های کاری مختلف به تفکیک مطالعه شده، و به‌منظور ارائه راهکارهای بهتر، نتایج با یکدیگر مقایسه شوند. می‌توان مدل اصلاح‌شده سرمایه روان‌شناختی و به‌زیستی را به‌منظور ارائه شواهد تجربی بیشتر در جهت تأیید، رد و یا اصلاح، در دیگر مراکز درمانی ایرانی آزمود و مدلی نهایی و مورد اجماع در این مورد ارائه کرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود علاوه بر استرس و دلواپسی، احساسات منفی دیگر مانند افسردگی نیز به عنوان متغیر میانجی‌گر در مدل وارد شوند تا نقش احساسات و هیجانات مثبت و منفی در پیش‌بینی‌پذیری به‌زیستی، با جامعیت بیشتری مورد بررسی قرار گیرد.



## 6- منابع

- [1] Guojuan Z., Shuling W., Junli Z.; Research on the happiness management model from the perspective of psychological capital; Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management; 2010.
- [2] Wall D.; The impact of family dynamics on psychological well-being in adult adoptees [Doctoral dissertation]: Walden University; 2011.
- [3] Weehuizen RM.; Mental capital: The economic significance of mental health [Open access publications]: Maastricht University; 2008.
- [4] Ouweneel E., Le Blanc PM., Schaufeli WB., Van Wijhe CI.; "Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement", *Human Relations*; 2012.
- [5] Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Norman SM; "Combs GM.; Psychological capital development: Toward a micro-intervention"; *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 27, No. 3, pp. 387-93, 2006.
- [6] Luthans F., Avolio BJ, Avey JB, Norman SM.; "Positive psychological capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction"; *Personnel Psychology*, Vol. 60, No. 3, pp. 541-72, 2007.
- [7] Hobfoll SE.; "Social and psychological resources and adaptation"; *Review of General Psychology*, Vol. 6, No. 4, p. 307, 2002.
- [8] Avey JB, Wernsing TS, Luthans F.; "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors"; *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 48-70, 2008.
- [9] Luthans F., Norman S., Avolio B., Avey J.; "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, pp. 219-38, 2008.
- [10] Avey JB, Luthans F., Smith R. M., Palmer N. F.; "Impact of positive psychological capital on employee wellbeing over time"; *Journal Occupational Health Psychology*, Vol. 15, pp. 17-28, 2010.



- [11] Fredrickson BL.; "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions"; *American Psychology*, Vol. 56, No. 3, pp. 218-26, 2001.
- [12] Fredrickson BL.; "What good are positive emotions? "; *Review of General Psychology*, Vol. 2, No. 3, pp. 300-19, 1998.
- [13] Kahneman D., Diener E., Schwarz N.; *Well-being: The foundations of hedonic psychology*; New York, NY: Russell Sage Foundation Publications; 2003.
- [14] Waterman AS.; "Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment"; *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 64, No. 4, p. 678, 1993.
- [15] Ryan RM, Deci EL.; "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being"; *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No.1, pp. 141-66, 2001.
- [16] Ryff CD; "Singer BH. Best news yet on the six-factor model of well-being"; *Social Science Research*. Vol .35, No. 4, pp. 1103-19, 2006.
- [17] Avey JB., Reichard RJ., Luthans F., Mhatre KH.; "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance"; *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22, No. 2, pp. 127-52, 2011.
- [18] Bakker AB., Demerouti E.; "Towards a model of work engagement"; *Career Development International*, Vol. 13, No. 3, pp. 209-23, 2008.
- [19] Avey JB, Luthans F, Jensen SM.; "Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover"; *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, pp. 677-93, 2009.
- [20] Avey JB, Wernsing TS, Mhatre KH.; "A longitudinal analysis of positive psychological constructs and emotions on stress, Anxiety, and Well-Being"; *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 2011.
- [21] Luthans F., Youssef CM.; "Emerging positive organizational behavior", *Journal of Management*, Vol. 33, No.3, pp. 321-49, 2007.



- [22] Lazarus RS.; "Emotion and adaptation; New York, NY: Oxford University Press, USA; 1991.
- [23] Lazarus RS.; "From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks"; *Annual Review of Psychology*, Vol. 44, pp. 1-21, 1993.
- [24] Diener E., Suh EM., Lucas RE., Smith HL.; "Subjective well-being: Three decades of progress"; *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 2, p. 276, 1999.
- [25] Diener E.; "Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index"; *American Psychology*, Vol. 55, No. 1, p. 34, 2000.
- [26] Diener E., Oishi S., Lucas RE.; "Personality, culture and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life"; *Annual Review of Psychology*, Vol. 54, No. 1, pp. 403-25, 2003.
- [27] Fredrickson BL, Joiner T.; "Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being"; *Psychological Science*, Vol. 13, No. 2, pp. 172-5, 2002.
- [28] Le Fevre M., Matheny J., Kolt GS.; "Eustress, distress, and interpretation in occupational stress"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 7, pp. 726-44, 2003.
- [29] Bernard LC, Krupat E.; Health psychology: "Biopsychosocial factors in health and illness; New York: Harcourt Brace College Publications; 1994.
- [30] Watson D., Clark LA., Tellegen A.; "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales"; *Journal of Personality & Social Psychology*. Vol. 54, No. 6, p. 1063, 1988.
- [31] Lovibond PF., Lovibond SH.; The structure of negative emotional states: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories; *Behaviour Research & Therapy*, Vol. 33, No. 3, pp. 335-43, 1995.
- [32] Goldberg DP.; The detection of psychiatric illness by questionnaire; London, England: Oxford University Press; 1972.
- [33] Hooman H.A.; Structural equation modeling with application of lisrel software; Tehran, Iran: SAMT Publications; 2009. (In Persian)



- [34] Ghasemi V.; Structural equation modeling in social research with application of Amos Graphics; 1st ed: Tehran, Iran: Jame'e Shenasan Publications; 2010. (In Persian)
- [35] Baron RM, Kenny DA.; "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations"; *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 11-73, 1986.
- [36] Vedhara K., Miles J., Bennett P., Plummer S., Tallon D., Brooks E. & et al.; "An investigation into the relationship between salivary cortisol, stress, anxiety and depression"; *Biological Psychology*, Vol. 62, No. 2, pp. 89-96, 2003.
- [37] Saks AM.; "Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No.7, pp. 639-54, 1994.
- [38] Vettore MV, Leão ATT, Monteiro da Silva AM, Quintanilha RS, Lamarca GA.; The relationship of stress and anxiety with chronic periodontitis"; *Journal of Clinical Periodontology*, Vol. 30, No. 5, pp. 394-402, 2003.
- [39] Fredrickson BL. "Cultivating positive emotions to optimize health and well-being"; *Prevention & Treatment*, Vol. 3, No.1, pp. 1-9, 2000.
- [40] Lee SH, Ahn SC, Lee YJ, Choi TK, Yook KH, Suh SY.; "Effectiveness of a meditation-based stress management program as an adjunct to pharmacotherapy in patients with anxiety disorder"; *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 62, No. 2, pp. 189-95, 2007.
- [41] Shapiro SL, Schwartz GE, Bonner G.; "Effects of mindfulness-based Stress reduction on medical and premedical students"; *Journal of Behavioral Medicine*, Vol. 21, No. 6, pp. 581-99, 1998.
- [42] Folkman S.; "Positive psychological states and coping with severe stress"; *Social Science & Medicine*, Vol. 45, No. 8, pp. 1207-21, 1997.

## تأثیر مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت

### تصویرپردازی ذهنی دیگران:

### کارکنان استانداری خراسان شمالی

محمد یزدانی زیارت<sup>1\*</sup>، عباسعلی رستگار

1- دانشجوی دکتری رشته مدیریت رفتاری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

2- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: 1393/04/25

دریافت: 1392/12/28

### چکیده

مهارت‌های سیاسی و مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران، دو موضوع جدید و مهم در حوزه رفتار سازمانی هستند که ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. در این پژوهش سعی شده است تأثیر این دو مقوله بر یکدیگر بررسی شود. پژوهش حاضر کاربردی و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه مهارت‌های سیاسی فریز و همکارانش و پرسشنامه فنون مدیریت تصویرپردازی بولینو و تورنلی می‌باشد. داده‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه و نیز مقایسه میانگین یک جامعه آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

نتایج این پژوهش نشان داد که مهارت‌های سیاسی (هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری) بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر



هستند و میزان استفاده کارکنان از مهارت‌های سیاسی و نیز استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی در حد متوسط به بالا می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: رفتارهای سیاسی، مهارت‌های سیاسی، مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران<sup>1</sup>، نفوذ.

## 1- مقدمه

امروزه بیشتر دانشگاهیان و نظریه‌پردازان سازمانی معتقدند که سازمان‌ها به طور ذاتی محیط‌های سیاسی هستند. از این رو بخشی از عملکرد، اثربخشی و موفقیت‌های شغلی در چنین محیط‌هایی در گرو کار سخت و بخش دیگر نیز در گرو عواملی همچون هوشیاری اجتماعی، موقعیت‌شناسی و ادراک و یا به عبارتی مهارت‌های اجتماعی می‌باشد [1]، صص 126-152]. یکی از معیارهای مهارت اجتماعی و نیز معیار اثربخشی در سازمان‌ها مهارت سیاسی است [2، صص 1-28] که عبارت است از توانایی درک و فهم اثربخش دیگران در محیط کار و استفاده از چنین دانشی برای تحت تأثیر قرار دادن و نفوذ بر آن‌ها، به منظور دستیابی به اهداف فردی و یا سازمانی [3، صص 569-588]. رفتارها و مهارت‌های سیاسی جزء مهمی از فرآیندهای نفوذ در سازمان‌ها هستند و به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شوند که بخشی از نقش رسمی فرد نیستند ولی برای اثرگذاری یا تلاش برای اثرگذاری بر توزیع مزایا یا مضار در سازمان صورت می‌گیرند و شامل اعمال آگاهانه‌ای هستند که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود صورت می‌گیرند [4]. بیشتر افراد در محیط‌های کاری، با این عقیده که سیاست‌های محیط کار یکی از واقعیات جدایی‌ناپذیر زندگی سازمانی است و نیز رفتارها و اقدامات سیاسی یکی از گزینه‌های در دسترس افراد سازمان برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیم‌گیری‌ها است، موافقند. افراد و واحدهای سازمانی زیادی وجود دارند که درگیر فعالیت‌های تأثیرگذاری هستند تا از این طریق بتوانند منافع خود را حفظ کرده و یا حداکثر سازند. یکی از استراتژی‌ها و یا رفتارهای سیاسی تأثیرگذاری بر دیگران ایجاد تصویر مطلوب از خود در نگاه دیگران و یا همان استفاده از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران است [5، صص 138-155] که موفقیت در این امر



نیازمند مهارت‌های سیاسی می‌باشد. تئوری نفوذ اجتماعی مهارت‌های سیاسی را یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران می‌داند. مهارت‌های سیاسی به افراد کمک می‌کند تا دیگران را درک کرده و از این دانش برای اثرگذاری بر آنها استفاده کنند. از دیدگاه مدیریت تصویرپردازی افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند در رسیدن به تصویر مثبت از خود در مقایسه با آن‌هایی که مهارت‌های سیاسی پایین‌تری دارند، موفق‌تر هستند [6، صص 278-285]. مهارت‌های سیاسی می‌توانند در شکل دادن به تصورات دیگران از ما کمک کنند. از آنجا که مهارت‌های سیاسی افراد را قادر می‌سازد تا تاکتیک‌های نفوذ اثربخش را متناسب با شرایط مختلف انتخاب کرده و اجرا کنند، از این رو پیامدهای مثبت زیادی برای افرادی که این مهارت‌ها را بکار می‌گیرند، در پی خواهد داشت که یکی از این پیامدهای مثبت استفاده موفق از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران است. مهارت‌های سیاسی احساسی از خود اعتمادی به فرد می‌دهند که اطمینان و صمیمیت را در دیگران القاء می‌کند و قابلیت پذیرش، شایستگی و اعتبار او را برای دیگران بالا می‌برد. از این رو افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، در استفاده از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران نیز موفق‌تر هستند [7، صص 333-350]. به عبارت دیگر مهارت سیاسی با ترکیب نمودن درک و فهم اجتماعی با توانایی انطباق رفتار صحیح با تقاضاهای موقعیتی اعتماد، صمیمیت، حمایت و صداقت ظاهری را القاء نموده و تأثیرگذاری بر دیگران را افزایش می‌دهد. افراد دارای این مهارت، شایستگی‌های اجتماعی‌ای دارند که رسیدن به اهداف فردی یا سازمانی را برای آن‌ها تسهیل می‌کند [2، صص 1-28]. با توجه به آنچه گفته شد، ما در این پژوهش سعی داریم تا در استاندارد یک سازمان سیاسی است و رفتارهای سیاسی در آن از جهات مختلف، اهمیت زیادی دارند، تأثیر مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران به عنوان یک رفتار سیاسی را بررسی کنیم تا به این طریق بتوانیم اندکی از حلاء تحقیقاتی اندک در زمینه مهارت‌های سیاسی و مدیریت تصویرپردازی به عنوان یکی از موضوعات جدید رفتار سازمانی را در کشورمان پر نماییم و مدیران و کارکنان را از اهمیت این موضوعات آگاه سازیم و بررسی کنیم که مهارت‌های سیاسی چگونه به افراد کمک می‌کند تا تصویر مثبت و مطلوبی از خود در تعاملاتی که با دیگران در سازمان دارند، ایجاد کنند.



## 2- مبانی نظری پژوهش

از سال 1970 به بعد علاقه و توجه به سیاست‌های سازمانی به سرعت گسترش یافت و پویاتر شدن و عدم اطمینان‌های محیط‌های کاری، سازمان‌ها و مدیران آن‌ها را مجبور به اقتباس رویکرد جدیدی به نام سیاست‌های سازمانی برای حل مشکلات نمود. هم‌اکنون چندین دهه است که این سیاست‌ها توجه محققان را به خود جلب نموده است. در اوایل دهه 1980 پفر و میتزبرگ سازمان‌ها را موجودیت‌هایی سیاسی معرفی کردند و پیشنهاد هر دوی آن‌ها این بود که برای اثربخش بودن در چنین محیط‌هایی افراد نیاز به مهارت‌های سیاسی دارند [8، صص 390-320]. مهارت‌های سیاسی یکی از شایستگی‌ها و معیارهای لازم برای اثربخشی در سازمان‌ها هستند که اشاره به توانایی فرد برای تفسیر رفتار دیگران و ایجاد انطباق رفتاری مناسب برای تحت تأثیر قرار دادن رفتارهای مشاهده شده به شکلی غیرتهدیدآمیز و صمیمانه دارد [1، صص 126-152]. مهارت‌های سیاسی ترکیبی از شایستگی‌های اجتماعی، رفتاری، شناختی و تأثیرگذاری هستند که فرآیندهای آگاهانه‌ای را شامل می‌شوند. افراد دارای این مهارت چنین رفتار هدف محوری را بکار می‌گیرند و درگیر فرآیندهای بین شخصی می‌شوند. آن‌ها از این طریق تلاش می‌کنند به نتایج مورد علاقه خود دست پیدا کنند. مهارت‌های سیاسی در دو سطح مختلف شناختی درون شخصی و سطح رفتاری بین شخصی بکار می‌روند [8، صص 290-320]. پفر که - اولین کسی بود که واژه مهارت‌های سیاسی را در ادبیات تحقیقاتی خودش بکار برد- و نیز میتزبرگ مهارت‌های سیاسی را یکی از عوامل موفقیت و مورد نیاز در سازمان‌ها می‌دانند. از نظر تئوریک نیز افراد دارای مهارت‌های سیاسی بالا، فهم و هوشیاری دقیقی در رابطه با شرایط، زمینه‌ها و تعاملات اجتماعی دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد به گونه‌ای رفتار کنند که متناسب با آن شرایط و زمینه‌ها باشد [9، صص 273-289]. به عقیده میتزبرگ اگر سیاسی بودن سازمان‌ها یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر است، پس لازم است که افراد توانایی ترغیب، نفوذ، کنترل و مدیریت دیگران را داشته باشند. میتزبرگ از این توانایی با عنوان مهارت‌های سیاسی یاد می‌کند. افرادی که چنین مهارتی را دارند، قادرند رفتارهای اجتماعی را به خوبی تفسیر کرده و رفتارهای تأثیرگذارانه بیشتری که مناسب شرایط موجود می‌باشد، از خود به نمایش بگذارند [10، صص 229-245]. مهارت‌های سیاسی به افراد این



توانایی و شایستگی را می‌دهد تا موقعیت‌های مخلف را تعبیر کرده و درک نمایند و تشخیص دهند چه چیزی از آن‌ها انتظار می‌رود تا از این طریق بتوانند به اهداف شخصی و سازمانی خود دست پیدا کنند [11، صص 661-676]. بررسی ادبیات سیاست‌های سازمانی و مهارت‌های سیاسی نشان می‌دهد که مهارت‌های سیاسی دارای ابعاد و جنبه‌های مختلفی هستند، برای مثال میتزبرگ (1983) ابعاد مهارت سیاسی و اعمال نفوذ را شامل سه بعد متقاعدسازی، مداخله و نیز مذاکره با دیگران می‌داند. فریز و همکارانش (2005) چهار بعد متمایز برای مهارت‌های سیاسی شناسایی کرده‌اند که عبارتند از هوشیاری اجتماعی<sup>1</sup>، نفوذ بین شخصی<sup>2</sup>، توانایی شبکه‌ای<sup>3</sup>، صداقت ظاهری<sup>4</sup> که هوشیاری اجتماعی و صداقت ظاهری در سطح شناختی و نفوذ بین شخصی و توانایی شبکه‌ای در سطح رفتاری مهارت‌های سیاسی قرار دارند. هوشیاری اجتماعی یک مهارت بین فردی است که به فرد این اجازه را می‌دهد تا موقعیت‌های مخلف کاری را تفسیر کرده و واکنش صحیح نسبت به آن نشان دهد. افراد دارای این مهارت در برخورد با دیگران بسیار باهوش بوده و در موقعیت‌های اجتماعی حساس هستند، تعاملات اجتماعی را به خوبی درک می‌کنند، رفتارهای مخلف را به دقت تفسیر می‌کنند و از قدرت مشاهده، سنجش و تشخیص دیگران و نیز خودآگاهی بسیار بالایی برخوردار می‌باشند و می‌توانند خود را به خوبی با شرایط مختلف تطبیق دهند [1، صص 126-152؛ 8، صص 290-320؛ 12، 744-771]. نفوذ بین شخصی، یعنی توانایی تأثیر قوی بر اطرافیان خود. به عبارت دیگر نفوذ بین شخصی، یعنی توانایی درک و فهم موقعیت‌های اجتماعی و انتخاب بهترین و مؤثرترین استراتژی رفتاری متناسب با آن موقعیت، به منظور برقراری ارتباط آسان با دیگران [8، صص 290-320]. افراد دارای این مهارت از سطح بالایی از خودآگاهی و بصیرت در موقعیت‌های اجتماعی برخوردار هستند و در تغییر دادن نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و رفتارشان برای سازگاری با موقعیت‌های اجتماعی مختلف بسیار ماهرانه عمل می‌کنند [13، صص 178-199]. همچنین این افراد سبک شخصیتی متقاعدکننده و نافذی دارند که می‌توانند به آن طریق تأثیر زیادی بر اطرافیان خود بگذارند. این افراد انعطاف‌پذیری بالایی داشته و قادر

---

1. Social Astuteness  
2. Interpersonal Influence  
3. Networking Ability  
4. Apparent Sincerity



به انطباق رفتار خود با هر شرایطی هستند، تا با آن روش پاسخ مطلوب را از دیگران دریافت کرده و به خواسته و اهداف مورد نظر خود برسند [14، صص 431-446]. توانایی شبکه‌ای، یعنی مهارت درک پویایی‌های سازمان و نیز درک موقعیت خود در سازمان برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی از قبیل اطلاعات [15، صص 132-152]. افرادی که توانایی شبکه‌ای بالایی دارند قادرند مشارکت اثربخش و سودمندی در کار کردن با دیگران داشته باشند و از آن‌ها در رسیدن به اهداف خود کمک بگیرند [12، صص 744-771]. این افراد در شناسایی، توسعه تماس‌ها و شبکه‌ها مهارت خاصی دارند و می‌توانند حامیان و دوستان زیادی پیدا کنند همچنین از این طریق ائتلاف و اتحادهای قوی و مفیدی ایجاد کنند تا در ایجاد و استفاده از فرصت‌ها موفق باشند [8، صص 290-320]. صداقت ظاهری مهارتی است که به افراد کمک می‌کند انگیزه‌های پنهانی خود را تغییر شکل دهند تا از این طریق بتوانند قابل اعتماد، درست، معتبر، بی‌ریا و خالص به نظر برسند. افراد دارای این مهارت، افرادی صادق، باز و صریح هستند و یا این طور به نظر می‌رسد که به این طریق اعتماد و اطمینان را به اطرافیان خود القاء نموده و در آن‌ها اعمال نفوذ می‌کنند [1، صص 126-152]. این مهارت عامل مهمی برای تأثیرگذاری بر دیگران می‌باشد؛ چرا که بر نیت‌های درک شده یا انگیزه‌های رفتار نمایش داده شده تأکید دارد و این انگیزه‌ها نقش مهمی در تفسیر و سطح‌بندی دیگران از رفتار نمایش داده شده دارند [8:290-320].

نفوذ اجتماعی مدت‌ها است که به عنوان یکی از مبانی اصلی در علوم سازمانی مطرح است و مقوله وسیعی است که فعالیت‌های رسمی یا غیر رسمی و عمدی یا غیر عمدی برای نفوذ بر دیگران را شامل می‌شود. یکی از زیرمجموعه‌های نفوذ اجتماعی مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران است [16، صص 351-360]. از مدیریت تصویرپردازی تعاریف مختلفی ارائه شده است. به عقیده اشنايدر<sup>1</sup> (1981) مدیریت تصویرپردازی یکی از خصوصیات عمومی در زندگی اجتماعی است. به عقیده او مدیریت تصویرپردازی تلاشی در جهت تأثیر قرار دادن تصورات و برداشت‌های دیگران از ماست. به عقیده گافمن (1992) مدیریت تصویرپردازی تلاشی است برای ایجاد معنی یا هدف از تعاملات



اجتماعی که اقدامات ما را هدایت می‌کند و به ما در پیش‌بینی چیزی که از دیگران انتظار داریم، کمک می‌نماید [17]. به هر حال تعریفی که بیشتر محققان از آن استفاده می‌کنند، این است که مدیریت تصویرپردازی تلاشی است برای مدیریت پنداشت‌ها و طرح‌ریزی یک هویت مطلوب و مثبت از خود در نگاه دیگران. مدیریت تصویرپردازی فرآیندی است که افراد سعی می‌کنند به آن طریق بر تصورات و برداشت‌های ذهنی دیگران از آن‌ها تأثیر بگذارند. مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران در زمینه‌های مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته که در سال‌های اخیر در محیط‌های کاری مورد توجه ویژه قرار گرفته است، مثل مدیریت تصویرپردازی در گروه‌های کاری و یا تأثیر آن در ارزیابی عملکرد، مصاحبه‌های استخدامی و ارتقای شغلی [6، صص 278-285]. در محیط‌های کاری پویا و پرفشار امروزی که نیازمند تصمیم‌گیری‌های سریع می‌باشند، ماهر بودن در مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران هم برای کارکنان و هم برای مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است و افرادی که از این بعد زندگی سازمانی آگاه نیستند ممکن است که در معرض ارزیابی عملکرد ضعیف و حتی تنزل به سطوح پایین سازمانی قرار گیرند [18، صص 33-46].

تئوری مدیریت تصویرپردازی که از ادبیات اجتماعی - روانشناسی نشأت گرفته؛ توضیح می‌دهد که افراد می‌کوشند از تأثیر ادراکات مثبت دیگران درباره آن‌ها برای کسب منفعت استفاده کنند [19، صص 398-415]. مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران یک رفتار هدفمند است و می‌تواند در یک بازه زمانی معین به منظور دستیابی به انگیزه‌ها و اهداف خاصی از قبیل بهتر ارزیابی شدن، افزایش پاداش و تشویق مورد استفاده قرار گیرد [20، صص 232-260]. لری و کووالسکی<sup>1</sup> (1990) بین انگیزه‌های تصویرپردازی و ساختارهای تصویرپردازی تمایز قایل شده‌اند. به نظر آن‌ها انگیزه‌های تصویرپردازی مرتبط با تمایل فرد برای ایجاد تصویر از خود در ذهن دیگران است ولی ساختار تصویرپردازی، فرآیند تصمیم‌گیری در مورد این است که فرد چه نوع از تصویر را می‌خواهد از خود ایجاد کند و چگونه و با استفاده از چه تاکتیکی می‌خواهد به آن هدف دست پیدا کند. استراتژی‌ها و یا تاکتیک‌های مختلفی برای مدیریت تصویرپردازی وجود دارد. افراد می‌توانند از دو نوع

1. Leary & Kowalski



استراتژی کلامی و غیر کلامی برای مدیریت تصویرپردازی دیگران استفاده نمایند. برخی از استراتژی‌های غیر کلامی عبارتند از حالت‌های چهره، زبان بدن و فاصله بین فردی و استراتژی‌های کلامی که در غالب خود اظهاری و عبارات کلامی نشان داده می‌شوند. تدسچی و ملبورگ<sup>1</sup> (1984) استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی را به دو دسته حمایتی و تدافعی<sup>2</sup> تقسیم کرده‌اند که استراتژی‌های حمایتی به منظور تقویت تصویر مثبت ایجاد شده از خود بکار می‌روند؛ مثل خود ارتقایی و استراتژی‌های تدافعی به منظور حفظ و یا اصلاح تصویر ایجاد شده از خود بکار می‌روند مثل عذر خواهی کردن [17]. جونز و پیتمن<sup>3</sup> (1982) نیز پنج نوع استراتژی یا فن خودشیرینی<sup>4</sup>، خود ارتقایی<sup>5</sup>، تظاهر<sup>6</sup>، تضرع<sup>7</sup> و ارعاب<sup>8</sup> برای مدیریت تصویرپردازی ارائه داده‌اند که لیدن و میتچل (1988) سه نوع اول را استراتژی‌های مثبت و دو تای آخر را استراتژی‌های انفعالی و منفی می‌دانند. خودشیرینی رفتاری است که فرد از خود بروز می‌دهد تا جذابیت خود را در نگاه دیگران افزایش داده و از این طریق رفتار دیگران را تحت تأثیر قرار دهد؛ به عبارت دیگر خودشیرینی به معنای انجام کارهایی برای دوست داشتنی‌تر به نظر رسیدن در نگاه دیگران است. مثل تعریف از خود، چاپلوسی و یا تعریف از دیگران، موافقت ظاهری با عقاید و نظرات دیگران و یا انجام کارهای مورد پسند و مطلوب برای آن‌ها [21، صص 572-587]. محققان نشان داده‌اند که استفاده مناسب از خودشیرینی می‌تواند تصویر مطلوبی برای فرد در ذهن دیگران ایجاد کند، محیط کاری دوستانه را تشویق کرده و تعاملات اجتماعی مطلوب را توسعه دهد [13، صص 178-199]، روابط بین فردی مثبت را تقویت کرده و هماهنگی درون و برون سازمانی را افزایش دهد [17]. استراتژی خودارتقایی از طریق بیان موفقیت‌های شخصی، خصوصیات منحصر به فرد و توانایی‌ها خود به منظور شایسته به نظر رسیدن در نگاه دیگران، محقق می‌شود [16، صص 351-360]. تظاهر، رفتارهای

- 
1. Tedeschi and Melburg
  2. Assertive or Defensive
  3. Jones and Pittman
  4. Ingratiation
  5. Self -Promotion
  6. Exemplification
  7. Supplication
  8. Intimidation



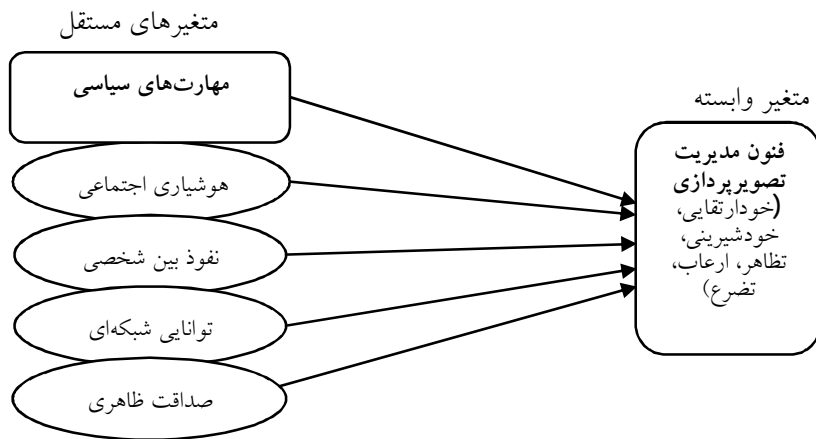
فرانقشی مثل ماندن و کار کردن خارج از وقت اداری هستند که به منظور سختکوش دیده شدن در نگاه دیگران استفاده می‌شوند [22، صص 1-17]. در این استراتژی فرد به گونه‌ای عمل می‌کند که دیگران احساس کنند او به شدت متعهد بکار است و خود را وقف آن کرده است. هنگامی که فردی می‌گوید من این کار را با هر قیمتی که شده انجام می‌دهم، حتی اگر به ضرر من تمام شود و شما از این حرف او خوشحال شده و لذت می‌برید، از این استراتژی استفاده کرده است. در این استراتژی فرد چنین رفتاری را به تصویر می‌کشد تا خودش را مؤدب، سختکوش، الگو و ایده‌آل که بیش از اندازه وظیفه‌اش کار می‌کند، نشان دهد [23، صص 154-163]. چنین افرادی دوست دارند به خاطر خود فدایی، خلوص و شایستگی اخلاقی شان مورد احترام و تشویق قرار گیرند. افرادی که زودتر در سر کار حاضر می‌شوند و یا دیرتر از سرکار بر می‌گردند و یا اظهار می‌کنند دوست ندارند روزهای تعطیل فرا برسد، از این استراتژی استفاده می‌کنند. چنین افرادی می‌خواهند با این عمل به دیگران کمک کنند؛ اما به این خاطر که آن‌ها به روش اخلاقی و صحیح این کار را انجام نمی‌دهند، در واقع اغلب با این کار خود باعث می‌شوند دیگران از اینکه نسبت به آن‌ها کمتر کار می‌کنند، احساس گناه کنند [17]. استراتژی تضرع زمانی استفاده می‌شود که افراد قادر نیستند استراتژی‌های قبلی را استفاده کنند، از این رو درگیر بیان وابستگی‌ها، ناتوانی‌ها و نقاط ضعف خود می‌شوند. در استراتژی تضرع افراد محدودیت‌ها، نقاط ضعف و کاستی‌های خود را ابراز می‌کنند تا حس همدردی و مسئولیت اجتماعی دیگران را برانگیزانند و چنین استنباط شود که آن‌ها به کمکشان نیاز دارند. این افراد خود را درمانده توصیف می‌کنند تا از کمک دیگران استفاده کنند [23، صص 154-163]. استراتژی ارباب به طور معمول برای ایجاد تصویری از قدرت و خطر استفاده می‌شود [22، صص 1-17]. افرادی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، سعی دارند لجوج و خیره‌سر، سرسخت و قوی به نظر برسند و با بیان قدرت در دسترس خود شرایط ناراحتی و یا هر نوع رنجش فیزیکی را برای دیگران ایجاد کنند و تهدیدناک بودن خود را در نگاه دیگران افزایش دهند تا از این طریق احتمال موافقت با خواسته‌های آن‌ها بیشتر شود؛ چرا که ترس این انگیزه را در دیگران ایجاد می‌کند تا ناگزیر به تسلیم و اطاعت شوند و به فردی که این استراتژی را استفاده می‌کند، کمک نمایند [23، صص 154-163].



همان طور که توضیح داده شد، تئوری نفوذ اجتماعی، مهارت‌های سیاسی را یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران می‌داند و بیان می‌کند افرادی که مهارت‌های سیاسی پایینی دارند، اگر زیاد از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی استفاده کنند، ممکن است که نتیجه منفی بگیرند و از نگاه دیگران افرادی ریاکار و چاپلوس به نظر برسند. نتایج پژوهش‌های مختلف نیز نشان می‌دهد که ارتباط نزدیکی بین مهارت‌های سیاسی با استفاده موفق از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی وجود دارد، برای مثال نتایج بررسی‌های فری و همکارانش (2007) نشان داد، افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند به این خاطر که می‌توانند بفهمند در شرایط مختلف چه نوع رفتاری مناسب می‌باشد، در استفاده از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی موفق‌تر هستند. تورنلی و بولینو (2001) و نیز فری و همکارانش (2005) به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان دارای مهارت خودشیرینی در استفاده از استراتژی‌های مدیریت تصویرپردازی موفق‌تر هستند. لایرد و همکارانش (2012) معتقدند که افراد دارای مهارت‌های سیاسی در مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران اثربخش‌تر می‌باشند. هایگست و همکارانش (2003) اظهار کرده‌اند که استفاده از مهارت‌های سیاسی به ایجاد انگیزه‌ها و تصورات مثبت کمک می‌کند. نتایج بررسی‌های هریس و همکارانش (2007) نشان داد که کارکنان دارای مهارت‌های سیاسی در ایجاد تصویر مثبت از خود در نگاه سرپرستان موفق‌تر هستند. بروئر و همکارانش (2014) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های شبکه‌ای و هوشیاری اجتماعی تأثیر مثبتی بر مدیریت تصویرپردازی مثبت از خود دارند.

### 3- مدل مفهومی پژوهش

با مرور مبانی نظری پژوهش مدل مفهومی به همانند شکل 1 ترسیم شده است. مدل مذکور از دو دسته متغیر تشکیل شده است: الف- مهارت‌های سیاسی و مؤلفه‌های آن (هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای، صداقت ظاهری) به عنوان متغیرهای مستقل و فنون مدیریت تصویرپردازی به عنوان متغیر وابسته. براساس این مدل سعی می‌شود تا رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته بررسی شود.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش

#### 4- فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌ها به صورت زیر تعریف می‌شوند.

##### 4-1- فرضیه‌های اصلی

مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر هستند.

##### 4-2- فرضیه‌های فرعی

- هوشیاری اجتماعی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر است.
- نفوذ بین شخصی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر است.
- توانایی شبکه‌ای بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر است.
- صداقت ظاهری بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر است.
- مهارت‌های سیاسی کارکنان و نیز میزان استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی به‌وسیله آن‌ها در حد متوسط می‌باشد.



- ترکیبی از مؤلفه‌های مهارت سیاسی قادر به تبیین توانایی استفاده فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران می‌باشند.

## 5- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. این پژوهش به لحاظ آنکه به بررسی داده‌های مرتبط با دوره‌ای از زمان می‌پردازد، مقطعی است.

برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری پژوهش، شناسایی شاخص‌ها و تعاریف مربوط به آن‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. برای سنجش مهارت‌های سیاسی از پرسشنامه فریز و همکارانش (2005) استفاده شده است. این پرسشنامه از 18 گزاره تشکیل شده است که فراوانی آن‌ها با نمراتی از یک (خیلی مخالف) تا 5 (خیلی موافق) سنجیده می‌شود. به منظور سنجش فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران از پرسشنامه بولینو و تورنلی (1999) که از 22 گزاره تشکیل شده، استفاده شده است که فراوانی آن با نمراتی از یک (خیلی مخالف) تا 5 (خیلی موافق) سنجیده می‌شود. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها، پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار جمعی از اساتید رشته مدیریت قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد در مورد میزان وضوح، گویایی و مربوط بودن هریک از سؤال‌های پرسشنامه‌ها نظر دهند که در نهایت نظر آنان مؤید روایی پرسشنامه‌ها بود. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت‌های سیاسی 80 درصد و برای پرسشنامه فنون مدیریت تصویرپردازی 82 درصد به دست آمد، از این رو می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از پایایی مناسب برخوردار بوده‌اند. جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشند که پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شد. تعداد کل افراد جامعه آماری 240 نفر می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده 68 نفر از بین آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شد. در پژوهش حاضر اطلاعات

در سطح آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد و ...) و آمار استنباطی (کولموگوروف - اسمیرنوف، همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی ساده و مقایسه میانگین یک جامعه آماری) با استفاده نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده‌اند.

## 6- آزمون فرضیه‌ها

نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌های مربوط به مؤلفه‌های مهارت‌های سیاسی و فنون مدیریت تصویرپردازی به صورت زیر می‌باشد (جدول 1).

جدول 1 نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف			شاخص‌ها	متغیرها
سطح معناداری	مقدار Z	حجم نمونه		
0/116	1/193	68	هوشیاری اجتماعی	مهارت‌های سیاسی
0/108	0/986	68	نفوذ بین شخصی	
0/176	1/103	68	توانایی شبکه‌ای	
0/285	1/209	68	صداقت ظاهری	
0/028	1/462	68	خودارتقای	فنون مدیریت تصویرپردازی
0/233	1/036	68	خودشیرینی	
0/049	1/363	68	تظاهر	
0/188	1/087	68	ارباب	
0/415	0/884	68	تضرع	



با توجه به جدول 1، سطح معناداری به دست آمده در آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف تمامی عوامل در نمونه مورد بررسی، از سطح معناداری قابل قبول (0/05) بزرگترند، در نتیجه فرض نرمال بودن توزیع کلیه نمرات متغیرها پذیرفته می‌شود.

نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نشان داد که توزیع تمام نمرات نرمال است، بنابراین می‌توان برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. از آن جایی که مقیاس متغیرها کمی می‌باشد، درباره فرضیه‌های پژوهشی با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، وجود رابطه معنادار بین هر یک از عوامل مهارت‌های سیاسی و فنون مدیریت تصویرپردازی بررسی شده است. چنانچه ( $p < 0/05$ ) به دست آید، فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنا دار بین متغیرها رد شده و می‌توان چنین ادعا کرد که بین متغیرهای مورد نظر رابطه معناداری وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد هر یک از متغیرها در جدول 2 آمده است.

جدول 2 نتایج آزمون همبستگی پیرسون

فنون مدیریت تصویرپردازی		متغیر	شماره فرضیه
سطح معناداری	ضریب همبستگی		
0/000	0/646 **	هوشیاری اجتماعی	فرضیه فرعی اول
0/000	0/628 **	نفوذ بین شخصی	فرضیه فرعی دوم
0/000	0/603 **	توانایی شبکه‌ای	فرضیه فرعی سوم
0/000	0/656 **	صداقت ظاهری	فرضیه فرعی چهارم
0/000	0/705 **	مهارت‌های سیاسی	فرضیه اصلی

همان طور که در جدول 2 مشاهده می‌شود، رابطه بین هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری با فنون مدیریت تصویرپردازی معنادار است. با توجه به علامت ضریب همبستگی بین این متغیرها، نتیجه می‌گیریم که بین هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری با استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی رابطه مثبتی وجود دارد. درباره فرضیه اصلی پژوهش نیز نتایج آزمون آماری نشان از تأیید رابطه معنادار و مثبت بین مهارت‌های سیاسی و توانایی استفاده از فنون مدیریت



تصویرپردازی است. همان طور که در این جدول مشاهده می‌شود، بیشترین ضریب همبستگی مربوط به صداقت ظاهری و کمترین آن مربوط به توانایی شبکه‌ای است. به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از رگرسیون خطی ساده به صورت جدول 3 استفاده شده است.

جدول 3 نتایج آزمون رگرسیون خطی ساده

فنون مدیریت تصویرپردازی						متغیرها	شماره فرضیه
تعداد	ضرایب		سطح معناداری قابل قبول	ANOVA (Sig.)	ضریب تعیین (R Square)		
	ضریب متغیر مستقل	مقدار ثابت					
68	2/439	33/559	0/005	0/000	.408	هوشیاری اجتماعی	اول
68	2/313	41/010	0/005	0/000	0/385	نفوذ بین شخصی	دوم
68	1/798	37/505	0/005	0/000	0/353	توانایی شبکه‌ای	سوم
68	2/762	43/357	0/005	0/000	0/421	صداقت ظاهری	چهارم
68	0/727	29/909	0/005	0/000	0/490	مهارت‌های سیاسی	اصلی

همان طور که در جدول 3 مشاهده می‌شود، سطح معناداری محاسبه شده، در تحلیل واریانس رگرسیون خطی ساده که برای بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته به دست آمده است، برای تمام فرضیه‌ها از سطح معناداری قابل قبول (0/05) کمتر می‌باشد که این امر نشان‌دهنده وجود رابطه خطی بین تمام متغیرهای مستقل و متغیر وابسته در این پژوهش است. مقادیر ضریب تعیین در این جدول به این معنا است که 40/8 درصد تغییرات فنون مدیریت تصویرپردازی به وسیله هوشیاری اجتماعی، 38/5 درصد به وسیله نفوذ بین شخصی، 35/3 درصد آن به وسیله توانایی شبکه‌ای و 42/1 درصد به وسیله صداقت ظاهری قابل تبیین و پیش‌بینی می‌باشد.

به منظور بررسی میزان مهارت‌های سیاسی و استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی از نظر پاسخ‌دهندگان، از آزمون میانگین جامعه آماری به صورت جدول 4 استفاده شده است.



جدول 4 آزمون میانگین یک جامعه آماری

مقدار میانگین برابر با 3						متغیرها
95 درصد فاصله اطمینان برای تفاوت		تفاوت میانگین	sig	درجه آزادی	T	
حد بالا	حد پایین					
16/3674	15/5149	15/94118	0/000	67	74/649	هوشیاری اجتماعی
14/0253	13/1511	13/1511	0/000	67	62/052	نفوذ بین شخصی
19/9658	18/8871	19/42647	0/000	67	71/896	توانایی شبکه‌ای
10/9115	10/1473	10/52941	0/000	67	55/007	صداقت ظاهری
43/8116	40/121296	41/9797059	0/000	67	45/504	مهارت‌های سیاسی
74/0508	70/8316	72/4418	0/000	67	89/832	فنون مدیریت تصویرپردازی

همان طور که در جدول 4 مشاهده می‌شود، سطح معناداری تمامی ابعاد مهارت‌های سیاسی و همچنین خود آن بزرگ‌تر از سطح معناداری در نظر گرفته شده (0/05) می‌باشد، و نیز با توجه به اینکه حد اختلاف میانگین هر چهار مورد مثبت می‌باشد، بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت که از نظر پاسخگویان میزان مهارت‌های سیاسی و نیز استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی در حد متوسط به بالا می‌باشد.

قبل از انجام تحلیل رگرسیون مفروضه‌های آن مورد بررسی قرار گرفته است. همان طور که نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نشان داد، متغیر وابسته دارای توزیع نرمال است. استقلال خطاها توسط آزمون دوربین - واتسون بررسی و مقدار آن 1/174 به دست آمده است که نشانگر تأیید استقلال خطاهاست. استقلال متغیرهای مستقل از یکدیگر با استفاده از آزمون هم خطی بودن بررسی شده است. مقدار عامل تورم واریانس برای متغیرها بین 1/01 و 1/86 و کمترین مقدار ویژه 1/04 و بزرگترین شاخص وضعیت 13 است؛ به عبارت دیگر همبستگی متغیرهای مستقل با یکدیگر زیاد نیست و مشکلی در استفاده از آزمون رگرسیون وجود ندارد. بر این اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی ششم به صورت زیر است (جدول 5).



جدول 5 نتایج تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره به روش گام به گام

متغیرها	ضریب همبستگی چندگانه	مجذور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد شده
صداقت ظاهری	0/656	0/430	0/421	5/05887
هوشیاری اجتماعی	0/742	0/551	0/537	4/52392
توانایی شبکه‌ای	0/774	0/599	0/580	4/30798
نفوذ بین شخصی	0/789	0/623	0/599	4/20894

جدول 5 نتایج تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره به روش گام به گام برای پیش‌بینی استفاده از مهارت‌های سیاسی را نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، در تحلیل رگرسیون گام به گام، در 4 گام، چهار مهارت سیاسی با استراتژی مدیریت تصویرپردازی دارای همبستگی چندگانه می‌باشند. براساس اهمیت متغیرهای پیش‌بین در تحلیل رگرسیون گام به گام در اولین گام، صداقت ظاهری با استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی دارای ضریب همبستگی 656/0 بوده است. در گام دوم با افزوده شدن هوشیاری اجتماعی ضریب همبستگی به 742/0 رسیده است. میزان ضریب همبستگی افزوده شده برای هوشیاری اجتماعی 9 درصد بوده است. در گام سوم با افزوده شدن توانایی شبکه‌ای میزان همبستگی به 774/0 رسیده است. میزان ضریب افزوده شده برای توانایی شبکه‌ای 3 درصد بوده است؛ در گام چهارم با افزوده شدن نفوذ بین شخصی میزان همبستگی به 789/0 رسیده است. میزان ضریب افزوده شده برای نفوذ بین شخصی 15 درصد بوده است. در مجموع، این چهار متغیر قادر به تبیین 62/3 درصد واریانس استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی می‌باشند.

ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد برای پیش‌بینی استفاده از مهارت‌های سیاسی به صورت جدول 6 می‌باشد.



جدول 6 ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد

سطح معناداری	t	ضریب استاندارد بتا	ضرایب غیر استاندارد		متغیر
			خطای استاندارد	بتا	
0/001	3/528	-	5/285	19/570	عدد ثابت
0/001	3/400	0/329	0/365	1/242	هوشیاری اجتماعی
0/002	2/012	0/208	0/381	0/767	نفوذ بین شخصی
0/002	2/071	0/215	0/310	0/643	توانایی شبکه‌ای
0/001	2/087	0/229	0/463	0/966	صداقت ظاهری

جدول 6 ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد را برای پیش‌بینی مهارت‌های سیاسی نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، در تحلیل رگرسیون گام به گام، طی گام نهایی (گام چهارم) چهار مهارت سیاسی وارد معادله رگرسیون شده‌اند. به ترتیب (همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود) هوشیاری اجتماعی با ضریب بتای استاندارد 329/، نفوذ بین شخصی با ضریب بتای 208/، توانایی شبکه‌ای با ضریب بتای 215/ و صداقت ظاهری با ضریب بتای 229/، رابطه مثبت و معناداری با استفاده از استراتژی‌های رفتاری مدیریت تصویرپردازی دارند. بنابراین در مجموع براساس جدول بالا معادله رگرسیون نهایی (طی گام چهارم در تحلیل رگرسیون گام به گام) برای پیش‌بینی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی به شرح زیر است:

$$\text{توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی} = \text{هوشیاری اجتماعی (1/242)} + \text{نفوذ بین شخصی (0/767)} + \text{توانایی شبکه‌ای (0/643)} + \text{صداقت ظاهری (0/966)} + \text{عدد ثابت (19/570)}$$



## 7- نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد تا تأثیر دو موضوع مهم رفتاری که در سازمان‌های امروزی حایز اهمیت هستند، مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت نتایج بررسی‌های آمار تحلیلی، بیانگر تأثیر قوی و مثبت مؤلفه‌های مهارت سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی بود. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های تورنلی و بولینو (2001)، هایگست و همکارانش (2003)، فری و همکارانش (2005، 2007)، هریس و همکارانش (2007)، لایرد و همکارانش (2012) و نیز بروئر و همکارانش (2014) همسو می‌باشد.

در توضیح نتایج این پژوهش می‌توان گفت هر یک از افراد در سازمان به دنبال اهداف خاصی هستند که این اهداف می‌تواند اجتماعی و یا اقتصادی باشند. برای تحقق چنین اهدافی افراد ممکن است، درگیر رفتارهای سیاسی شوند تا منافع خود را حفظ کرده و یا حداکثر سازند. فردی که احساس می‌کند رفتارهای سیاسی در سازمان رواج دارد، ممکن است که خود نیز درگیر رفتارهای سیاسی شده و فنون مدیریت تصویرپردازی را - که یک نوع رفتار سیاسی می‌باشد - استفاده کند تا بتواند سهم خود را از منابع سازمانی حفظ کرده و یا حداکثر نماید [24]. صص 263-277]. افراد دارای مهارت سیاسی در انجام این کار موفق‌تر هستند؛ چرا که این افراد قادرند اهداف رفتاری خود را بفهمند و چنین دانشی را در ترکیب با رفتارهای مدیریت تصویرپردازی استفاده کنند تا بر دیگران تأثیر بگذارند. این افراد به خاطر هوشیاری اجتماعی خود قادرند موقعیت‌ها و تعاملات اجتماعی و افراد را به خوبی درک نمایند و درک و شهود خوبی برای چگونه ارائه دادن خود به دیگران داشته باشند. از آنجا که افراد دارای این مهارت به خوبی دیگران را درک می‌کنند، دیگران آن‌ها را دوست دارند و در کنار آن‌ها احساس راحتی می‌کنند. این امر به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی موفق‌تر باشند. از طرفی مهارت در بعد صداقت ظاهری باعث می‌شود افراد قابل اعتماد و شایسته به نظر برسند و از این طریق به ایجاد تصویر مطلوب از خود نایل آیند. علاوه بر این افراد دارای مهارت سیاسی، شبکه سازهای اجتماعی خوبی هستند که باعث می‌شود آن‌ها بتوانند با مرتبط و سهم سازتن خود با موفقیت‌های افراد شایسته و نسبت دادن



موفقیت‌های آن‌ها به خود تصویر مطلوبی از خود در نگاه دیگران ایجاد کنند. بنابراین مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی مؤثر می‌باشند. این پژوهش دانش ما را در حوزه رفتارهای سیاسی و فنون مدیریت تصویرپردازی گسترش و نشان می‌دهد که چگونه مهارت‌های سیاسی بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی مؤثر هستند و به کارکنان کمک می‌کند یاد بگیرند که چگونه می‌توانند تصویر مثبتی از خود در نگاه همکاران و مدیران خود ایجاد کنند و با استفاده مثبت و صادقانه از مهارت‌های سیاسی کیفیت روابط خود با همکاران و مدیران را افزایش دهند و یک محیط کاری مطلوب ایجاد نمایند. از طرفی این نکته را خاطر نشان می‌سازد که محققان سازمانی، مدیران و کارکنان نیاز دارند پویایی رفتار انسانی را در محیط‌های پویا و پیچیده سازمانی دریابند. از طرفی مدیران و کارکنان را به این نکته متذکر می‌سازد که باید از تأثیرگذاری‌های غیرمرتبط با کار که در ارزیابی آن‌ها از زیردستان و همکاران مؤثر است، آگاه باشند. از دیدگاه سازمانی تصمیم‌گیرندگان باید در اینکه کارکنان چگونه ارزیابی می‌شوند، دقت کنند چون که دقت ارزیابی‌ها ممکن است به وسیله توانایی افراد در استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی تحت تأثیر قرار گیرد. از این رو اگر ارزیابی کارکنان به وسیله سرپرستان انجام می‌شود لازم است که به این نکته توجه شود. در این صورت سازمان‌ها باید بدانند که مدیریت تصویرپردازی چقدر در استخدام، گزینش، نظام‌های ارتقا و پاداش مهم هستند. از آنجا که توسعه مهارت‌های سیاسی یکی از عوامل موفقیت و اثربخش در سازمان می‌باشد و هر شخصی می‌تواند آن‌ها را از راه تجربه نیز بیاموزد؛ از این رو به کارکنان و مدیرانی که در پی توسعه مهارت‌های سیاسی و نیز کسب تصویر مثبت، اعتبار، شهرت، موفقیت، و بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی خود هستند، توصیه می‌شود روابط خود با دیگران را در سازمان توسعه داده و شبکه‌های ارتباطی خود را شناخته و سطح‌بندی نمایند و با آن‌هایی که مهم‌تر هستند، ارتباط بیشتری داشته باشند. تأکید آن‌ها بر تنوع شبکه باشد و نه گستردگی آن. همچنین سعی کنند با صحبت کردن همکاران خود مشوق‌های رفتاری، انگیزه‌ها و علایق شخصی و حرفه‌ای آن‌ها را شناسایی کنند و در موقع مناسب از آن استفاده نمایند؛ به رفتارهای کلامی و غیر کلامی دیگران توجه داشته باشند و به گونه‌ای رفتار کنند که دیگران در کنار آن‌ها احساس راحتی نمایند؛ قدرت برخورد خوب و دوستانه با دیگران را دست کم نگیرند؛ از



برقراری ارتباط صرفاً زمانی که نیاز به آن دارند، اجتناب کنند؛ سعی کنند با همکاران و نیز صاحبان قدرت به صورت شخصی صحبت‌هایی داشته باشند و این صحبت‌ها را در محیط آزاد و خارج از محیط اداری انجام دهند؛ سعی کنند هم با افراد سطوح پایین و هم با افراد سطوح بالای سازمان خود ارتباط داشته باشند؛ از اینکه دیگران آن‌ها را صادق و قابل اعتماد می‌دانند یا نه آگاه باشند و نیز سعی کنند ارتباطاتی را که با دیگران دارند، به روابط قابل اعتماد تبدیل کنند؛ در ایجاد اعتماد عجله نکنند چون ایجاد اعتماد زمان زیادی می‌خواهد و در زمان کوتاهی از بین می‌رود. تعریف آن‌ها از دیگران یا پاداشی که به آن‌ها می‌دهند، هدف‌مند و واضح باشد؛ در ارتباط با دیگران شفاف باشند؛ سعی کنند با همه منصفانه و عادلانه رفتار کنند. پیشنهادهای و ایده‌های خود را به دیگران تحمیل نکنند بلکه با آن‌ها در میان بگذارند.

در پایان پیشنهاد می‌شود که هر چند بخشی از مهارت‌های سیاسی ذاتی هستند ولی بخشی نیز آموزش‌پذیر و اکتسابی است. به این ترتیب مدیران و کارکنان می‌توانند از این آموزش‌ها بهره‌مند شوند. جلسه‌های کارورزی، مربی‌گری اجرایی و کتاب‌هایی که در زمینه رهبری وجود دارند، می‌تواند برای افرادی که درصدد کسب مهارت‌های سیاسی هستند، مفید باشند. از این رو به واحد آموزش استانداری خراسان شمالی نیز توصیه می‌شود که برگزاری کلاس‌های آشنایی با رفتارها، مهارت‌های سیاسی و نیز خطاهای ادراکی برای مدیران و کارکنان خالی از لطف نبوده و در ارتقای کار آن‌ها مؤثر خواهد بود.

## 8- منابع

- [1] Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C., Kolodinsky, Robert W., Hochwarter, Wayne A., Kacmar, Charles J., Douglas, C., Frink, Dwight D.; "Development and validation of the political skill inventory"; *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, 2005.
- [2] Blickle, G., John, J., Ferris, Gerald R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K., Oerder, K.; "Fit of political skill to the work context: A two-study investigation"; *Applied Psychology: an International Review*, 2011.
- [3] Gentry, William A., Leslie, Jean B., Gilmore, David C., Ellen III, B., Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C.; "Personality and political skill as distal and



proximal predictors of leadership evaluations"; *Career Development International*, Vol. 18, No. 6, 2013.

[4] رضائیان ع.؛ مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان؛ سمت، چاپ سوم، 1389.

- [5] Poon, June M.L.; "Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 2, 2001.
- [6] Harris, Kenneth J., Kacmar, M., Zivnuska, S., Shaw, Jason D.; "The impact of political skill on impression management effectiveness"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, 2007.
- [7] Blickle, G., Kramer, Jochen, Zettler, I., Momm, Tassilo, James K., Summers, Timothy P. Munyon and Ferris, Gerald R. ; "Job demands as a moderator of the political skill-job performance relationship"; *Career Development International*, Vol. 14, No. 4, 2009.
- [8] Ferris, Gerald R., Treadway, Darren C., Perrewé, Pamela L., Brouer, Robyn L., Douglas, Ceasar., Lux, Sean.; "Political skill in organizations"; *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007.
- [9] Treadway Darren C., Shaughnessy, Brooke A., Breland, Jacob W., Yang, Jun., Reeves, Maiyuwai; "Political skill and the job performance of bullies", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 3, 2013.
- [10] Treadway Darren C., Hochwarter, Wayne A., Kacmar, Charles J., Ferris Gerald. R.; "Political will, political skill, and political behavior"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 2005.
- [11] Laird, Mary D., Zboja James J., Martinez, Arthur D., Ferris, Gerald R.; "Performance and political skill in personal reputation assessments", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 6, 2012.
- [12] Ferris Gerald R., Blickle, G., Schneider, Paula B., Kramer, Jochen. Zettler, Ingo. Solga, Jutta. Noethen, Daniela. Meurs, James A.; "Invited paper political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No.7, 2008.
- [13] Wu, Long-Zeng., Yim, Frederick Hong-kit. Kwan, Ho Kwong and Zhang, Xiaomeng; "Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and



- political skill in employee psychological distress"; *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 1, 2013.
- [14] Phipps Simone T. A., Prieto, Leon C.; "The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill"; *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, No. 3, 2011.
- [15] Brass D. J.; "Social capital and organizational leadership"; In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The Nature of Organizational leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*, San Francisco: Jossey- Bass, 2001.
- [16] Turnley W. H., Bolino M. C.; "Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of selfmonitoring in impression management"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 2001.
- [17] Schokker Merel M. C.; "The use of impression management tactics in group's overtime and the effect on the interpersonal outcomes of liking, competence and performance"; Final Master Thesis of Organizational Change and Consultancy, University of Maastricht, 2007.
- [18] Gardner III W. L.; "Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management"; *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, 1992.
- [19] Abhayawansa S., Guthrie J.; "Intellectual capital information and stock recommendations: Impression management"; *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13, No. 3, 2012.
- [20] Wayne S. J., Liden R. C.; "Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study"; *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995.
- [21] Liden, R. C., Mitchell, T. R.; "Ingratiation behaviors in organizational settings"; *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988.
- [22] Brouer, Robyn L., Badaway, Rebecca L., Gallagher, Vickie C., Haber, Julita A.; "Political skill dimensionality and impression management choice and effective use", *Journal of Business Psychology*, 2014.

- [23] Soran, Semih and Balkan, m. M.Onur; "The effects of impression management tactics on emotional expressions: Research on banking sector", *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 13, 2013.
- [24] Chen, Yei-Yi and Fang, Wenchang; "The moderating effect of impression management on the organizational politics – performance relationship"; *Journal of Business Ethics*, Vol. 79, 2007.

# **The Role of Situational Leadership Style in Employee Satisfaction in an Iranian Oil Company**

**Saeid Afshinpour<sup>1\*</sup>, Marie-Line Germain<sup>2</sup>, Michael E. Tomlin<sup>3</sup>,  
Tamara Anderson<sup>4</sup>**

1- School of Advanced Studies, University of Phoenix, U.S.A

2- Associate Professor, IS & Technology Dept, University of Phoenix, U.S.A

3- Associate Professor, IS & Technology Dept, University of Phoenix, U.S.A

4- Associate Professor, IS & Technology Dept, University of Phoenix, U.S.A

Receive: 3/5/2014      Accept: 8/6/2014

## **Abstract**

The purpose of this quantitative correlation study was to determine the extent to which the role of leadership style preferences correlate with employee satisfaction with supervision among employees and leaders of an Iranian oil company. This study measured preferences for each of five common leadership styles and examined correlations with measures of employee satisfaction. The styles studied were transactional leadership, transformational leadership, autocratic leadership, charismatic leadership, and situational leadership. Results indicated that each of the five leadership styles has a positive correlation with employee satisfaction, suggesting that the situational leadership style may be the most appropriate style for leaders in an Iranian oil company.

## **Introduction**

The global geopolitical situation in the twenty-first century is changing and requiring businesses to engage in creating new organizational leadership styles to meet and thrive with changing circumstances, technology, and globalization (Glaser, 2012). To succeed, businesses must design dramatically different organizational leadership styles from styles used in the past (Murray, 2014). Businesses in smaller countries must look to innovative leadership styles that will increase employee morale to remain competitive in the emerging global community and global markets to attract investors (Moore, 2013). Dynamic leadership boosts productivity and generates better services and products to global consumers. With globalization, a country's

---

\* Corresponding Author E-mail: safshin@email.phoenix.edu

success is no longer linked exclusively to itself and its own internal resources. Instead, the world marketplace affects each country.

There have been limited studies in the past to demonstrate the effect of transactional, transformational, autocratic, charismatic, and situational leadership styles on the effectiveness of Iranian organizational leadership. Lack of researches in the past, made some organizations unable to realize that there is a meaningful relation and positive correlation between probable award, job satisfaction, entrustment of power, and way of control and management and the managers' effectiveness. Researches did not show that exchange leadership style has a direct relation with the managers' effectiveness while each of the five leadership styles has a reversal relation with the managers' effectiveness.

The major contribution of this study, however, is to investigate that each of the five leadership styles has a positive correlation with employee satisfaction, suggesting that the situational leadership style may be the most appropriate style for leaders in an Iranian oil company. There are not effective studies in 2014 that developed for Iranian companies to improve their performances. Therefore, this study will intend to improve and complete the subject that if managers use more situational style, job satisfaction to organization will be increased. And also paying more rewards to managers and employees will increase effectiveness.

The general problem confronted by some Iranian businesses aspiring to integrate into the global marketplace is their business hierarchy (Alavi, Yasin, & Zimmerer, 2004). The predominant dictatorial style of leadership combined with a pyramidal-organizational structure of authority in some Iranian businesses, leaves a prevailing a lack of control sense about destiny among employees (Karimi & Nouri, 2009). Leaders at the top of the hierarchy are regarded as the primary decision-makers for the company with little to no regard for the majority of employees (Brady, 2008). Employee satisfaction is impacted detrimentally by dictatorial leadership styles (Yeganeh & Su, 2014). The specific problem proposed for this research study was an examination of the role of situational leadership style in employee satisfaction in an Iranian oil company.

## **Background**

The most common structure in some companies is based on a pyramid-shaped hierarchy in which various entities within the organization communicate in a top-down fashion. Businesses must consider creative leadership styles, specifically regard to meeting the demands of the global market. For companies to flourish, they must adopt a more global outlook,



specifically in terms of leadership styles. Global investors look for companies that not only have resources but also foster a healthy community in and among their employees (Houghton & Yoho, 2012). Outside investors spark increased productivity, vitality, and improvement in local economies. Corporations have always confronted the challenges of integrating both new technologies and changes in the marketplace.

Power, responsibility, and the ability to make changes are often concentrated at the top of the corporate pyramid with decision-making power flowing from the top to the bottom (Brady, 2014). Generally, in such structures staff members communicate chiefly with their superiors rather than top-level decision makers. The hierarchical structure of successful companies in addition to companies confronting obstacles to make the leap into the world marketplace are of special interest, because research can reveal how to foster success and make the changes necessary to bridge the gap (Haggall & Shoham, 2008). Companies must examine their corporate culture to determine which structures currently in place are helpful and which are detrimental to moving effectively from the local to the global marketplace.

### **Purpose of The Study**

The purpose of this study was to examine the role of situational leadership style (independent variable) in employee satisfaction (dependent variable) in an Iranian oil company. The independent variables in this study were different leadership style preferences. The independent variables were transactional, transformational, charismatic, autocratic, and situational leadership styles. These independent variables were significant because Iranian businesses need to adapt to innovative business models that will make them competitive in the global market. The dependent variable in this study was employee satisfaction in an Iranian oil company. Since indication of all anticipated relationships was necessary, a research question that included several variables was necessary either. The hypotheses were determined in explanation of relationships among variables or comparisons to be studied.

The quantitative research study has potential value to the organization, because the findings may provide insight into employees' motivation to produce and may provide the organization information on how to improve employee motivation. One advantage of the quantitative approach is its unbiased structure and empirical model. This study was not concerned with employees' personal preferences regarding specific leadership styles; therefore, qualitative methods were not appropriate.

This quantitative research design consisted of surveys which determine the leadership preferences of leaders in addition to employee satisfaction with supervision through the following indicators: (a) time with the company, (b) employees' indication of satisfaction with supervision, (c) quality of the employees' personal and social lives, (d) employees' rating of leadership and what characteristics in leadership are valued, (e) employees' rating of their understanding of the company and their faith in the future of the company, and (f) employees' rating of their preparedness for retirement. Oil company leaders at six levels were surveyed to determine their answers with regard to leadership style. The leaders stated how they believed their employees would respond, and if they planned to implement any new models of leadership. Leaders were surveyed to determine (a) how leaders are selected, (b) what qualifications and skills are considered by the company to be ideal in a leader, and (c) how training and assessment of leaders are administered after hiring.

### **Research Questions And Hypotheses**

The research questions provided an understanding of the relationship between the leadership styles of supervisors and employee satisfaction with supervision in an Iranian oil company. The research questions proposed an investigation of the leadership styles (independent variable) of an Iranian oil company and the relationship of leadership style to employee satisfaction (dependent variable) with supervision. There were five research questions, five null hypotheses, and five alternative hypotheses in this research study:

RQ 1: What is the relationship between transactional leadership style of supervisors and employee satisfaction with supervision in an Iranian oil company?

RQ 2: What is the relationship between transformational leadership style of supervisors and employee satisfaction in an Iranian oil company?

RQ 3: What is the relationship between autocratic leadership style of supervisors and employee satisfaction in an Iranian oil company?

RQ 4: What is the relationship between charismatic leadership style of supervisors and employee satisfaction in an Iranian oil company?

RQ 5: What is the relationship between situational leadership style of supervisors and employee satisfaction in an Iranian oil company?

The rationale for these hypotheses will provide an Iranian oil company with information about how leadership styles (independent variable) relate to employee satisfaction (dependent variable) with supervision. Five research questions were created for the research study. A corresponding null



hypothesis and alternative hypothesis were created for each of the five research questions, which contain quantitative components.

H<sub>0</sub>1: Transactional leadership style of an Iranian oil company is not significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>A</sub>1: Transactional leadership style of an Iranian oil company is significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>0</sub>2: Transformational leadership style of an Iranian oil company is not significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>A</sub>2: Transformational leadership style is significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>0</sub>3: Autocratic leadership style of an Iranian oil company is not significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>A</sub>3: Autocratic leadership style of an Iranian oil company is significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>0</sub>4: Charismatic leadership style of an Iranian oil company is not significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>A</sub>4: Charismatic leadership style of an Iranian oil company is significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>0</sub>5: Situational leadership style of an Iranian oil company is not significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

H<sub>A</sub>5: Situational leadership style of an Iranian oil company is significantly correlated with employee satisfaction with supervision.

## **Theoretical Framework**

A quantitative research study dealt with the broad theoretical area of leadership styles. Other researchers in the field discussed leadership styles in terms of motivating people, implementing plans, and providing direction both on an individual and company-wide level (Bass, 1990). Leaders guide, direct, and encourage employees to reach the company's goals. Diligent leaders create positive outcomes (Glaser, 2012). Productivity in leadership sets a good example. Honesty and integrity are highly valued in a leader, and honest, forthright leaders set a standard for others (Kouzes & Posner, 2013). Kouzes and Posner suggested leaders highlight their successes when they feel they have reached a personal best, which usually occurs when a new opportunity arises, coupled with their ability to make changes effectively and seamlessly. A diligent leader is willing to accept suggestions from both outside and within the company (Glaser, 2012). An effective leader is proactive about seeking out counsel and views mistakes or shortcomings as an opportunity to change for the better situation. Leadership theory includes five different leadership styles.



### ***Transactional Leadership***

Transactional leadership theories proposed an exchange of wants between leaders and followers (Avolio, 2007). Exchange theories as seen in the vertical-dyad linkage model and the multiple screen model show the behavior of the leader and follower as bargaining between the power to accomplish goals rather than the power over another individual (Bass, 1990). Transactions may be tangible or psychic; however, these relationships do not last long. Transactional leadership concerns itself with granting, rather than exerting, power.

### **Transformational Leadership**

Burns first presented transformational leadership as a concept in 1978. Bass expanded Burns' notions and principles (Northouse, 2004). Studies on transformational leadership show leadership style enables followers to rise to a higher level of performance than normally possible. Transformational leaders are best at inspiring and communicating the organizational vision (Houghton & Yoho, 2012). Avolio (2007) provided a commonly held definition: *transformational leadership helps people to achieve their mission and to renew their commitment to specified goals*. Transformational leadership helps people to achieve their mission and to renew their commitment to specified goals. To be a successful transformational leader, an individual must be well versed in effecting positive change through skills, which generate good leadership in others.

### **Autocratic Leadership**

Autocratic leadership asserts absolute power and influence over followers and demands absolute submission from them. Autocratic leaders have been nurtured by communities and cultures that have naturally accepted hierarchical structures in leadership which legitimizes unequal relationships between subordinates and superiors. These communities often demand dutiful fulfillment of assigned roles, tendencies toward deference, and compliance with authority tending to produce autocratic leaders. Autocratic leadership has fallen from commonplace to lowest in popularity, possibly a result of comparatively low levels of job satisfaction under autocratic leaders (Kerfoot, 2013).

### **Charismatic Leadership**

Charismatic leaders promise better opportunities. Charismatic leaders are agents of change and articulate an idealized future for the organization. They are successful when they can project a vision that resonates with employees. Charismatic leaders inspire followers to focus on broader organizational interests beyond their self-interests. Followers must trust their perception of the charismatic leader's credibility. This determines the extent of the



followers' identification with the leader and their commitment to the vision (Choi, 2011).

### **Situational Leadership**

Situational leadership, according to Farmer (2012), can be used appropriately by leaders as a development and training leadership style. Situational leadership allows leaders to communicate openly and honestly with employees while simultaneously developing a sense of competence and independence in employees. Farmer believed that a core competency of the situational style is the ability of leaders to diagnose employees' characteristics in order to use the appropriate leadership style. Situational leaders give guidance and direction to subordinates to complete tasks or objectives. Situational leadership is challenging because this style requires leaders to be able to respond quickly and innovatively when confronted with various scenarios. Situational leaders consider adopting different leadership styles depending on a whole host of factors, including circumstances, resources, and people involved, in order to cultivate consumer and employee satisfaction in addition to company profits (Long & Spurlock, 2013). A leader engaging in situational leadership is flexible, malleable, and able to change styles depending on conditions.

According to Rubenstein (2014), situational leaders give guidance and direction to subordinates to complete tasks or objectives. Situational leadership is challenging because this style requires leaders to be able to respond quickly and innovatively when confronted with various scenarios (Canaff & Wright, 2014).

### **Relationship to Employee Satisfaction with Supervision**

Every manager has his or her own style. Some managers are classified as hard or autocratic, meaning they are characterized by having important values such as high-level ambition, achievement, and risk taking. Other managers use the soft approach characterized by loyalty, trust, compassion, and a high regard for relationships. Employees will perform much better and be more loyal to a manager who uses the soft approach. Courtesy, humor, and moral integrity are other qualities that are important for a good manager (Ghosh, 2008).

What skills will be required of the twenty-first century managers and leaders to be effective (Smith, Bergey, Cantwell, & Doran, 2012)? Conceptually, these skills have changed little since Katz (2011) introduced his model of management skills some years ago. Katz divided an effective manager's skills into three basic categories of technical skills, human skills, and conceptual skills. Although modern managers are certainly required to possess a much higher degree of human skills than in the past, these basic



categories still accurately classify the skills necessary to be an effective manager in the twenty-first century.

According to Akehurst, Comeche, and Galindo (2013), job satisfaction comes from a positive experience with a job which results in a pleasurable emotion. Spjut (2004) believed job satisfaction is an individual measure of an employee's work-related values and whether or not they have been achieved. Some identify a *flow* of job satisfaction. This flow refers to a state of effortless absorption and enjoyment of the work activity in itself (Duserick, Huang, & Dai, 2007). When an employee's skill fits the work activity, the flow increases, so that it is also higher at work than in leisure. Job satisfaction is also impacted by the work environment.

### **Population And Sample**

A study's population is the total entity from which the research seeks a specified type of knowledge (Creswell, 2013). Based upon personal interactions and communications with employees, the total population of leaders at an oil company exceeds the 210 leader surveys distributed; 140 leaders returned surveys. Among approximately 25,000 employees, 500 employees received surveys and 329 employees returned surveys. The Cochran's formula used to determine the sample size. The majority of the employees were English speakers with relatively high educational backgrounds. The leaders and employees were employed in one oil company in Tehran, Iran. The leaders and employees were invited twice to participate on a volunteer basis. The surveys were completed during work hours as an incentive to participate. The groups of leaders and employees included females and males, who had different levels of education, worked in different departments, worked on different production shifts, and had different lengths of employment in the oil company. The estimated length of employment ranged from 1 to 20 years in the organization.

### **Validity**

The validity or "truthfulness" (Neuman, 2006, p. 164) of a study refers to the measurement tool for which studies find significance in academia. Quantitative research studies primarily draw on internal validity and external validity. The ability to measure what a study intends to measure is the internal validity of a study while the ability to generalize findings of other studies or phenomenon in various settings and times is external validity (Cooper & Schindler, 2006). Internal validity is described as the credibility of a study while external validity is transferability of conclusions in terms of quantitative correlation studies (Richards, 2005).



### **Internal Validity and Credibility**

The main threat to the internal validity of a research study is associated with selection. To secure the validity of a research study, the sample must be appropriate, consisting of participants who best represent or have knowledge of the research topic (Creswell, 20013; Leedy & Ormrod, 2005). This study's population consisted of leaders and employees in an Iranian oil company. The sample consisted of individuals who met the criteria for the study. They worked for the oil company. Selection threats are practically eliminated by using systematic sampling to select for leadership style. Systematic sampling was used to obtain a representative sample population for this study and ensure internal validity (Ehrman, 2004).

### **External Validity and Transferability**

External validity is the interaction between selection and treatment. Creswell (2013) described this interaction as the selection that involves "the inability to generalize beyond the groups in this experiment, such as other racial, social, geographical, age, gender, or personality groups" (p. 327). The interaction between selection and treatment does not threaten to destroy external validity because the research study will be conducted using survey designs not considered experimental. No pilot study was used because accessing to the population was limited to narrow time constraints. Copies of the survey were sent to supervisors at the oil company before presenting them to the population. Supervisors supplied with the surveys were asked for comments and opinions.

### **Instrument Reliability**

Similar to validity, reliability is central to the measurement of hypotheses (Neuman, 2006). If an instrument is dependable and consistent in measurement or outcomes, it is reliable. To increase reliability, the surveys were given multiple indicators for how each variable would be measured independently and using multiple-choice questions (Neuman). Participants had adequate time to answer questions or complete the surveys in order to ensure a reliable response (Creswell, 2013). Participants completed the surveys voluntarily and with no time constraints; therefore, the data should be reliable.

The perception of supervisor expertise by subordinates has been linked to employees' job satisfaction level; therefore such expertise perception was measured using Generalized Expertise Measure (GEM) (Germain, 2009). The scale included 16 items measuring objective and subjective expertise. Objective expertise refers to items that can be officially measured, such as training or education received. Subjective expertise refers to more intangible characteristics, such as someone's charisma, extraversion, or self-confidence. The GEM measure has shown very high reliability in large

samples. For example, with a sample of N=307, the 16-item scale’s reliability (internal consistency, Cronbach Alpha coefficient) was high (.91 for the five Evidence-Based items and .92 for the eleven Self-Enhancement items) (Germain, 2006). Questions use Likert-type scales ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Examples of expertise questions include: “My supervisor has the qualifications required to be an expert in his/her field” or “My supervisor is able to judge what things are important in his/her job”.

### Data Analysis and Collections

The study participants consisted of 329 employees and 140 leaders. Of the leaders, 90 (64%) were male and 45 (32%) were female with five not reporting gender (see Table 1). Of the employees, 230 (69%) were male and 80 (24%) were female. Table 2 provides the distribution of the leaders and employees by age. Of the employees, 12% ranged from age 20 to 30, 62% ranged from 31 to 40, 27% ranged from 40 to 50, and 40% were older than age 50 (see Table 2). Among the leaders, 13% ranged from 20 to 30, 26% ranged from 31 to 40, 34% ranged from 40 to 50, and 23% were older than age 50. One survey was disregarded because more than 30% of the questions were left unanswered.

**Table 1 Participants by gender and type**

	Female	Male	Not Reported	Total
Leaders	45	90	5	140
Employees	80	230	19	329
Total	125	320	24	469

**Table 2 Participants by age and type**

	Age 20-30	Age 31-40	Age 41-50	Age 51	Not Reported	Total
Leaders	27	30	46	37	0	140
Employees	40	59	92	128	1	329
Total	59	91	135	165	1	469

The leader survey in this study assessed leader perceptions of their personal leadership style; this section presents leadership style preferences overall and also based on age, gender, and education. Because the indication of a leadership style preference was not mutually exclusive, leaders could express a preference for more than one style of leadership (see Table 3), resulting combinations of preferences (see Table



**Table 3 Leader perceptions of preferred leadership style**

Preferred Style	Number	Percent
Autocratic	4	2.9
Charismatic	137	97.9
Situational	76	54.3
Transactional	0	0.0
Transformational	98	70.0
No Preference	3	2.1

Table 4). Table 5 presents the leadership style preferences indicated by the leaders responding to the survey by gender.

**Table 4 Leader perceptions of combined leadership style preferences**

Preferred Style	Number	Percent
Charismatic	36	25.7
Charismatic-Situational	1	0.7
Transformational-Charismatic	24	17.1
Transformational-Charismatic-Situational	72	51.4
Transformational-Autocratic-Charismatic-Situational	3	2.1
No Preference	3	2.1
Total	140	100.0

**Table 5 Leader leadership style preferences by gender**

Preferred Style	Females		Males		Unknown
	Number	%	Number	%	
Charismatic	17	38.6	17	18.9	
Autocratic-Charismatic	1		0	0.0	
Charismatic-Situational	0	0.0	1	1.1	
Transformational-Charismatic	11	25.0	12	13.3	
Transformational-Charismatic-Situational	15	34.1	55	16.7	
Transformational-Autocratic-Charismatic-Situational	1	2.3	2	2.2	
No Preference	0	0.0	3	3.3	5

P-value measures the likelihood that shows the results and the differences in responses between one or more populations could have been random. A p-value of 0.05 says that the probability that the results were due to random variation is 5%. A p-value of 0.05 is common in statistical analysis. The p-value provides confidence that the possibility of concluding that the data supports the null hypothesis that the variance between two or more data sets is not random when it was actually random, is 95% and that the chances of concluding that the data does not support the null hypothesis because the variance was random, when in fact the variance was not random, is 5% (Gravetter & Wallnau, 2006).

The Multifactor Leadership Questionnaire evaluates the leader's alliance with the transformational leadership style (Snodgrass & Shachar, 2008). The MLQ uses a scale of measurement derived from a Likert-type scale with answers from 1 to 5 and 1 to 7 for each question. This study asked

participants to answer honestly and descriptively in reference to their own feelings and experiences working at the oil company. Certain questions were specifically directed toward revealing the participants feelings about each of the five different leadership styles. Some questions used rating scales from 1 to 5, where 1 = rarely, 2 = seldom, 3 = occasionally, 4 = often, 5 = always. Other scales included 1 to 5 scales where 1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree; and 1 = never, 2 = hardly, 3 = seldom, 4 = occasionally, 5 = often, 6 = usually, 7 = always.

*Situational leadership preference and job satisfaction*

A preference for a situational leadership style ( $r^2 = 63.6\%$ ,  $p < 0.001$ ;  $F(1,327) = 571.2$ ,  $p < 0.001$ ; emerged with a corresponding significant relationship based on the aggregate rather than mean score on the situational preference items  $F(146,182) = 5.06$ ,  $p < 0.001$  (see Figure 1). The mean rating for the 329 employee responses to the 30 questions related to situational leadership preference ranged from 1.43 to 4.67 with a total of 147 separate values for the mean response. The mean rating for the 329 employee responses to the 20 MSQ questions indicating job satisfaction ranged from 1.25 to 4.6 with a total of 117 separate values for the mean response. Analysis of the correlation between mean response on the situational leadership items and mean response on the job satisfaction items shows a positive and significant correlation.

One-way ANOVA: Job Satisfaction (Mean MSQ) versus mean score, Situational Leadership preference questions (S_2)					
Source	DF	SS	MS	F	P
S_2	146	52.2612	0.3580	5.06	0.000
Error	182	12.8865	0.0708		
Total	328	65.1478			
S = 0.2661 R-Sq = 80.22% R-Sq(adj) = 64.35%					

**Figure 1: One-way ANOVA, job satisfaction versus Situational Leadership preference (mean basis)**

To measure job satisfaction, the 20-item Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) scale was used (Zurmhely, 2008). The MSQ measures employee job satisfaction. The 20-item, MSQ requires the participants to respond to a 5-point Likert-type scale, and measures intrinsic, extrinsic, and general job satisfaction. Zurmhely noted that reliability coefficients range from 0.84 to 0.91 for intrinsic satisfaction, from 0.77 to 0.82 for extrinsic satisfaction, and for general satisfaction the reliability coefficient range from 0.87 to 0.92. The MSQ has been included in over 1,000 research publications examining job satisfaction, and been validated with numerous occupational groups.



Job satisfaction appears to have a non-random relationship with situational leadership style. It does not appear that a preference for situational leadership style is a better indicator of job satisfaction than a preference for any of the other leadership styles. No correlation emerged for the relationship between a preference for transactional leadership, employees actively searching for a new position ( $r^2 = 0.0\%$ ,  $p = 0.955$ ).

*Hypothesis-Situational leadership style and employee satisfaction*

Leaders in this study were surveyed to determine their leadership style. Employees were also surveyed to determine specific leadership characteristics they preferred. These answers and characteristics were compared to current leadership literature and theories to generalize the answers and determine preference of leadership styles and the leadership style that would bring about the highest amount of job satisfaction.

The MLQ indicates a significant, positive relationship between situational leadership and employee satisfaction with supervision. Correlation analysis between the mean responses on the MSQ and autocratic style preference items ( $r^2 = 63.6\%$ ,  $p < 0.001$ ) indicated a correlation and an apparent relationship between preference for the autocratic leadership style and job satisfaction (see Table 6). One-way ANOVA on the aggregate situational leadership style index and the responses to the job satisfaction questions indicated a correlation and an apparent relationship between preference for the situational leadership style and job satisfaction ( $F(146,182) = 5.06$ ,  $p < 0.001$ ). Null Hypothesis 5 is therefore rejected and Hypothesis 5 is supported.

**Table 6. Summary of Correlations between job satisfaction and leadership style preference.**

Preferred Style	Correlation with Job Satisfaction ( $r^2$ )	P Value	Hypothesis
Transactional	6.0%	< 0.001	1
Transformational	34.4%	< 0.001	2
Autocratic	24.3%	< 0.001	3
Charismatic	1.2%	0.048	4
Situational	63.6%	< 0.001	5

A similar study could be implemented to emphasize correlations between leadership styles and leadership change. The findings of this study call for action to increase employee productivity by increasing employee satisfaction with supervision. This study concludes that effective leadership has a positive correlation with employee satisfaction.



## **Conclusions and Recommendations**

There are little researches on each of five leadership styles, their roles and relations with managers' effectiveness, and most research in this area led to the relationship between other factors are discussed.

The results of this study indicated that each of five leadership styles has a positive correlation with employee satisfaction with supervision. An analysis of variance found no significant differences in employee satisfaction based on gender or age and a significant difference in employee satisfaction based on age. The results of this research shows that there is a significant relationship between each of five leadership styles and management effectiveness. If managers use more situational style, job satisfaction in organization will be increased. Also paying more rewards to managers and employees will increase effectiveness. Results from this study also showed that situational leadership style and effectiveness of subordinates are related.

Executive leaders in an oil company should develop programs to develop effective current and future leaders as a demonstration of commitment to driving improved performance management and talent planning. Effective Iranian executive leaders in the oil company should provide effective, ongoing leadership coaching and mentoring, with a near-term emphasis on situational leadership and the advantages and disadvantages of each of the five examined leadership styles. Coaching and mentoring may help ineffective leaders become culturally competent in communicating and understanding the needs of their employees while they are engaged in new and challenging organizational behaviors. As ineffective leaders transform their leadership behaviors, they may discover and appreciate the racial, ethnic, and cultural backgrounds and talents of their workers (Bass, 1990).

Regression analysis and analyses of variance (ANOVA) for leadership styles and job satisfaction as a function of or related to various variables were implemented using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). ANOVA is an inferential statistical method used when measuring the differences among group means. When investigating the effect of an independent variable (leadership styles) on continuous dependent variables (employee satisfaction), this method helps to further analyze results (Gall, Gall, & Borg, 2010). One-way ANOVAs were performed to answer the study's research questions and to determine correlations between employee job satisfaction and both leadership style preference and employee demographic variables. Three criteria of the variables must be met for the ANOVA to be valid: (a) the variables must be mutually exclusive; (b) variances among the groups should be equivalent (homogeneity of variance); and (c) there must be normal distribution among the dependent variable.



Longitudinal studies are also recommended for future research of leadership styles and employee satisfaction. Future studies should examine a range of other industry organizations across several years of operations. This study should examine organizations with a range of organizational tenure and maturity, from organizations in the start-up phase to well-established enterprises. Researchers can use those findings to determine the extent that changes in top leadership personnel, changes in the organizational culture, and changes in the external environment might influence the leadership styles used in the organization and employee satisfaction (Yeganeh & Su, 2014). Further research should be conducted to determine whether the use of one or more specific leadership styles by leaders in different organizations increases leadership effectiveness, employee commitment, and employee conformity to the organizational culture.

### References

- [1] Alavi, J., Yasin, M. M., & Zimmer, T. W. An empirical investigation of values of Iranian executives: Tradition versus global market-based orientations. *International Journal of Management*, 21(1), 108 (2004).
- [2] Avolio, B. J. Leadership development in balance: Made/born. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (2007).
- [3] Akehurst, G., Comenche, J. M., & Galindo, M. Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277-290(2013).
- [4] Bass, B. M. Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). New York: The Free Press (1990).
- [5] Brady, M., Walsh, A., Setting strategic direction: A top down or bottom up process? *Business Strategy Series*, 9(1), 5 (2014).
- [6] Canaff, A. L., & Wright, W. High anxiety: Counseling the job-insecure client. *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 2-10 (2014).
- [7] Creswell, J. W. Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, NJ: Pearson (2013).
- [8] Choi, J. A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 24-43 (2011).
- [9] Cooper, D. R., & Schindler, P. S. Business research methods (9th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin. Retrieved September 13, 2006, from the University of Phoenix E-Book Collection (2006).
- [10] Ehrman, C. A note on the impact managerial styles can have for service marketers: Some new insights. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 19-22 (2004).

- [11] Farmer, L. A. Situational leadership: A model for leading telecommuters. *Journal of Nursing Management*, 13, 483-489 (2012).
- [12] Germain, M. L. The impact of perceived administrators' expertise on subordinates' job satisfaction and turnover intention. Academy of Human Resource Development. Arlington, VA (2009).
- [13] Ghosh, D. Corporate values, workplace decisions and ethical standards of employees, *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 68-90 (2008).
- [14] Glaser, J. E. The DNA of leadership: Leverage your instincts to communicate, differentiate, innovate. *Business Book Review*, 23(29), 2-10. Retrieved October 28, 2013, from EBSCOhost database (2012).
- [15] Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. Educational research: An introduction (8th ed.). Boston: Pearson A & B (2010).
- [16] Houghton, J. D., & Yoho, S. K. Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65. Retrieved October 16, 2013, from EBSCOHost article database (2012).
- [17] Hasgall, A., & Shoham, S. Knowledge processes: from managing people to managing processes. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 51 (2008).
- [18] Katz, R. The human side of managing technological innovation (2nd ed.). New York: Oxford University (2011).
- [19] Karimi, L., & Nouri, A. Do work demands and resources predict work-to-family conflict and facilitation? A study of Iranian male employees. *Journal of Family and Economic Issues*, 30(2), 193-203 (2009).
- [20] Kerfoot, K. Bossing of serving? How leaders execute effectively. *Medsurg Nursing*, 17(2), 133-135 (2013).
- [21] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. Leading in cynical times. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 357-365 (2013).
- [22] Long, S., & Spurlock, D. G. Motivation and stakeholder acceptance in technology-driven change management: Implications for the engineering manager. *Engineering Management Journal*, 20(2), 30-37 (2013).
- [23] Leedy, P., & Ormrod, J. Practical research planning and design (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson (2005).
- [24] Moore, G. A. Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution. New York: The Penguin Group (2013).
- [25] Murray, D. Optimizing the business benefits from technology acquisitions. *Financial Executive*, 22(5), 36 (2014).
- [26] Northouse, P. G. Leadership: Theory and practice (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage (2012).



- [27] Rubenstein, H. The evolution of leadership in the workplace. *Journal of Business Perspective*, 9(2), 41-49 (2014).
- [28] Neuman, W. L. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (6th ed.). Boston: Pearson Education (2006).
- [29] Smith, L. A., Bergey, P., Cantwell, A. R., & Doran, M. The coming knowledge and capability shortage. *Research Technology Management*, 49(4), 15-23 (2012).
- [30] Yeganeh, H., & Su, Z. An examination of human resource management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*, 37(2), 203 (2014).
- [31] Zurmehly, J. The relationship of educational preparation, autonomy, and critical thinking to nursing job satisfaction. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 39(10), 453-461 (2008).





فصلنامه علمی-پژوهشی  
پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



علاقه‌مندان دریافت مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی می‌توانند با تکمیل فرم زیر و یا تکمیل فرم اشتراک در سامانه مجله، به نشانی زیر:  
<http://www.ormr.modares.ac.ir> به جمع مشترکان مجله بپیوندند.

**راهنمای اشتراک**

- حق اشتراک سالیانه سازمان‌ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) 192000 ریال؛
  - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) 96000 ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره 143395316 بانک تجارت شعبه دانشگاه تربیت مدرس به نام تمرکز درامدهای دانشگاه تربیت مدرس - فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (قابل پرداخت در تمام شعبه‌های بانک تجارت ایران) واریز و اصل رسید بانکی را به انضمام برگه تکمیل شده اشتراک به نشانی زیر ارسال فرمایید:
- تهران - تقاطع بزرگراه‌های شهید چمران و آل احمد - دانشگاه تربیت مدرس، مرکز نشر آثار علمی دانشگاه، واحد فروش کتاب - صندوق پستی: 111-14115
- تلفن: 82883096 - دورنگار 82883032

**برگ اشتراک فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**

نام ..... نام خانوادگی .....

میزان تحصیلات ..... رشته و گرایش .....

شغل ..... نام مؤسسه .....

اشتراک از شماره ..... تا ..... تعداد موردنیاز از هر شماره ..... نسخه .....

نشانی ..... کدپستی .....

صندوق پستی ..... شماره تلفن .....

تاریخ و امضا .....



## **The Role of Situational Leadership Style in Employee Satisfaction in an Iranian Oil Company**

**S. Afshinpour<sup>1\*</sup>, M Germain<sup>2</sup>, M. E. Tomlin<sup>3</sup>, T. Anderson<sup>4</sup>**

1. School of Advanced Studies, University of Phoenix, U.S.A
2. Associate Professor, IS & Technology Dept, University of Phoenix, U.S.A
3. Associate Professor, IS & Technology Dept, University of Phoenix, U.S.A
4. Associate Professor, IS & Technology Dept, University of Phoenix, U.S.A

Receive: 3/5/2014      Accept: 8/6/2014

### **Abstract**

The purpose of this quantitative correlation study was to determine the extent to which the role of leadership style preferences correlate with employee satisfaction with supervision among employees and leaders of an Iranian oil company. This study measured preferences for each of five common leadership styles and examined correlations with measures of employee satisfaction. The styles studied were transactional leadership, transformational leadership, autocratic leadership, charismatic leadership, and situational leadership. Results indicated that each of the five leadership styles has a positive correlation with employee satisfaction, suggesting that the situational leadership style may be the most appropriate style for leaders in an Iranian oil company.

**Keywords:** Job satisfaction, Situational, Autocratic, Effective Management.

---

\* Corresponding Author E-mail: safshin@email.phoenix.edu

## **The Impact of Political Skill on the Ability to Use Tactics of Impression Management: Case study of Governorate of North Khorasan Employees**

**M. Yazdani Zyarat<sup>1\*</sup>, A. A. Rastegar<sup>2</sup>**

1. PhD. Student of Behavioral Management, Semnan University, Semnan, Iran

2. Assistant Professor, Management Department, Semnan University, Semnan, Iran

Receive: 19/03/2014

Accept: 15/07/2014

### **Abstrac**

Political skills and Impression management are two new and important subjects in the field of organizational behavior that share many common points. We try to examine impact of this tow topics on each other. This study, In terms of target, is an applicable Research, and nature and objective is as descriptive/ Correlative. Statistical society included all employees of the governorate of North Khorasan. To implement this study Sixty-eight people are randomly selected as statistical sample. The research data collection tools are Ferris et al impression management behavioral strategies Questionnaire and Bolino & Turnley Questionnaire. Data obtained from questionnaires have been analyzed with Pearson correlation, liner regression and one sample t tests. Findings indicated that all factors of political skills (Social Astuteness, Interpersonal Influence, Networking Ability, and Apparent Sincerity) significantly have positive impact on behavioral strategies of Impression management. Also level of employees' using political skills and behavioral strategies of Impression management found out to be about an average and higher.

**Keywords:** Political behaviors, Political skills, Impression management, influence

---

\* Corresponding Author E-mail: [usb\\_tehran@yahoo.com](mailto:usb_tehran@yahoo.com)

components of psychological capital, intervention and coping strategies to improve nurses' psychological and emotional well-being.

**Keywords:** Psychological Capital, Positive Emotions, Stress, Anxiety, Well-being, Nursing staff

## **The Effect of Employees' Psychological Capital on Their Emotional and Psychological Well-Being; Mediating Role of Positive Emotions, Stress, and Anxiety**

**A. R. Karimi Mazidi<sup>1\*</sup>, H. Rezazadeh Berfooei<sup>2</sup>, S. Mortazavi**

1. Professor, Management Department, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2. PhD. student Of management, Management Department, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3. MA. Of Business Administration, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Receive: 16/05/2013

Accept: 21/05/2014

### **Abstract**

Nurses' emotional and psychological well-being is one of the most important factors for providing safe, effective, and quality care. Several factors affect Well-being such as busy work and stress, positive and negative emotions, and psychological capital. This study aimed to examine the effect of psychological capital on well-being amongst nurses of Mashhad Qaem hospital. Research design was survey-analytic and conducted with participation of 123 nurses who were randomly selected. Data were collected using Psychological Capital Questionnaire (PCQ), Positive and Negative Affect Schedule Scale (PANAS), Depression, Anxiety, Stress Scale (DASS) and General Health Questionnaire (GHQ), and were analyzed using statistical techniques such as path analysis and mediation analysis. According to results of descriptive statistics, all the variables were above average and Well-being was the best. According to results of inferential statistics, predictability of well-being through psychological capital, positive emotions, and anxiety was confirmed, but the effect of nurses' stress on well-being was not statistically significant. Results of this study were consistent with previous studies. Nurses' high psychological capital increases their positive emotions, reduces their stress and anxiety, and increases their well-being. In general, research results emphasize the need for more attention to

---

\* Corresponding Author E-mail: [alef.karimi@gmail.com](mailto:alef.karimi@gmail.com)

## Constructing for Staying in "Edareh": Understanding the Dynamics of Social Construction of Reality in the Light of Organizational Ethnography

S. H. Kazemi<sup>1</sup>, H. Danaei Fard<sup>2\*</sup>, A. Rezaeiyan<sup>3</sup>, A. Azar<sup>4</sup>

1. Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

2. Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

3. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

4. PhD. student, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Receive: 21/02/2014

Accept: 31/5/2014

### Abstract

This paper is based on an interpretive ethnography conducted in a public organization ("Edareh"). This paper attempts to achieve some part of the ethnography's goal to describe how "ideal worker" is socially constructed by the different organization's stakeholders (managers and employees), so as to stay and to be "advantaged". This goes through the light of analyzing the two key events, that is to say "management changes" and "layoff". At first, drawing on Schneider and Ingram framework, the characteristics of "ideal worker" construct from new managers' view, their sense making of the employees with this framework and trying to move into the full realization of the construct is expressed. Then, based on social construction efforts on the part of employees, their struggles to stay, to not being fired, and even to get promoted - intended to changing and modifying the new manager's "ideal worker" construct - is described in the form of *a manifesto for staying in "Edareh"*.

**Keywords:** Interpretive ethnography, Ideal worker, Social construction of reality, Personal construct theory

---

\* Corresponding Author E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

## **Presenting a Framework for Identifying the Appropriate Structure for Industrial Organizations in Order to Superior Performance Using Taguchi Experimental Design**

**S. M. Zanjirchi<sup>1</sup>, R. Khanche Mehr<sup>2</sup>, N. Jalilian<sup>3\*</sup>**

1. Associate Professor, Management, Accounting and Economics Faculty, Yazd University, Yazd, Iran.

2. MA. of Executive Management, Yazd University, Yazd, Iran.

3. MA. of Industrial Management, Yazd University, Yazd, Iran.

Receive: 14/07/2013

Accept: 31/5/2014

### **Abstract**

Developments, changes and increased competition in the field of industry in recent years, has forced organizations to focus on gaining competitive advantage. In general, many experts believe that organizational performance improvement will increase profitability, and therefore the organization's competitive position relative to other competitors will be dramatically enhanced. It can be accomplished through environmental conditions, resources and practices required. As results, organization can enhance its ability to value creation and achieve profitability. In this study, regarding to resources in achieving high level performance, the key sources of influence on organization performance is derived by reviewing the results of previous researches and according to experts' points of view. Using the experimental design method, appropriate framework of factors presented. The results show that contribution percentage of following factors: total number of employees, inventory levels, the value of capital assets, the ratio of manufacturing employment to total employment and the cost of advertising on firm performance.

**Keywords:** Superior performance, Competitive advantage, Taguchi experimental design, Small and medium enterprises.

---

\* Corresponding Author E-mail: [jlnegar@yahoo.com](mailto:jlnegar@yahoo.com)

behavior) were not supported. Eventually, Implications and directions for future research is discussed.

**Keywords:** developmental performance appraisal, organizational commitment, organizational support, job performance, mediation effects.

## **Testing Indirect Impact of Relationship Between Developmental Performance Appraisals on Job Performance: Mediation Model**

**A. Poursafar<sup>1\*</sup>, S. Rajaiepour<sup>2</sup>, S. A. Syadat<sup>3</sup>, H. R. Arezizamani<sup>4</sup>**

1. Assistant professor of Educational, Faculty of Humanity and literature Science University of Guilan, Guilan, Iran
2. Associate professor, faculty of Psychology and Educational Science, University of Isfahan, Isfahan, Iran
3. Associate professor, faculty of Psychology and Educational Science, University of Isfahan, Isfahan, Iran
4. Associate professor, faculty of Psychology and Educational Science, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Receive: 8/05/2014

Accept: 5/07/2014

### **Abstract**

The present study aimed to investigate the relationship between developmental performance appraisal and Job performance mediated by organizational commitment and organizational support in the employees. This study performed in the Gas Company of Guilan Province in 2013. A number of 217 employees were selected as the participants using classified random sampling consistent with the sample size. Participants in this research complemented following Questionnaires: developmental performance appraisal, Organizational Commitment, Organizational support, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior. To confirm the scale factor structure and to evaluate the suggested model, confirmative factor analysis and structural equation modeling were conducted. Moreover, Bootstrap Test was adopted to examine its mediation and meaningfulness effects. The results revealed that the suggested model satisfies a good fitting regarding provided data. The research findings showed that only the indirect path of developmental performance appraisal, organizational commitment and organizational citizenship behavior was meaningful, while the other three indirect paths (developmental performance appraisal, organizational support and commitment on task performance and developmental performance appraisal, organizational support and organizational citizenship

---

\* Corresponding Author E-mail: ali.poursafar@yahoo.com

## **Identifying and Prioritizing Efficient Measures of Human Resource Manager in Crisis Using Combined ANP and DEMATEL Approaches**

**M. M. Parhizgar<sup>1</sup>, N. Rahmani<sup>2\*</sup>**

1. Associated Professor, Payam Noor University, Tehran, Iran

2. PhD. student of Business Administration, Payam Noor Graduate Center, Tehran, Iran

Receive: 3/11/2013

Accept: 1/9/2014

### **Abstract**

In Economic crisis conditions, it is expected that human resource managers play a rational role to change these conditions to opportunities. According to studies, HR managers utilize a set of different measures to confront crisis, which mainly has a short-term glance. These measures are instead of achieving Sustainable Competitive Advantage and turning the crisis into an opportunity, so it just supports the implementation of retrenchment strategy and will have negative effects on staff motivation. Considering literature and aimed to identifying the efficient and prioritized measures with respect to strategic HRM, efficient measures were identified. After interviewing 36 executives, the measures were revised by an eight-person decision-taking group. As a result 14 measures were classified in 5 main groups. Since making decisions to utilize one action will also affect the effectiveness of other actions, and in order to specify priorities of suggestive measures to meet SHRM, the use of DEMATEL and ANP approach was adopted. As a result, “Communications and Information Disclosure” was identified as first measures and “Empowerment of Managers for Crisis” and “Human Resource Development” ranked second and third. Thus both short and long term strategy cloud be supported. measures as “Work Force Reduction” and “Personnel Cost Management”, which have been identified as the most prevalent measures of HR managers, were specified as the last suggestive measures in this study.

**Keywords:** HRM efficient measures, economic Crisis, ANP

---

\* Corresponding Author E-mail: Rahmany.nima@gmail.com



# Organizational Resources Management Research



Vol. 3, No. 3, Fall 2013

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
● Identifying and Prioritizing Efficient Measures of Human Resource Manager in Crisis Using Combined ANP and DEMATEL Approaches .....1 M. M. Parhizgar, N. Rahmani	
● Testing Indirect Impact of Relationship Between Developmental Performance Appraisals on Job Performance: Mediation Model .....23 A. Poursafar, S. Rajaiepour, S. A. Syadat, H. R. Arezisamani	
● Presenting a Framework for Identifying the Appropriate Structure for Industrial Organizations in Order to Superior Performance Using Taguchi Experimental Design .....49 S. M. Zanjirchi, R. Khanche Mehr, N. Jalilian	
● Constructing for Staying in "Edareh": Understanding the Dynamics of Social Construction of Reality in the Light of Organizational Ethnography .....71 S. H. Kazemi, H. Danaei Fard, A. Rezaeiyan, A. Azar	
● The Effect of Employees' Psychological Capital on Their Emotional and Psychological Well-Being; Mediating Role of Positive Emotions, Stress, and Anxiety .....89 A. R. Karimi Mazidi, H. Rezazadeh Berfooei, S. Mortazavi	
● The Impact of Political Skill on the Ability to Use Tactics of Impression Management: Case Study of Governorate of North Khorasan Employees .....111 M. Yazdani Zyarat, A. A. Rastegar	
● The Role of Situational Leadership Style in Employee Satisfaction in an Iranian Oil Company .....135 S. Afshinpour, M. Germain, M. E. Tomlin, T. Anderson	
● Subscription Form .....153	
● Abstract .....155	

## In The Name Of God

### Guidelines for Preparing and Compiling Articles

In order to prevent any delays in the publication of the articles, all contributors are requested to follow the instructions below:

1. According to specific subject of this Journal, only Articles on **Organizational Resources management Research** would be accepted.
2. Papers should not have been published, nor should they have simultaneously been sent for publication in other journals.
3. The official language is Persian, however, articles in English and other languages will also be considered for publication.
4. All articles should include: an abstract (220-250 words in Persian & English), key words, introduction, main body of the text, conclusion and notes and references.
5. Articles should be research-oriented, and must be the original work of author(s). Reviews (review articles) will only be published if satisfy the following conditions: Articles by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will accepted, provided that they are based on multiple references.
6. Articles should be specialized and will be accepted only through the website ([www.orm.modares.ac.ir](http://www.orm.modares.ac.ir)); the users may send theirs manuscripts by registering to the journal's website with users' code.
7. Article should be typed on A4 paper, B Lotus, Single sided, spacing, regular (preferably thin) font, size 12 (size 10 in Times New Roman for Latin), with 4cm margin on all sides, in Word, Windows.
8. articles should be sent in two distinct file as follow:

#### First file (title page):

- Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with as star\*)
- Affiliation, rank and place of employment of author(s)
- Date of uploading the paper
- An address for the corresponding author including mailing & e-mail address and phone & fax numbers.
  - In case of using financial aids providing by an institute, company and etc., Name of which should be stated in the first page or in the knowledgment of manuscript.
  - Articles extracted or formed based on an assertion or a thesis will be published by following order of names: advisor, student and consolders. Advisor will be held responsible.

#### Second File (Manuscript):

- Full title of the paper in Persian;
- Abstract in Persian (a maximum of 250 words)
- Key words (a maximum of five),
- Full title of the paper in English,
- Abstract in English (a maximum of 250 words)
- Key words in English (a maximum of 250 words)
- Abstract should be structured as follow: purpose, method, findings and key words
- All titles in the article except the main title and "abstract" should be numbered according to format of the journal

Tables, illustrations, figures, etc. should be added separately. Refer the number of the pictures, tables, figures, etc. and their (possible) position in the body of the text. Quality of the pictures and chart will be with dpi 300.

Put the reference numbers in brackets [ ] in the text and list them in their order of appearance in the references section. Avoid repeating a reference in this section. If a reference is frequently used, include only its number and other additional information in the brackets e.g. referring for the first time: [1, vol. 1, p.6] while referring for the second time: [1, vol.2 p.20]

The English equivalent of Persian words (if required) should be provided in footnote with new numbering on each page.

#### References:

- a. **Books:** Name of the authors/s, title, translator, publisher, place of publication, date, page number.
- b. **Articles:** Name of the authors/s, title of the paper, title of the journal, volume, year, page number.
9. The manuscript should not exceed more than 16 pages almost 5400 words along with tables, illustrations etc.
10. Contributors are responsible for all of the contents of their papers.
11. Translations are in no way accepted.
12. Each submission will be referred unanimously to three referees.
13. Organizational Resources Management Research maintains the rights to accept or reject (and edit) the articles and might not return any submitted papers.
14. Having been published, five off-print copies and one final publication will be sent to each of the author(s).
15. The Original copies of the submitted articles will be kept in the office for about three months; thereafter will not be responsible for them.

**Address:** Iran Management & Technology Development Study Center  
No.12 Shahid Rahnama Chitsaz Alley, Saidi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953)  
Tehran-Iran

**E-Mail:** [j.impsc@modares.ac.ir](mailto:j.impsc@modares.ac.ir)

**Tel/Fax:** 22291279

**Website:** [www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir)