

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، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.

عنوان های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره گذاری شود.

- شکل های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل ها، 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 شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع

برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:

نحوه ارجاع به مقاله: [1].

نحوه ارجاع به کتاب: [1، ص 20].

نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [1، ج 2، ص 20].

- معادل های انگلیسی در هر صفحه با شماره گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.

- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله 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 مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها 16 صفحه باشد و حداکثر شامل 5400 کلمه باشد.

10- مسؤولیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.

11- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.

12- مقاله ها 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 مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از بازگرداندن مقاله های دریافتی

معذور است.

14- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می شود.

15- اصل مقاله ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه

مسؤولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: 22291279

وب سایت: www.ormr.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره 5، شماره 1، بهار 1394



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه

عنوان

- اثر میانجی‌گری الگوی صحیح مصرف بر رابطه عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی1
مجتبی الماسی، احسان رستمی، شهرام فتاحی
- تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری‌گرایی25
مریم بوربورجعفری، عباسعلی رستگار
- نقش هوش فرهنگی در ارتقای هوشمندی رقابتی43
وحید خاشعی، عطاءاله هرندی
- طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما61
سهیلا خدابی، بهاره اصائلو
- رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبادلی مدیران با سکوت سازمانی85
رضا ساکی، مرضیه دستی، صادق نصری
- نقش تسهیم دانش در رابطه میان اجزای سرمایه‌های فکری و رفتار نوآورانه109
علی صالحی، حسن دانایی‌فرد
- ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار129
آرین قلی‌پور، سمیه لیافی
- برگه اشتراک153
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی155

اثر میانجی‌گری الگوی صحیح مصرف بر رابطه عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی

مجتبی الماسی^{1*}، احسان رستمی²، شهرام فتاحی³

- 1- دانشیار گروه اقتصاد، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی کرمانشاه، ایران
- 2- کارشناس ارشد، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد دانشگاه رازی کرمانشاه، ایران
- 3- دانشیار گروه اقتصاد، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی کرمانشاه، ایران

پذیرش: 1393/12/13

دریافت: 1392/10/16

چکیده

الگوی صحیح مصرف، الگویی بهینه و پایدار در مصرف و استفاده از منابع می‌باشد که نه تنها موجب افزایش بهره‌وری می‌شود بلکه همچنین امکان عبور موفق یک جامعه از رکودهای احتمالی اقتصادی آینده را نیز باعث می‌شود. بهره‌وری می‌تواند بیش‌ترین استفاده از کمترین امکانات و منابع در راه رسیدن به رشد و شکوفایی همه‌جانبه زندگی انسان باشد. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی الگوی صحیح مصرف می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه بود که نمونه‌ای به تعداد 371 نفر از میان آنها به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است.



نتایج نشان داد همه متغیرهای مستقل مدل دارای آثار مثبت و معنادار بر متغیر وابسته بهره‌وری می‌باشند که این رابطه با در نظر گرفتن متغیر میانجی الگوی صحیح مصرف، یعنی به طور غیرمستقیم نیز معنادار و قابل ملاحظه می‌باشد. در مدل بررسی شده مقدار شاخص‌های برآزش مدل $GFI=1$ نشان‌دهنده مناسب بودن مدل پژوهش می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: الگوی صحیح مصرف، بهره‌وری، متغیر میانجی، مدل معادلات ساختاری.

1- مقدمه

هر پژوهش و پژوهش علمی که صورت می‌گیرد بر پایه‌ها، ارکان و نتایج پژوهش‌های پیشین استوار است و پژوهش‌گر باید سعی کند مرتبط‌ترین دستاوردهای پژوهش‌های پژوهش‌گران قبلی را شناسایی کرده و دریابد که دیگران تا چه درجه‌ای موضوع پژوهش مورد نظر را بررسی کرده‌اند، به عبارت دیگر چه ابعادی از مسأله پژوهش بررسی شده و چه ابعادی بررسی نشده است.

1-1- بیان مسئله

یکی از مهم‌ترین راهکارهای تحقق اهداف سند چشم‌انداز، ارتقای بهره‌وری تمام عوامل تولید، کاهش مصرف و به عبارت بهتر اصلاح الگوی مصرف در همه زمینه‌هاست. امروزه ثابت شده است که با ایجاد فرهنگ مصرف صحیح، افزایش آگاهی مردم و ترویج الگوی مصرف درست و منطقی منابع در جامعه به طور اخص می‌توان به حفظ این منابع کمک کرد.

سال 1388 به خاطر ضرورت‌های بسیار اقتصادی و اجتماعی، سال اصلاح الگوی مصرف معرفی شد. اما با توجه به ابعاد گسترده تغییرات، اصلاحات و اهمیت تأثیرگذاری آنها در زندگی ملت شاید یک دهه تلاش مستمر و استفاده از راهکارهای صحیح برای دستیابی به اهداف مورد نظر الزامی باشد، زیرا که نخست باید دردها را به درستی شناخت و با کم و کیف آنها آشنا شد. تبیین و تعریف یک الگوی مصرف در هر جامعه‌ای، براساس نگاه آن جامعه به هدف زندگی مشخص می‌شود، اینکه انسان جایگاه خود را در جهان چگونه می‌بیند و هدف از



زندگی را چگونه تبیین می‌کند، به طور مستقیم بر شیوه مصرف او اثرگذار است. اعضای جامعه باید بتوانند با مصرف صحیح در حفظ و استفاده بهینه از منابع و ثروت‌های ملی به توسعه اقتصادی کشور کمک کنند و استقلال ملی را تضمین کنند.

الگوی صحیح مصرف نیازمند فرهنگ‌سازی صحیح است و این خود نیازمند راهکارهایی است تا همه افراد جامعه الزام رفتارهای اصلاح مصرف را احساس کنند و به تدریج این اصلاح نهادینه شده و به یک رفتار پایدار و درنهایت به یک فرهنگ در تمامی عرصه‌های مصرف تبدیل شود، از این رو باید راهکارهای صحیحی در راستای آموزش و ارائه استاندارد در سطح کشور اجرا شود.

از طرف دیگر بی‌گمان رشد اقتصادی جوامع در گرو نرخ رشد بهره‌وری آنان است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگی‌های غالب کشورهای کمتر توسعه یافته است، ناشی از عوامل مختلف تأثیرگذار بر بهره‌وری است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره‌ای قابل کنترل هستند. از این رو امروزه بیشتر کشورهای جهان در پی به دست آوردن پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند [9]. بهره‌وری از جمله عواملی است که متضمن دوام و بقای سازمان‌ها در دنیای پرقاب‌ت فعلی است. تحکیم فرهنگ بهره‌وری موجب استفاده بهینه از تمام امکانات مادی و معنوی سازمان‌ها می‌شود و به طور دائم توان‌ها، استعدادها و امکانات بالقوه سازمان‌ها شکوفا می‌شود و بدون اضافه کردن فناوری و نیروی انسانی جدید می‌توان از امکانات، شرایط، توان و قابلیت‌های نیروی انسانی موجود با خاصیت خلاقیت در جهت تحقق هدف‌های سازمان حداکثر بهره را برد. کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. بنابراین باید بیش‌ترین توجه و برنامه‌ریزی در بهره‌وری سازمانی متوجه عوامل انسانی شود [11]. این موضوع زمانی تحقق پیدا می‌کند که از توانایی‌ها و ظرفیت‌های موجود در کشور به نحو بهتری بهره‌گیری شود و منابع کشور برای رسیدن به مرز امکانات تولید به طور بهینه تخصیص داده شود. در واقع رفتار سیاست‌گذاران و بنگاه‌های اقتصادی در چارچوب استفاده بهینه منابع شکل خواهد گرفت. در اینجاست که می‌توان از مصرف صحیح امکانات در سطوح دولت و سازمان برای به حداکثر رسانیدن تولید کالا و خدمات در جامعه سخن به میان آورد. زمانی که شاخص‌های



بهره‌وری عوامل تولید در اقتصاد از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و سهم بهره‌وری در رشد اقتصادی کشور پایین است، برای رسیدن به یک میزان مشخص از کالاها و خدمات، نیروی کار و سرمایه زیادی صرف می‌شود که نتیجه این فرآیند مصرف بی‌رویه و غیرمنطقی در اقتصاد است.

بهره‌وری کمتر از نیم درصد نیروی کار در سال‌های اخیر و بهره‌وری منفی سرمایه در این سال‌ها بیانگر این واقعیت است که از نیروی کار و سرمایه در اقتصاد، استفاده مطلوبی نمی‌شود. این در حالی است که براساس برنامه چهارم باید حدود یک سوم رشد اقتصادی از راه بهبود کارآیی و افزایش بهره‌وری حاصل شود. از سوی دیگر به طور متوسط در سطح جهان حدود 64 درصد از درآمد از طریق منابع انسانی حاصل می‌شود و بقیه آن یعنی حدود 34 درصد متکی به منابع طبیعی و فیزیکی است. اما در ایران وضعیت به کلی متفاوت با ارقام یاد شده است. در ایران سهم منابع انسانی در تولید 36 درصد و 64 درصد آن مربوط به سرمایه‌های فیزیکی است. ارقام یاد شده این موضوع را متبادر می‌سازد که برای تولید روش‌هایی بکار گرفته شده که سرمایه‌های فیزیکی نقش غالب را در تولید بازی کرده در حالی که مهم‌ترین منبع تولید در کشور که همانا نیروی انسانی است در عمل به‌دست فراموشی سپرده شده است و از سوی دیگر همان طور که بیان شد از عامل سرمایه هم به‌درستی استفاده نشده است. انتخاب مذکور به معنای معطل کردن ظرفیت موجود در اقتصاد و عدم بهره‌برداری درست از منابع انسانی است.

بنابراین زمانی که بهره‌وری عوامل تولید سهم قابل ملاحظه‌ای در تولید ثروت کشور داشته باشند، به آن معنا است که از ظرفیت‌های تولیدی اقتصادی کشور استفاده مطلوبی شده و در حقیقت مصرف منابع در میزان بهینه‌ای قرار گرفته است.

1-2- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

بی‌تردید زندگی سالم و مناسب همراه با توسعه‌ای پایدار یکی از محورهای اساسی در سیاست‌گذاری‌های دولت‌ها به شمار می‌آید تا از طریق آن، استانداردهای زندگی را در جامعه خویش بهبود بخشند. استاندارد زندگی در یک جامعه، به درجه‌ای از تأمین حداقل نیازهای



جامعه بستگی دارد [15، ص 6]. با توجه به اینکه وضعیت فعلی مصرف در ایران، بالاتر از متوسط مصرف کشورهای دیگر است و اقشاری از جامعه به علل مختلف، از جمله پایین بودن سطح دانش و آگاهی، چشم و هم‌چشمی، هواپرستی و مدگرایی مبتلا به اسراف، تجمل‌گرایی و رفاه زدگی هستند، تقویت و ترویج مبانی نظری و نهادینه کردن فرهنگ مصرفی صحیح و منطقی که تأمین‌کننده مصالح و منافع ملی است، امری ضروری می‌باشد.

سالیانه بخش زیادی از منابع انرژی کشور به دلایلی چون مناسب نبودن فناوری، عدم دقت در مصرف و... از بین می‌رود. این امر موجب شده است که علاوه بر کاهش منابع خدادادی انرژی کشور، موجب افزایش آلودگی و صرف هزینه‌های سنگین شود. نتیجه آن، عدم امکان دستیابی به اهداف تعیین شده در چشم‌انداز 20 ساله توسعه کشور خواهد بود. این مشکل نه تنها در کشور ما بلکه در بسیاری از کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته همسو است [8].

انسان در عصر حاضر با وجود پیشرفت‌های شگرف در زمینه‌های صنعتی و فناوری، بیش از هر زمان دیگر به رعایت الگوی مصرف نیاز دارد. او نیاز دارد تا برای مقابله با مسائل و مشکلات زندگی فردی و اجتماعی خود، راه‌حل‌های مناسب و بدون هر گونه عارضه نامطلوب پیدا کند [13]. به عبارتی دیگر می‌توان گفت مصرف درست و به اندازه، پشتوانه بزرگی برای اقتصاد هر کشور به شمار می‌آید. یکی از معضله‌های بخش مصرف کشور، عادت نکردن مردم به تهیه به اندازه نیازهای زندگی است. البته این مسئله جز با توجه به اصل بهره‌وری، شدنی نیست، وگرنه رقابت‌های آینده، طومار هر کشوری را در هم خواهد پیچید. در حال حاضر، در برخی کشورهای توسعه یافته با وجود محدودیت منابع، سرمایه‌گذاری‌های فراوانی در راه بهبود بهره‌وری در سطح ملی، منطقه‌ای، بخشی، سازمان‌ها، مؤسسه‌ها و حتی افراد انجام می‌گیرد. آنان پیشرفت روزافزون خود را مرهون توجه به اصل بهره‌وری می‌دانند [2]؛ یعنی از آن جایی که منابع یک کشور به طور معمول محدود است، افزایش بهره‌وری به عنوان یک ضرورت اساسی برای ارتقای استاندارد زندگی یک ملت، اهمیت پیدا می‌کند. در جهان امروز با توجه به محدودیت عوامل مختلف تولید، نیاز به بهره‌وری بیشتر - چه در کشورهای پیشرفته و چه در کشورهای در حال توسعه - امری حیاتی و ضروری است.



2- مبانی نظری پژوهش

بهره‌وری که یکی از مفاهیم اقتصاد است، این‌گونه تعریف می‌شود: مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده بدون کاهش کیفیت. به سخن دیگر بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و ... به منظور ارتقای رفاه جامعه [11]. بهره‌وری از لحاظ مفهوم ارزشی است که از راه برقراری ارتباط بشر با منابع در اختیار خود حاصل می‌شود و معیاری است برای اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌های اقتصادی یک کشور که از میزان خروجی به ازای هر واحد از ورودی حاصل می‌شود. این شاخص، ابزار سنجشی است که سلامت اقتصادی را تعیین می‌کند. هر چه قدر نرخ بهره‌وری در حال رشد و ترقی باشد، به همان اندازه تولید و استانداردها و کیفیت زندگی شهروندان افزایش خواهد یافت و برعکس اگر بهره‌وری با افت مواجه شود، علاوه بر تولید، رفاه اجتماعی نیز به مخاطره خواهد افتاد. سازمان‌های امروزی به راحتی کالاهای و مواد اولیه مورد نیاز خود را از سایر سازمان‌ها کشورهای دیگر تأمین می‌کنند و تنها منبعی که به سهولت در شکل ایده‌آل آن قابل مبادله نیست، نیروی انسانی است به طوری که می‌توان گفت مهم‌ترین سرمایه رقابتی یک کشور نیروی انسانی کارآمد و با استاندارد است [19، صص 209-236]. اندازه‌گیری بهره‌وری برای هر سازمان ضروری است و این امر به حدی حایز اهمیت است که می‌توان با برقراری و اجرای یک سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری به نقاط قوت و ضعف یک سازمان تولیدی پی برد، به عبارت دیگر می‌توان گفت بهره‌وری = کارایی + اثربخشی. بهره‌وری مطلوب با تغییر ساختارها، اضافه کردن فناوری، تدوین دستور کار و صدور بخشنامه به دست نمی‌آید بلکه انسان، محور هر نوع بهره‌وری فردی - اجتماعی و سازمانی است. بنابراین باید بیش‌ترین توجه و برنامه‌ریزی در بهره‌وری سازمانی متوجه عوامل انسانی شود [21، صص 45-54]. عدم رشد بهره‌وری استانداردهای زندگی و رفاه ملی ما را دچار مخاطره می‌سازد. بهره‌وری بر مسائل مهمی چون درآمدهای واقعی، رقابت‌پذیری ملی و کیفیت زندگی اثرگذار است. چهار عامل اصلی در کاهش نرخ رشد بهره‌وری مؤثرند:

1- کاهش نسبت سرمایه به نیروی کار؛



2- کاهش هزینه‌های پژوهش و توسعه؛

3- تغییرات در ترکیب نیروی کار و اقتصاد؛

4- تغییرات ارزش‌ها و نگرش‌های اجتماعی [24].

الگوی مصرف هر جامعه نقشی تعیین‌کننده در تخصیص منابع تولید، نوع کالاهای تولیدی و شیوه توزیع آنها دارد؛ زیرا تخصیص بهینه منابع برای تولید کالاها و ارائه خدمات به منظور تأمین نیازهای ضروری و حیاتی جامعه و رفع فقر و محرومیت تا حد زیادی به شناخت الگوی صحیح مصرف و حاکمیت آن بستگی دارد و این امر مبتنی بر جهت‌دهی معقول و منطقی به افکار، عقاید، آداب و رسوم و ارزش‌های مورد قبول جامعه یا به طور خلاصه، فرهنگ عمومی مردم می‌باشد [3، صص 103-118]. الگوی صحیح مصرف عبارت است از نهادینه کردن روش صحیح و مناسب استفاده از منابع مادی و غیرمادی کشور به صورتی که باعث ارتقای شاخص‌های زندگی مردم و کاهش هزینه‌ها شود. چگونه مصرف کردن، چه چیز مصرف کردن، شناسایی نیازهای واقعی و رعایت اعتدال و صرفه‌جویی در بهره‌برداری از امکانات و منابع موضوع اصلی الگوی صحیح مصرف می‌باشد، به عبارت دیگر الگوی صحیح مصرف می‌تواند به معنای فرهنگ‌سازی روش صحیح استفاده از منابع کشور و یا بهره‌برداری بهینه، برنامه‌ریزی شده و مطلوب از امکانات و منابع در بخش‌های مختلف اقتصادی باشد. این تعریف بیانگر آن است که نخست از انحراف منابع برای تولید یا تولید نامطلوب جلوگیری شود و دوم از منابع و ظرفیت‌های بدون استفاده و مغفول در اقتصاد به بهترین روش ممکن بهره‌گیری شود. این در واقع همان بیان مفهوم بهره‌وری در اقتصاد است، به عبارت دیگر الگوی صحیح مصرف با بهره‌وری مترادف و حرکت به سوی هر کدام دستیابی به دیگری را نیز در بر خواهد داشت. بنابراین برای پی بردن به اینکه آیا در رفتار مصرفی اصلاحی صورت گرفته است و یا اینکه با مطلوب فاصله چندانی وجود دارد یا خیر از معیار بهره‌وری استفاده می‌شود. نتایج حاصل از بررسی ویژگی‌های شخصیتی افراد نشان می‌دهد که رفتار افراد و از جمله آن رفتار مصرفی آنها به منش‌ها و خصوصیات شخصیتی آنها بستگی دارد. بنابراین ویژگی‌های شخصیتی افراد زمینه‌ساز رفتارهای آنان می‌باشد [16]. تعاریف متفاوتی از شخصیت ارائه شده است. با توجه به پیچیدگی شخصیت و کلیت مفهوم آن، آلپورت به گردآوری و ذکر پنجاه تعریف متفاوت از شخصیت پرداخته است که حکایت از گستردگی شخصیت دارد [14].



تعریفی از شخصیت را که تقریباً بیشتر پژوهش‌گران در مورد آن توافق دارند، می‌توان به صورت زیر بیان کرد: شخصیت الگوی مشخصی از افکار، احساسات و رفتارهای مشخص است که موجب تمایز یک فرد از دیگران شده و در زمان‌ها و مکان‌های مختلف پایدار است [16]. از طرف دیگر آگاهی از شخصیت افراد می‌تواند به مدیریت سازمان کمک کند تا افراد واجد شرایط را در سمت‌های مختلف سازمان بگمارد که این کار به نوبه خود باعث خواهد شد جابه‌جایی کارکنان کاهش و کارایی و بهره‌وری آنان افزایش پیدا کند [4].

عمل به باورهای دینی به آن معناست که ایمان خود را در عمل نشان می‌دهد. آن هم نه هر عملی بلکه عمل صالح. عملی که اثربخشی و کارایی آن و در نتیجه بهره‌وری آن در حد بالایی باشد. مؤمن واقعی در موقع انتخاب بین تصمیم‌های مختلف، آن عملی را می‌پذیرد که بیشترین بازدهی را برای جامعه داشته باشد. انجام اعمال صالح، ضمن تأمین هدف اولیه فرد، هدفی از اهداف جامعه را محقق می‌کند. بنابراین براساس تفکر اسلامی، هر عملی که انسان را به خداوند نزدیک کند، عمل صالح است و از بهره‌وری شایسته برخوردار است [1، صص 340-341]. منشور بهره‌وری قرآن کریم در سوره عصر گزارش شده است. استفاده بهینه از عمر به عنوان تنها سرمایه زندگی، یعنی ایمان به عنوان قوه محرکه و معدن انگیزه‌سازی انسان که به همراه معرفت، عبادت و یقین موجب افزایش نامحدود بهره‌وری در افکار، کردار و گفتار انسان می‌شود. از طرف دیگر الگوی صحیح مصرف از جمله موضوعاتی است که در فرهنگ اسلامی بسیار تأکید شده و آیات قرآن کریم و احادیث نیز بیانگر اهمیت این مسئله است. مهم‌ترین عاملی که انسان را در مقابل منکر مقاوم کرده و از افتادن در ورطه گناه باز می‌دارد، ایمان و عمل به باورهای دینی است و شخصی که دچار اسراف شده بی‌تردید ایمان در قلب او آن‌گونه که باید قوت نگرفته است [1، صص 340-341].

نتایج پژوهش‌های مه‌رز¹ و پترسون² بیانگر آن است که شادی در بهبود و افزایش سلامت جسمانی و روانی مؤثر است و باعث افزایش کارایی و بهره‌وری افراد می‌شود [26، صص 56-67]. کار در سال 2004 نشان داد که افراد شاد با ارزنده‌سازی مهارت‌های خود، بیشتر با

1. Meyers
2. Peterson



رویدادهای مثبت همراه می‌شوند تا اینکه خود را با رویدادهای منفی همراه کنند. مجموع پژوهش‌های مربوط به شادی نشان‌دهنده آن است که افراد شاد از نظر ساختار فکری، قضاوت، تصمیم‌های رفتاری و انگیزش با افراد ناشاد تفاوت دارند و از بازدهی فردی، اجتماعی و شغلی بالاتری برخوردار هستند [25، صص 111-131].

رضایت شغلی به برداشتی که فرد از کار خود دارد و نیز نگرش مثبت فرد نسبت به شغل خود اشاره می‌کند [10، صص 89-103]. در تعریفی دیگر، رضایت شغلی عبارت است از حالت عاطفی مثبت و در عین حال لذت‌بخشی که یک فرد از کار و شغل خود احساس می‌کند [28، صص 474-489]. پس می‌توان گفت رضایت شغلی یک عنصر اساسی از سلامتی روحی کارکنان و به طور کلی بهزیستی آنها است [31، صص 413-436]. رضایت شغلی معیاری است که گویای راضی و شاد بودن کارکنان از شغل خود می‌باشد [20، صص 239-234]. رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. زمانی که یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، به آن مفهوم است که او در واقع شغل خود را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کار خود دارد و برای شغل خود ارزشی بسیار قائل است؛ یعنی احساسات مثبت یا لذت‌بخشی که هر فرد از راه ارزیابی شغل خود یا تجربیات شغل خود بداند می‌رسد [17].

داکل¹ معتقد است که برنامه کیفیت زندگی کاری شامل هر گونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که حامی رشد و تعالی کارکنان در سازمان باشد. از این رو نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری، سرمایه‌گذاری بر افراد به منزله مهم‌ترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می‌دهد، به این معنی که برآورده ساختن نیازهای کارکنان به به‌سازی و کارآیی بلندمدت کارکنان و سازمان منجر خواهد شد [27، صص 1-14].

تعاریف متفاوتی از تعهد سازمانی ارائه شده است. هال و همکارانش تعهد سازمانی را فرآیندی می‌دانند که در آن فرآیند، اهداف فرد و سازمان تا حد زیادی با هم تلفیق شده و هم‌نوا می‌شوند. از نظر ویلیامسون و اندرسون نیز تعهد سازمانی عبارت است از: شدت و گستردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان و شغل و احساس هویت که

1. Docket



وجود احساس‌های مزبور در فرد به افزایش وابستگی گروهی و رفتار شهروندی منجر خواهد شد [5]. تعهد سازمانی نیرویی الزام‌آور و با ثبات روانشناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمان پیوند می‌دهد [28، صص 474-489]. تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل کارآیی شغلی و رفتار سازمانی اجتماعی و فرا اجتماعی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد [23، صص 255-296]. همچنین تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقه‌مند و وفادار به سازمان عملکرد شغلی بالاتری دارند، تمایل به ماندگاری آنها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه کاری بالاتری برخوردار هستند و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است. به این ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر بر آن، اهداف مورد نظر سازمان را تحقق بخشند [7].

2-1- پیشینه پژوهش

همان‌طور که در قسمت قبل بیان شد، مبانی نظری پژوهش بیانگر آن است که تحقیقات زیادی در مورد بهره‌وری کارکنان صورت گرفته است. اما هنوز پژوهشی به صورت جامع به این موضوع نپرداخته است. همچنین تاکنون در هیچ پژوهشی به اهمیت و جایگاه الگوی صحیح مصرف در این رابطه توجه نشده است. فطرس و ترکمنی در سال 1393 در پژوهشی با عنوان «مصرف انرژی، مصرف الکتریسیته و توسعه انسانی در ایران» نشان دادند که مصرف انرژی در کوتاه‌مدت و بلندمدت یکی از عوامل مهم بازدارنده تأثیرگذار در توسعه و رشد نیروی انسانی است [12، ص 142]. نتایج پژوهش روشن، پهلوانی و شهیکی‌تاش با عنوان «بررسی اهمیت نسبی و ریسک‌گریزی در الگوهای مصرفی خانوارهای ایرانی با استفاده از روش گشتاورهای تعمیم‌یافته» نشان داد که با توجه به درجه بالای چشم و هم‌چشمی در مصرف بین خانوارهای ایرانی و اهمیت بالای مصرف نسبی می‌توان با فرهنگ‌سازی مناسب، روحیه مصرف‌گرایی بی‌رویه و چشم و هم‌چشمی را در بین خانوارها کاهش داد و در جهت تحقق عدالت اقتصادی برنامه‌ریزی کرد و برای منطقی کردن الگوی مصرف گام برداشت [6، ص 29]. ویسکی و کپنر نفوذ بهره‌وری نیروی انسانی را در دنیای امروز به عنوان یک واقعیت مطرح می‌کنند و بیان



می‌کنند عواملی که می‌توانند این واقعیت را تحت تأثیر قرار دهند عبارتند از: ماهیت کار و شخصیت فرد (تناسب شغل و شاغل) انگیزه (مادی و معنوی)، آگاهی و شناخت شغل، رضایت شغل، کیفیت زندگی کاری و مشارکت فرد در فعالیت‌های سازمان، مشارکت فرد در عمل یا فعالیت، اهمیت کارکنان برای مدیران ارشد و نه به طور صرف اهمیت دادن به کار و در نهایت رفتارهای منصفانه افراد [30، صص 1-2]. آرگایل دریافت که رضایت از زندگی افراد بر بهره‌وری آنها مؤثر است و شواهدی نیز موجود است که رضایت از شغل رابطه مثبت با بهره‌وری نیروی کار دارد [18، صص 1011-1017]. اسوالد در پژوهشی با عنوان «خوشبختی و بهره‌وری» در انگلستان نشان داد که افزایش خوشبختی افراد باعث افزایش بهره‌وری در انجام کار می‌شود [22]. التین¹ معتقد است، معیار بهره‌وری در بخش خدمات بیش از آنکه به تکنولوژی و سایر عوامل بستگی داشته باشد، به عامل انسانی (نیروی کار) و عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارند، بستگی دارد. حسینی و همکاران سال 1390 در پژوهشی با عنوان «بررسی ویژگی‌های شخصیتهای کارآفرینانه کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی» نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتهای کارآفرینانه از عوامل مهم در افزایش بهره‌وری کارکنان به شمار می‌روند. حاتمی سال 1389 در پژوهشی با عنوان «رابطه کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی و بهره‌وری در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی جهرم» نشان داد که بهبود کیفیت زندگی کارکنان یکی از عوامل مهم در ارتقای بهره‌وری کارکنان به شمار می‌رود. احمدزاده در پژوهشی با عنوان «سوره عصر؛ منشور بهره‌وری قرآن کریم» نشان داد نتیجه بهره‌وری ایمان که در عمل صالح و مخلصانه رخ می‌نماید و هم در ارتقای بهره‌وری فردی مؤثر است و هم در افزایش بهره‌وری اجتماعی. در نهایت نیز سعی در داشتن دو مؤلفه حق و صبر - که لازمه بهره‌وری فردی و اجتماعی‌اند - از مهم‌ترین ویژگی‌های مؤمنان بهره‌ور در قرآن کریم است که در سوره عصر گزارش شده است [1، ص 314].

فرضیه‌های این پژوهش به شرح زیر است:

1. بین ابعاد ویژگی‌های شخصیتهای و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار مثبت وجود دارد و در ضمن الگوی صحیح مصرف این رابطه را تقویت و تعدیل می‌کند.

1. Altin



2. بین عمل به باورهای دینی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار مثبت وجود دارد و الگوی صحیح مصرف این رابطه را تقویت و تعدیل می‌کند.
3. بین احساس شادکامی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار مثبت وجود دارد، همچنین الگوی صحیح مصرف این رابطه را تقویت و تعدیل می‌کند.
4. بین رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار مثبت وجود دارد و الگوی صحیح مصرف این رابطه را تقویت و تعدیل می‌کند.
5. بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری کارکنان، رابطه معنادار مثبت وجود دارد، بعلاوه الگوی صحیح مصرف این رابطه را تقویت و تعدیل می‌کند.
6. بین تعهد سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار مثبت وجود دارد، از طرفی الگوی صحیح مصرف این رابطه را تقویت و تعدیل می‌کند.

3- روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه به تعداد حدود 11000 نفر بود که نمونه‌ای به تعداد 371 نفر از میان آنها به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شد.

سازمان‌ها و اداره‌های دولتی مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از سازمان آموزش و پرورش، دارایی و امور مالیاتی، جهاد کشاورزی، تعاون، بازرگانی، مخابرات، برق، گاز، پست، آب و فاضلاب، شهرداری و سازمان تأمین اجتماعی.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه‌ها، از پرسشنامه استفاده شد. به این منظور هشت پرسشنامه در میان نمونه آماری توزیع گردید که عبارت بودند از پرسشنامه بهره‌وری، پرسشنامه الگوی صحیح مصرف، پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی نئو، پرسشنامه عمل به باورهای دینی (آزمون معبد)، پرسشنامه احساس شادکامی آکسفورد، پرسشنامه رضایت شغلی مینه‌سوتا، پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون، پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر. برای سنجش پایایی ابزارهای بکار رفته در پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ و برای سنجش میزان بهره‌وری فردی در این پژوهش، از پرسشنامه بهره‌وری مربوط به هرسی و گلداسمیت (1994) با عنوان



مدل اچ‌یو استفاده شد. این پرسشنامه شامل 32 سؤال است که سؤال‌های آن براساس درجه‌بندی لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) 5 درجه‌ای تنظیم شده است. اعتبار این پرسشنامه در سال 1380 توسط مشبکی (به نقل از حقیقت جو، 1384) سنجش شد که آلفای کرونباخ این آزمون 83 درصد گزارش شده است و در سال 1384 توسط حقیقت جو 89 درصد گزارش شد. مقدار آلفای کرونباخ این پرسشنامه در این پژوهش 86 درصد به دست آمد.

پرسشنامه الگوی صحیح مصرف شامل 45 سؤال در ارتباط با الگوی مصرف کارکنان در ابعاد مصارف فردی شامل (مصارف خوراکی، بهداشتی، انرژی، مسکن، پوشش، رفاهی - تفریحی و تشریفات) و مصارف دولتی در محل کار توسط خادمی در سال 1389 طراحی شد. نحوه پاسخ دادن به سؤال‌ها به صورت سه گزینه می‌باشد که از لحاظ نمره‌گذاری به صورت ۱،۲،۰ یا برعکس ۰،۲،۱ با توجه به جهت سؤال‌ها نمره‌گذاری شده‌اند که در این پژوهش نمره‌گذاری نوع دوم مورد استفاده قرار گرفته است. اعتبار این پرسشنامه توسط خادمی در سال 1389 سنجش و آلفای کرونباخ این آزمون 79 درصد گزارش شد.

پرسشنامه الگوی صحیح مصرف در این پژوهش دارای آلفای کرونباخ 0/776 می‌باشد. پرسشنامه شخصیتی NEO - FFI معروف به نئو توسط کاستا و مک کری (1989) براساس درجه‌بندی لیکرت (از 0 تا 4) طراحی شده است. پرسشنامه 60 ماده‌ای NEO - FFI برای ارزیابی مختصر و سریع 5 عامل اصلی شخصیت (بی‌ثباتی هیجانی یا روان‌رنجور خوبی (N)، برون‌گرایی (E)، باز بودن تجربه‌ها (O)، توافق (A) و وجدانی بودن (C) طراحی و هر عامل از 12 ماده تشکیل شد. پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی نئو در این پژوهش دارای آلفای کرونباخ 0/823 می‌باشد. پرسشنامه عمل به باورهای دینی توسط گلزاری ساخته شد. آزمون (مقیاس) معبد دارای 25 پرسش است که عمل (نه اعتقاد و نگرش) به باورهای اسلامی را می‌سنجد. هر پرسش آزمون 5 گزینه دارد که از صفر تا چهار، نمره‌گذاری می‌شود. پرسشنامه عمل به باورهای دینی در این پژوهش دارای آلفای کرونباخ 0/903 است. پرسشنامه شادکامی آکسفورد شامل 29 پرسش است و در این پژوهش از فرم سه‌گزینه‌ای این پرسشنامه برای سنجش میزان شادکامی افراد استفاده شده است. هر سؤال یک تا سه نمره به خود اختصاص می‌دهد. میزان آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش حاضر 0/895 است. در این پژوهش از پرسشنامه تعدیل شده



رضایت شغلی مینه‌سوتا استفاده می‌شود. این پرسشنامه مشتمل بر 20 سؤال است که عوامل محیط کار، عوامل اجتماعی و عوامل نفس کار مؤثر در رضایت شغلی در آن لحاظ شده است. این پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت 5 درجه‌ای (از صفر تا 5) مقیاس‌بندی شده است. میزان آلفای کرونباخ این پرسشنامه در این پژوهش 0/81 است. پرسشنامه کیفیت زندگی کاری توسط والتون (1973) تهیه شد. پرسشنامه مذکور دارای 29 سؤال با طیف پنج گزینه‌ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) است که به ترتیب نمره 1، 2، 3، 4 و 5 به آنها تعلق می‌گیرد. پرسشنامه کیفیت زندگی کاری را در هشت بعد مورد سنجش قرار می‌دهد. میزان آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش حاضر 0/834 است. در نهایت اینکه پرسشنامه تعهد سازمانی - که توسط می‌یر در سال 1990 تهیه شد و دارای 24 سؤال با طیف پنج گزینه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) است که به ترتیب نمره 5، 3، 4، 2 و 1 به آنها تعلق می‌گیرد. پرسشنامه تعهد سازمانی در این پژوهش دارای آلفای کرونباخ 0/782 است.

در این مطالعه یک مدل مطالعات ساختاری برآزش داده می‌شود. در این مدل بهره‌وری به عنوان متغیر وابسته پژوهش است که از نوع کیفی ترکیبی است. البته دو مدل رگرسیونی چندگانه نیز برآزش داده می‌شود. در مدل اول متغیر بهره‌وری به صورت متغیر وابسته و سایر متغیرها شامل ویژگی‌های شخصیتی، عمل به باورهای دینی، شادکامی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری به عنوان متغیرهای توضیحی در مدل برآورد می‌شوند. در مدل دوم این پژوهش، الگوی صحیح مصرف به عنوان متغیر پنهان یا میانجی است که از نوع کیفی ترکیبی است و متغیرهای مستقل از طریق آن بر متغیر وابسته تأثیر می‌گذارند (مدل اصلی پژوهش).

متغیرهای مستقل در این پژوهش شامل ویژگی‌های شخصیتی، عمل به باورهای دینی، شادکامی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری هستند که از نوع کیفی، ترتیبی هستند. قلمروی موضوعی این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری فردی نیروی کار با توجه به نقش متغیر میانجی الگوی صحیح در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه است.



4- یافته‌های پژوهش

در این تحقیق از مدل معادلات ساختاری برای تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش و از آزمون رگرسیون برای بررسی اثر تعدیلی متغیر استفاده شده است که به این منظور از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. براساس خروجی نرم‌افزار لیزرل، مدل اصلی در قالب شکل زیر آمده است که در آن روابط میان متغیرها و ضرایب هر یک از آنها نشان داده شده است.

در شکل:

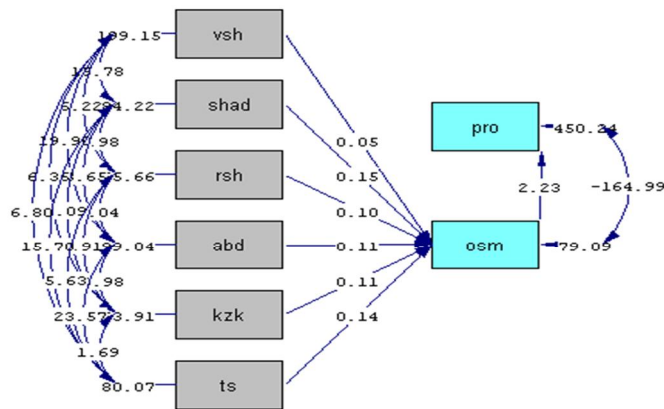
Pro: بهره‌وری کارکنان؛ Osm: الگوی صحیح مصرف؛ Vsh: ویژگی‌های شخصی؛ shad: شادکامی؛ rsh: رضایت شغلی؛ abd: عمل به باورهای دینی؛ Kzk: کیفیت زندگی کاری و ts: تعهد سازمانی است.

در این مدل معناداری روابط تمامی متغیرهای مستقل (ویژگی‌های شخصی، احساس شادکامی، عمل به باورهای دینی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری) با متغیر وابسته بهره‌وری کارکنان تأیید شد (فرضیه‌های 1 تا 6). این رابطه در معادله زیر آورده شده است:

$$\text{pro} = 0/12\text{vsh} + 0/33\text{shad} + 0/21\text{rsh} + 0/25\text{abd} + 0/25\text{kzk} + 0/31\text{ts}, R^2 = 0/33 \quad 1:$$

در معادله یک، میزان آثار مستقیم هر کدام از متغیرهای مستقل روی متغیر وابسته (بهره‌وری) به نمایش گذاشته شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود $R^2 = 0/33$ است که نشان می‌دهد متغیرهای توضیحی روی هم رفته می‌توانند 33 درصد از تغییرات متغیر بهره‌وری نیروی کار را پیش‌بینی کنند. از طرفی برای آزمون معناداری اثر هر کدام از متغیرهای توضیحی روی بهره‌وری، آزمون فرض صفر $\beta = 0$ در نظر گرفته می‌شود. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، همه مقادیر سطح معناداری بتای متغیرهای توضیحی کمتر از سطح قابل قبول (0/05) است، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که همه این متغیرها می‌توانند متغیر بهره‌وری کارکنان را پیش‌بینی کنند. از این رو می‌توان گفت که به منظور نشان دادن معناداری هر کدام از پارامترهای مدل، از آماره T استفاده می‌شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن به

دست می‌آید که باید در آزمون، قدر مطلق t بزرگ‌تر از 2 ($abs(t) \geq 2$) باشد تا این تخمین‌ها از لحاظ آماری معنادار شود. با توجه به خروجی لیزرل، میزان قدر مطلق t محاسبه شده در تمام متغیرها بزرگ‌تر از دو است. بنابراین تمام تخمین‌های ارائه شده از لحاظ آماری معنادار می‌باشند. مقدار ضریب هر کدام از متغیرهای توضیحی بیانگر آن است که به ازای یک درصد تغییر در متغیر توضیحی مورد نظر، درصد تغییراتی که در متغیر وابسته ایجاد می‌شود، چه قدر خواهد بود. خلاصه نتایج در جدول 1 آمده است. علاوه بر این، روابط غیرمستقیم در این مدل نیز محاسبه شده است. همان طور که در نمودارها و جدول‌های مقادیر مشاهده می‌شود، تمامی متغیرهای مستقل (ویژگی‌های شخصیتی، احساس شادکامی، عمل به باورهای دینی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری) با متغیر وابسته بهره‌وری دارای روابط غیرمستقیم مثبت می‌باشند؛ یعنی رابطه بین تمام متغیرهای مستقل با متغیر وابسته بهره‌وری با در نظر گرفتن متغیر میانجی الگوی صحیح مصرف قوی‌تر شده است (فرضیه‌های 7 تا 12) که نتایج آن در شکل 1 و جدول 1 آمده است.



Chi-Square=3.50, df=5, P-value=0.62270, RMSEA=0.000

شکل 1 مدل اندازه‌گیری آثار مستقیم و غیر مستقیم متغیرها بر بهره‌وری

مأخذ^{*}: یافته‌های پژوهش



جدول 1 میزان آثار مستقیم متغیرهای توضیحی روی متغیر وابسته

نتیجه‌گیری	مقدار p-value	مقدار t	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای مستقل مدل
رابطه معنادار است.	0/03	3/17	0/11596	0/12	ویژگی‌های شخصیتی
رابطه معنادار است.	0/01	5/36	0/3345	0/33	شادکامی
رابطه معنادار است.	0	3/39	0/21408	0/21	رضایت شغلی
رابطه معنادار است.	0	4/39	0/2453	0/25	عمل به باورهای دینی
رابطه معنادار است.	0	3/89	0/2453	0/25	کیفیت زندگی کاری
رابطه معنادار است.	0	5/16	0/3122	0/31	تعهد سازمانی

مأخذ*: یافته‌های پژوهش

در نهایت با توجه به نتایج ارائه شده، تمام فرضیه‌های پژوهش مورد قبول واقع می‌شوند. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره کای دو χ^2/df و سایر معیارهای مناسب بودن برآزش مدل بررسی شود. مهم‌ترین شاخص‌های برآزش مدل عبارتند از GFI، AGFI، RMSEA، CFI، NFI و χ^2/df که حالت‌های بهینه برای این شاخص‌ها در جدول 2 آمده است.

جدول 2 بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص مورد نظر در مدل	نتیجه‌گیری
χ^2/df	کمتر از 2	0/7	برآزش مدل مناسب است.
p-value	بیشتر از 0/05	0/62270	برآزش مدل مناسب است.
RMSEA	کمتر از 0/1	0	برآزش مدل مناسب است.
GFI	بیشتر از 0/9	1	برآزش مدل مناسب است.
AGFI	بیشتر از 0/9	0/98	برآزش مدل مناسب است.
CFI	بیشتر از 0/9	1	برآزش مدل مناسب است.
NFI	بیشتر از 0/9	0/99	برآزش مدل مناسب است.

مأخذ*: یافته‌های پژوهش



5- نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی بر آن شد تا نخست بهره‌وری و سایر متغیرها شامل الگوی صحیح مصرف، ویژگی‌های شخصیتی، احساس شادکامی، عمل به باورهای دینی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی از لحاظ نظری تجزیه و تحلیل شوند. سپس مدلی برای این مفاهیم ترسیم شده و به بررسی ابعاد مدل و روابط آن در تمام سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه پرداخته شود. پس از تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در این پژوهش، در انتها مشخص شد که بین تمامی متغیرهای مستقل مدل (ویژگی‌های شخصیتی، احساس شادکامی، عمل به باورهای دینی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری) با متغیر وابسته بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد که این رابطه در تمامی موارد مثبت و مستقیم بوده است. لازم به ذکر است که تمامی متغیرها دارای روابط غیر مستقیم نیز بوده‌اند. همچنین از بررسی اثر تعدیل‌کنندگی متغیر الگوی صحیح مصرف، این نتیجه حاصل شد که متغیر الگوی صحیح مصرف در ارتباط با تمام متغیرهای مستقل شامل ویژگی‌های شخصیتی، احساس شادکامی، عمل به باورهای دینی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی، اثر تعدیل‌کنندگی دارد. مقایسه نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های مشابه قبلی نمایانگر آن است که تا اندازه زیادی بین آنها همسویی وجود دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گوهری، رستگاری، صنوبری، قمی‌زاده، جمشیدی، قاسمی، مرادیان و خوشبختی که به این نتیجه رسیده‌اند که وجود هر یک از موارد مطرح در کیفیت زندگی کاری موجب بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد، همسو است. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش ریچارد¹ که معتقد است برآورده ساختن نیازهای کارکنان به به‌سازی و کارآیی بلندمدت سازمان منجر خواهد شد، نیز همسو است. از طرف دیگر نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش حسینی و همکاران در سال 1390 نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه از عوامل مهم در افزایش بهره‌وری کارکنان به شمار می‌روند، همسو است. بعلاوه نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش ریحانی به این نتیجه رسید که برون‌گرایی و درون‌گرایی از جمله عوامل مهم در الگوی مصرفی افراد جامعه

1. Richard



هستند، همخوانی دارد. نتایج پژوهش روشن و همکاران در سال 1392 نشان می‌دهد که از عوامل مهم تأثیرگذار در اصلاح الگوی مصرف و تحقق عدالت اقتصادی، اصلاح روحیه مصرف‌گرایی بی‌رویه و نیز کاهش درجه‌ی بالای چشم و هم‌چشمی در مصرف است که با نتایج این پژوهش نیز سازگاری و مطابقت دارد.

از طرفی نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش فطرس و ترکمنی در سال 1393 که معتقد بودند الگوی مصرف سرانه انرژی در کوتاه‌مدت و بلندمدت از عوامل مهم تأثیرگذار در شاخص توسعه انسانی و رشد اقتصادی می‌باشد، نیز همسو و همخوان است. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش خادمی که به این نتیجه رسید میزان انس با قرآن یکی از عوامل مهم در اصلاح الگوی مصرفی افراد است، نیز همخوانی و مطابقت دارد. از طرفی دیگر نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش احمدزاده که نشان داد نتیجه بهره‌وری ایمان که در عمل صالح و مخلصانه رخ می‌نماید هم در ارتقای بهره‌وری فردی مؤثر است و هم در افزایش بهره‌وری اجتماعی نیز مطابقت دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش ویسکی و کپنر¹ که نفوذ بهره‌وری نیروی انسانی را در دنیای امروز به عنوان یک واقعیت مطرح می‌کنند و بیان می‌دارند عواملی که می‌توانند این واقعیت را تحت تأثیر قرار دهند عبارتند از ماهیت کار و شخصیت فرد (تناسب شغل و شاغل) انگیزه (مادی و معنوی)، آگاهی و شناخت شغل، رضایت شغل، کیفیت زندگی کاری و مشارکت فرد در فعالیت‌های سازمان، مشارکت فرد در عمل یا فعالیت، اهمیت کارکنان برای مدیران ارشد و نه به طور صرف اهمیت دادن به کار و درنهایت رفتارهای منصفانه افراد همخوانی و همسویی دارد.

به طور کلی نتایج حاصل از پژوهش بیانگر آن است که سازمان‌ها می‌توانند با اصلاح الگوی مصرفی کارکنان، هماهنگ‌سازی ویژگی‌های شخصیتی آنها، برآورده ساختن نیازهای کارکنان، تقویت باورهای دینی آنها، ایجاد احساس تعلق به سازمان و شغل و احساس هویت که وجود احساس‌های مزبور در فرد به افزایش وابستگی گروهی و رفتار شهروندی منجر خواهد شد و همچنین ایجاد محیط‌های شاد برای کارکنان در جهت افزایش بهره‌وری کارکنان خود گام بردارند.

1. Wysock& Kepner



6- منابع

- [1] احمدزاده س م.؛ سوره عصر؛ منشور بهره‌وری قرآن کریم؛ پژوهش‌های قرآنی، سال شانزدهم، شماره 62-63، 1389، صص 314-343.
- [2] بافکار ح.؛ بهره‌وری در پرتو اسلام؛ قم: مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما، چاپ اول، 1384.
- [3] خادمی ع.؛ رابطه میزان انس با قرآن و الگوی مصرف در میان کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان ارومیه؛ فصلنامه روانشناسی و دین، سال سوم، شماره دوم، قم، 1389، صص 103 _ 118.
- [4] دری نجف‌آبادی ق.؛ اسلام، انسان، بهره‌وری؛ تهران: سازمان بهره‌وری ملی ایران، 1373.
- [5] دوستدار م.؛ تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری، رساله دوره دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، 1385.
- [6] روشن ر.، پهلوانی م.، شهیکی تاش م.؛ بررسی اهمیت نسبی و ریسک‌گریزی در الگوهای مصرفی خانوارهای ایرانی با استفاده از روش گشتاورهای تعمیم‌یافته؛ فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات اقتصادی کاربردی ایران، سال دوم، شماره‌ی 1392.8 صص 13-31.
- [7] ساعتچی م.؛ روان‌شناسی بهره‌وری؛ چاپ چهارم، تهران، مؤسسه‌ی نشر ویرایش، 1382.
- [8] سبحانی‌نژاد م.؛ افشار ع.؛ تبیین جایگاه، نحوه و چگونگی اصلاح الگوی مصرف اوقات فراغت خانواده‌های ایرانی به منظور ارائه راهکارهای عملیاتی بهره‌مندی جامع با عنایت به تعالیم دینی اسلام؛ مقاله رتبه اول گروه فرهنگی همایش: همایش سراسری نقش خانواده در اصلاح الگوی مصرف، پذیرفته شده برای چاپ در مجموعه مقالات همایش، دانشگاه جامع امام حسین، 1388.
- [9] سنجابی قمشه م.؛ مدیریت بهره‌وری فراگیر؛ پروژه کارشناسی دانشگاه پیام نور واحد دماوند، 1390.



- [10] شهبازی م.، عنصری آ.، جواهری‌کامل م.؛ بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی نیروهای پلیس؛ دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره 23، 1388، صص 89-103.
- [11] صنعتی‌غلام م.، عین‌آبادی د.؛ اندازه‌گیری بهره‌وری واحدهای تولیدی؛ ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 181، 1386.
- [12] فطرس م.، ترکمنی ا.؛ مصرف انرژی، مصرف الکتریسیته و توسعه انسانی در ایران؛ فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات اقتصادی کاربردی ایران. سال سوم، شماره 10، 1393، صص 127-144.
- [13] کلانتری ع.؛ انسان و الگوی مصرف؛ چاپ چهارم، شماره 534064، قم: مؤسسه بوستان کتاب، مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه، 1387.
- [14] گروسی فرشی م.ت.؛ هنجاریابی پرسشنامه پنج عاملی شخصیت؛ پایان‌نامه دانشگاه تربیت مدرس، 1377.
- [15] مبینی م. (1387)؛ نگرشی به مفهوم بهره‌وری؛ مجله حدیث زندگی، شماره چهارم، ص 6.
- [16] مغانلو م.؛ رابطه الگوی پنج عاملی شخصیت، سبک‌های هویت و دینداری؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، کارشناسی ارشد، 1386.
- [17] مقیمی س. م.؛ سازمان و مدیریت رویکردهای پژوهشی؛ تهران: ترمه، 1385.
- [18] Argyle M., Lu L.; "The happiness of extroverts"; *Personality and Individual Differences*, Vol. 11, No. 1, 2001, pp. 1011-1017.
- [19] Cascio W.F., Aguinis H.; "Applied psychology in human resource in personality Position in the organization"; and *Job Satis Faction*, Vol. 14, 2005, pp. 209-236.
- [20] Dawal S., Taha Z., Ismai; "Job satisfaction model for manufacturing industry: Focus on ergonomics and human factors in work design"; *Journal of IEEE XPLORE*, Vol. 27. pp. 239-243, Internet available: http://.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp, 2009.

- [21] Henri H., Rezayean A., Kozechian H., Ehsani M.; "The relationship between Motivation and Productivity of man power in the Physical Education Organization of Iran"; No. 27, 2003, pp. 45-54.
- [22] J. Oswald A., Proto E., Sgroi D.; "Happiness and Productivity"; Department of Economics, University of Warwick, 2009.
- [23] Kark R., Shamir B., Chen G.; "The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency"; *Journal of Applied psychology*, Vol. 88, No 2, 2003, pp. 255-296.
- [24] Kopelman R. E.; "Managing productivity in organization. A practical, people-oriented perspective"; Mc Graw, Hill Inc, 1986.
- [25] Lyubomirsky S., Sheldon K. M., Schkade D.; "Pursuing happiness: The architecture of sustainable change"; *The General Psychology*, Vol. 9, No. 2. 2005, pp. 111- 131.
- [26] Meyers D.; "The friends, funds, and faith of happy people"; *American Psychology*, Vol. 55, No. 1, 2001, pp. 56- 67.
- [27] Richard B.; "Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers to work related rewards"; *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol. 32, No. 1, 2007, pp.1-14.
- [28] Thomas W. H. Ng., Marcus M. B.; Robert J. Vandenberg, David M. D., Mark W.; "Effects of management communication, opportunity for learning". for 149-149- learning and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, No. 4, 2006, pp.474-489.
- [29] Warr P., Inceoglu I.; "Job engagement, job satisfaction and contrasting associations with person- job fit"; *Journal of Occupational Health Psychology*, Internet Available : <http://iwp.dept.shef.ac.uk/files/docs>, 2012.



- [30] Wysocki Alen F., Kepner Karl W.; "Management beliefs that tend to reduce association motivation and productivity"; 2006, pp. 1-2.
- [31] Yang K., Kassekert A.; "Linking management reform with employee job - satisfaction: Evidence from federal agencies"; *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, No. 2, 2010, pp. 413-436.

تأثیر رهبری تحوّل‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری‌گرایی

مریم بوربورجعفری¹، عباسعلی رستگار^{2*}

1- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

2- دانشیار، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: 1393/12/13

دریافت: 1392/02/23

چکیده

در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه هستند. بنابراین به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند و از آن جایی که صاحب‌نظران و اندیشمندان یکی از مهم‌ترین عناصر تغییر در سازمان‌ها را منابع انسانی آن می‌دانند، رهبری در سازمان یک عنصر کلیدی به شمار می‌رود. اهمیت رهبری در این است که رهبران افرادی هستند که از راه نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست پیدا می‌کنند و به همین دلیل کارکنان ماهر و توانمند برای نیل به اهداف و آمال سازمان حایز اهمیت‌اند. از سوی دیگر امروزه بیش از گذشته، مزیت رقابتی یک سازمان متکی به دانش سازمان، روش کاربرد دانش، سرعت تطابق دانش با محیط در حال تغییر و سرعت دستیابی به دانش جدید است. سازمان‌هایی که به سمت یادگیری جهت‌گیری کرده و به طور مؤثر از آموخته‌های خود استفاده می‌کنند، فرصت کسب منافع بیشتر در بهره‌وری، سرعت و سودآوری را به دست می‌آورند. با توجه به ضرورت این موضوع، محققان در این



پژوهش با ارائه چارچوبی مفهومی (شکل 1) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه سمنان پرداخته‌اند.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه و توزیع آن بین 130 نفر از کارکنان دانشگاه گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌گرایی و توانمندسازی تأثیری مستقیم و مثبت دارد و فرضیه تأثیر یادگیری‌گرایی بر توانمندسازی نیز رد شده است. همچنین نتایج نشان دادند که متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و یادگیری‌گرایی روی هم رفته توانسته‌اند 61 درصد از تغییرات توانمندسازی را توضیح دهند.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌گرایی، توانمندسازی.

1- مقدمه

با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و غیره در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند [1]. از آن جایی که صاحب‌نظران و دانشمندان مهم‌ترین عناصر تغییر در سازمان‌ها را منابع انسانی آن می‌دانند، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان نیز قلمداد می‌شود [2]. [چرا که کارکنان ماهر و توانمند برای نیل به اهداف و آمال سازمان، حایز اهمیت هستند [3]. بنابراین رهبری در سازمان یک عنصر کلیدی به شمار می‌رود. اهمیت رهبری در این است که رهبران از راه نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست پیدا می‌کنند. در این میان برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینش بوده و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و آ می‌دارند [4]. به طور مطمئن هر تغییر یا تحولی در درون سازمان نیازمند اجزایی است که به درستی انتخاب و گزینش یا پیاده‌سازی شود.



براساس نظر جان کارتر تحول‌زمانی در سازمان اجرا می‌شود و خوب ریشه می‌گیرد که رهبر خوبی داشته باشد و نیاز به تغییر عمده را تشخیص دهد. یکی از دلایل مهم موفقیت هر تغییر یا تحولی، رهبر تغییر کارآمد می‌باشد. کسی که بتواند تغییر یا تحول را به درستی ایجاد و هدایت کند تا به شکست منجر نشود. از این رو نیاز به رهبری شایسته با موقعیت پویایی که سازمان در آن قرار دارد، احساس می‌شود. براساس پژوهش‌های پیشین ادعا شده است که سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری مناسبی برای محیط‌های پویای امروزی است [5، صص 49-55]. از این رو محققان سبک رهبری تحول‌آفرین را به عنوان یکی از متغیرهای اصلی مدل پژوهش فعلی در نظر گرفته‌اند (شکل 1) و از آن جایی که اثربخشی یک سازمان مستلزم ساختار مناسب و کارکنان شایسته با موقعیت کاری مناسب است، نیروی انسانی مهم‌ترین درونداد سازمان محسوب می‌شود [6، صص 143-167]. بنابراین توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از متغیرهای اصلی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است (شکل 1). در سال‌های اخیر، توانمندسازی به عنوان بخشی از گفتگوی مدیریت تبدیل شده و در حوزه علوم سازمانی به آن توجه بسیاری شده است [7، صص 165-171] در محیط رقابتی کنونی، کارکنان متعهد و توانمند کلید موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند و اشاره شده است که محیط سازمانی تأثیر قوی بر ادراک توانمندسازی دارد. مطالعات بر مهارت‌های مدیریتی و رهبری بیان می‌کند که اقدام به توانمندی پیروان از اجزای اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی است [8، صص 335-344]. همچنین ساجدی (2007) توانمندی کارکنان را یکی از فنون مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت، توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی می‌داند [9، صص 104-113]. علاوه بر رهبری و توانمندسازی کارکنان به عنوان عناصر ضروری تعامل با محیط‌های پویای امروزی محققان در عرصه مدیریت یک مزیت رقابتی بی‌همتا برای سازمان متصور شده‌اند و آن مزیت رقابتی، چیزی جز دانش نیست و یادگیری کلید کسب دانش است [10]. امروز بیش از گذشته، مزیت رقابتی یک سازمان متکی به دانش سازمان، روش کاربرد دانش، سرعت تطابق دانش با محیط در حال تغییر و سرعت دستیابی به دانش جدید است. سازمان‌هایی که به سمت یادگیری جهت‌گیری می‌نمایند و به طور مؤثر از آموخته‌های خود استفاده می‌کنند، فرصت کسب منافع بیش‌تر در بهره‌وری، سرعت و سودآوری را به دست



می‌آورند. تاریخچه توجه و علاقه‌مندی محققان به روش تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران به دهه 1980 بر می‌گردد. این ضرورت به‌ویژه وقتی بیش‌تر احساس شد که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی لازم می‌دیدند برای تداوم حیات در شرایطی که رقابتی خارجی آنها رقابت سختی را ادامه می‌دادند، روش انجام کارها را تغییر دهند. اینجا بود که نقش رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان فرآیند ایجاد تعهد در برابر اهداف سازمان و توانمند کردن پیروان در انجام و رسیدن به این اهداف مورد توجه قرار گرفت [11، صص 49-53]. محققان در این پژوهش تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه سمنان با ملاحظه نقش یادگیری‌گرایی را مورد بررسی قرار دادند تا به سؤال‌های اصلی پژوهش پاسخ دهند: که آیا رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد؟ میزان این تأثیر چه قدر است؟ و آیا یادگیری‌گرایی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی را میانجی‌گری می‌کند؟

2- مبانی نظری پژوهش

2-1- رهبری تحول‌آفرین

اهمیت رهبری به حدی است که برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان او در هدایت نیروی انسانی می‌دانند. شیوه‌های رهبری به‌شدت تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارند، به طوری که می‌توان گفت «شیوه‌های رهبری و مدیریت» در هر تمدن، جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است [12]. تعاریف مختلفی برای رهبری ارائه شده است. آگراول (1982) رهبری را تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی می‌داند. کیت دیویس (1981) هم رهبری را اقدام برای ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین تعریف می‌کند. نظریه‌های متنوعی نیز در رابطه با رهبری ارائه شده است و پژوهش‌های زیادی نیز در این رابطه صورت گرفته است. سبک‌های متفاوتی نیز برای رهبری عنوان شده است که رهبری تحول‌آفرین یکی از آنهاست. هولاندر و آفرمن (1990) هر دو بر این عقیده‌اند که رهبری به پاسخگویی پیروان در فرآیند جهت‌دهی و حفظ فعالیت جمعی بستگی دارد. در حقیقت رهبری فرآیند تعامل بین رهبران و زیردستان است، طوری که رهبر سعی می‌کند رفتار زیردستان خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی



تحت تأثیر قرار دهد [11، صص 49-53] ؛ به عبارت دیگر رهبری به معنای تأثیر است. در ادبیات رهبری، سبک‌ها و تئوری‌های متفاوتی برای رهبری بیان شده است. براساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوب خود دست پیدا کند. در این زمینه هدف رهبری تحول‌آفرین آن است که اطمینان پیدا کند مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است. رهبر باید موانع بالقوه‌ی درون سیستم را برطرف و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند باس (1985) پیرو پژوهش‌های برنز مدل رهبری تحول‌آفرین را برای موقعیت‌های تحول سازمانی ارائه داد. [13] مطالعات قبلی به طور مکرر گزارش کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین برای پیروان اثربخش‌تر، بهره‌ورتر، نوآورتر و رضایت‌بخش‌تر است چرا که هر دو طرف (رهبر و پیرو) به یمن بینش و ارزش‌های مشترک و اعتماد و احترام متقابل در جهت منفعت سازمان فعالیت [14، صص 184-207] این موضوع به طور تلویحی به آن معناست که رهبران تحول‌آفرین معتقد به تسهیم قدرت رسمی و تمرین کاربرد قدرت فردی هستند [15، صص 5384-5388]. در دو دهه گذشته، رفتار رهبران تحول‌آفرین نقطه تمرکز تئوری‌های رهبری بوده است [16، صص 112-123]. برنز (1978) مبدع نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین است. او رهبری را تحول‌آفرین می‌داند که در آن رهبران و پیروان اغلب هم از نظر دیدگاهی و هم از نظر عملکردی متحول می‌شوند. بعلاوه تعامل بین رهبر - پیرو نیز فرآیند اثر تحول‌آفرین نامیده می‌شود و به آن رهبری تحول‌آفرین نیز می‌گویند. به طور کلی رهبران تحول‌آفرین با تغییر دیدگاه، باورها و ارزش‌های پیروان، آنها را به دستیابی به عملکردی فراتر از انتظار رهنمون می‌کنند. یافته‌های بولوشی و حسین (2008) از این قضیه حمایت می‌کند که وقتی از رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌شود، اعضای گروه به این باور می‌رسند که رهبران به آنها توجه می‌کنند و آنها را به طور صرف ابزاری برای رسیدن به هدف نمی‌دانند.

2-2- یادگیری و یادگیری‌گرایی

یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها، پندارها و دانش افراد تغییر می‌کند و موجب سهولت در تغییر رفتار می‌شود که این امر بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت [17، صص 66-75]. سازمان‌های امروزی به شدت به یادگیری‌گرایی برای به دست آوردن مزیت رقابتی نیاز دارند



(یادگیری تغییر رفتار ناشی از تجربه است). نالز (1998) یادگیری کارکنان را فرآیند کسب دانش و یا تجربه توسط ایشان می‌داند. یادگیری در طول زندگی، تغییرات در نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی که اطلاعات حجیم در دسترس قرار بگیرد، به طور مستمر یادگیری برای هر فرد یا سازمان به منظور اینکه موقعیت در صنعت هدایت و حفظ شود، ضروری است [18، صص 515-524]. هر چند دانش یادگیری فردی اساس توسعه سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان است، اما یادگیری وقتی می‌تواند مزیت رقابتی را پایدار کند که بتواند در نتیجه تعادل افراد گروه‌های مختلف ایجاد شود. ژاپنی‌ها یادگیری را مشتمل بر دو بعد ادراکی (ضمنی)¹ و عملی (صریح)² می‌دانند و وقتی یادگیری را تضمین می‌کند که علاوه بر ذهن در بدن نیز شکل گرفته باشد. به این ترتیب یادگیری سازمانی به معنای توانایی سازمان در سبک بصیرت از تجربه خود و سایر سازمان‌ها می‌باشد. این مفهوم در دنیای متحول کنونی برای سازمان‌های یادگیرنده در حکم رمز و بقا و رشد است. سازمان یادگیرنده به سازمانی گفته می‌شود که تمام افراد آن به صورت فردی و گروهی به صورت مستمر جهت افزایش بازده مورد انتظار تلاش می‌کنند [19].

تعریف‌های گوناگونی از یادگیری ارائه شده است اما در تمامی آنها تغییر در رفتار به عنوان اساسی ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است [17، صص 66-75]، بیکر و سینکولا (1999) یادگیری را به عنوان یکی از ابعاد سازمانی که بر گرایش سازمان به تولید ارزش، یادگیری دو حلقه‌ای و تشویق اعضای سازمان به تفکرخارج از چارچوب تأثیر می‌گذارد، تعریف کردند [20، صص 336-345]

یادگیری‌گرایی بر انواع اطلاعاتی که جمع‌آوری شده است و چگونگی تفسیر آن، ارزیابی کردن و تسهیم اطلاعات تأثیر می‌گذارد. براساس مصاحبه عمقی با مدیران ارشد و مرور ادبیات در پژوهشی توسط کالانتون و همکارانش (2001) سه بعد یادگیری‌گرایی را می‌توان: 1- تعهد به یادگیری، 2- چشم‌انداز مشترک، 3- خودآگاهی (پذیرش افکار و عقاید نو) و تسهیم دانش درون سازمانی بیان کرد [18، صص 515-524]. که هر یک از این ابعاد در ادامه توضیح داده شده است:

1- تعهد به یادگیری: تعهد به یادگیری یا میزانی که یک سازمان یادگیری را ارزشیابی و ارتقا می‌دهد و احتمالاً یک جو یادگیری را در سازمان رواج می‌دهد. سازمان متعهد شده یادگیری را به عنوان یک سرمایه‌گذاری مهم که برای بقا و ماندگاری سازمان حیاتی و مهم است، مورد ملاحظه قرار می‌دهد. سازمانی که بیشتر یادگیری را ارزشیابی می‌کند، احتمالاً

1. Tacit
2. Explicit



یادگیری بیشتر اتفاق می‌افتد، برای مثال مدیران در سازمان‌های متعهد انتظار دارند کارکنان از زمانی که در شرکت هستند برای دنبال کردن دانش خارج سازمان - که برای حوزه کاری آنان ضروری است - تلاش کنند. اگر یک سازمان توسعه دانش را در سازمان تشویق نکند، کارکنان برای دنبال کردن فعالیت‌های یادگیری ترغیب و برانگیخته نمی‌شوند [18، صص 515-524].

2- چشم‌انداز مشترک: چشم‌انداز مشترک به تمرکز وسیع سازمان بر یادگیری اشاره دارد. ورونا تأکید داشت که بدون یک چشم‌انداز مشترک، یادگیری به وسیله اعضای یک سازمان به احتمال کمی هدفمند باشد؛ به عبارت دیگر حتی اگر آنها تشویق به یادگیری شوند، این مشکل است که دریابیم یادگیری چگونه صورت بگیرد. یک مسئله شایع در سازمان‌ها این است که بسیاری از ایده‌های خلاق به دلیل یک دستورالعمل مشترک هرگز بکار برده نشده‌اند. ایده‌های عالی وقتی تبدیل به عمل می‌شوند ممکن است به دلیل علایق ناهمگون و مختلف در سازمان شکست بخورند. براون و ایزنهارت به این نکته اشاره داشتند که بخش‌های مختلف در روش به دست‌آوری و تفسیر دانش متفاوت از هم هستند. بنابراین افراد از حوزه‌های عملیاتی مختلف، نوآوری را به روش‌های گوناگونی درک و دریافت می‌کنند، برای مثال یک بازاریاب بیشتر درباره اطلاعات بازار در ارتباط است در حالی که برخی دیگر در بخش پژوهش و توسعه ممکن است بر جنبه‌های تکنیکی نوآوری تمرکز داشته باشند. این مسئله ممکن است به تفاسیر متفاوت، حتی اگر اطلاعات مشابه و یکسان باشد، منجر شود. یک چشم‌انداز مشترک، تمرکز بخش‌های مختلف و ارتقا کیفیت یادگیری را هماهنگ می‌سازد [18، صص 515-524].

3- پذیرش افکار و عقاید نو: خودگشودگی ذهن برای پذیرش افکار و عقاید نو، اشتیاقی برای ارزیابی جریان عادی عملیاتی سازمان با صلاحیت انتقاد کردن و پذیرفتن ایده‌های جدید می‌باشد. شرکت باید به سرعت با تغییر تکنولوژی و بازارهای متلاطم برخورد نماید. بنابراین درس‌های یادگرفته شده در گذشته ممکن است هم اکنون آموزنده باشد. اگر سازمان عقاید و ایده‌های جدید را بتواند بپذیرد، ممکن است تنها به عنوان فراموش کردن روش‌های قدیمی به طوری که اساس و پایه دانش جدید و به روز گردند، با اهمیت تلقی شود و تسهیم دانش درون‌سازمانی به عقاید مشترک یا جریان عادی رفتاری مرتبط با اشاعه دادن یادگیری در میان واحدهای مختلف درون یک سازمان اشاره دارد. این موضوع به طور فعال دانش و اطلاعات



جمع‌آوری شده از منابع مختلف را حفظ می‌کند و به عنوان یک مرجع برای عملکرد آینده بکار می‌گیرد. یادگیری در یک سازمان از مجموعه یادگیری افراد حاصل می‌شود [18، صص 515-524]

2-3- توانمندسازی

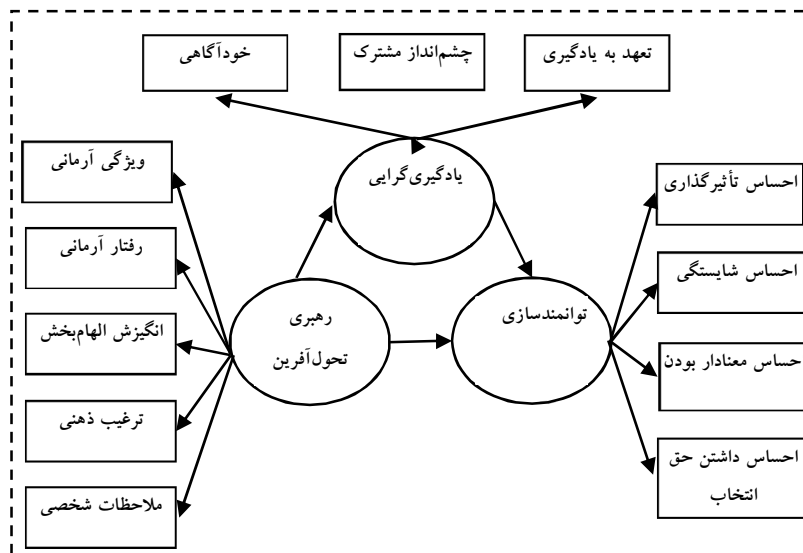
در چند دهه اخیر مطالعات زیادی در زمینه توانمندسازی صورت گرفته است، با این وجود درک ما از مفهوم توانمندسازی محدود و گیج‌کننده می‌باشد و تعاریف متعددی از آن وجود دارد [21، صص 79-102]. برخی بر این باورند که توانمندسازی، اعطای قدرت و تفویض اختیار به کارکنان [22، صص 99-121] برخی دیگر این مفهوم را رد کرده و معتقدند که کارکنان به خودی خود، قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می‌باشند و بر این اساس توانمندسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزادکردن این قدرت بالقوه می‌دانند [23، صص 44-57] در مدیریت اصطلاح توانمندسازی با عنوان‌های مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع مطرح شده‌اند که شکل جدیدتر آن «توانمندسازی کارکنان» نام گرفت. از این رو می‌توان گفت توانمندسازی، مفهومی تازه نیست. در دهه 1950 نمایش رفتار دوستانه مدیران نسبت بکارکنانشان مطرح بود [24، صص 1-19] در سال‌های 1960 غنی‌سازی شغل به عنوان پارادایمی مطرح شد که برای کارکنان کاری با معنا شکل گیرد. در دهه 1970 علاقه بیشتری برای مشارکت و درگیر کردن کارکنان به وجود آمد و در سال‌های 1980 شکل جدیدی از مشارکت با عنوان دوایر کیفیت و تیم‌سازی تشکیل شد. در اواخر دهه 1980 بود که شکل مدرن و امروزی توانمندسازی شکل گرفت [25، صص 40-56]. لاندن (1993) توانمندسازی را اطمینان از اینکه کارکنان دارای اختیار برای انجام کارشان هستند، تعریف می‌کند. برک (1986) توانمندسازی را معادل تفویض اختیار می‌داند [8، صص 335-344]. به زعم شوول و همکارانش (1993) توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارهای بیشتر بکارکنان برای اتخاذ تصمیم‌ها لازم بدون آنکه در آغاز به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد. هاراری (1999) نیز بیان می‌کند که توانمندسازی ابزاری برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آنان بتوانند برای انجام آنچه که فکر می‌کنند «بهترین است» بدون ترس از وتو شدن آن به وسیله رؤسای آنان، از آزادی عمل برخوردار شوند [21، صص 79-103]. وگت (1997) توانمندسازی را دادن فرصت برای تصمیم‌گیری در محیط کار از راه گسترش اختیارهای تصمیم‌گیری تعریف می‌کند. همچنین

توانمندسازی به عنوان بر هم زدن سلسله مراتب سنتی توصیف می‌کنند. از منظر خدمات توانمندسازی، دادن اختیارات تصمیم‌گیری بکارکنان در مورد خدمات مشتریان است [26، صص 638-649] منظور از توانمندسازی کارکنان این است که آنها بتوانند همه توانایی‌ها و دانش‌های خود را توسعه دهند و از آنها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. در واقع، توانمندسازی فرآیند تغییر عقاید درونی افراد است [27، صص 165-194].

2-4- فرضیه‌های پژوهش

1. رهبری تحول‌آفرین تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر یادگیری‌گرایی دارد.
2. رهبری تحول‌آفرین تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی دارد.
3. یادگیری‌گرایی تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی دارد.
4. یادگیری‌گرایی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی را میانجی‌گری می‌کند.

3- مدل مفهومی پژوهش



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش؛ روابط بین رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌گرایی و توانمندسازی



4- روش شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌گرایی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه سمنان است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به شمار می‌آید. با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری رویکردی آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی در خصوص روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است، از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آن جایی که بیشتر متغیرهای موجود در پژوهش‌های مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روز به روز بیشتر می‌شود. بنابراین در این مطالعه نیز از مدل معادلات ساختاری برای تبیین روابط مورد نظر و آزمون فرضیه استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین که توسط باس و اولیو تهیه شده و دارای 20 شاخص یا سنجه می‌باشد. پرسشنامه توانمندسازی کارکنان که توسط اسپریتزر (1995) طراحی شده است دارای 12 شاخص یا سنجه می‌باشد و پرسشنامه یادگیری‌گرایی که توسط سینکولا و همکاران طراحی شده و دارای 15 شاخص یا سنجه می‌باشند. در هر پرسشنامه از طیف 5 گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = 1 تا کاملاً موافقم = 5) استفاده شده است.

4-1- روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری داده‌ها

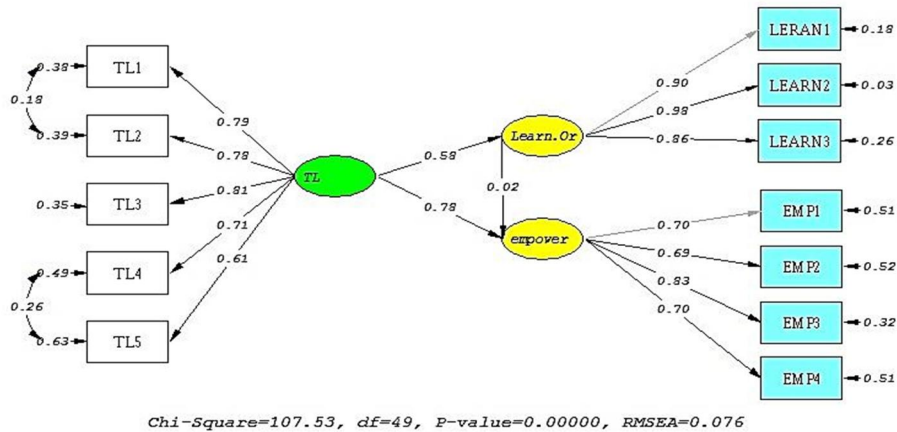
به منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه 30 پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که این اعداد در جدول 1 آورده شده است. پایایی کل پرسشنامه 0/909 می‌باشد که نشان می‌دهد پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای تعیین روایی از روایی سازه و محتوا استفاده شد. در این حالت کمیت و کیفیت سؤال‌ها از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور پرسشنامه‌ها در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه قرار گرفت و اصلاحات پیشنهاد شده انجام گردید.

جدول 1 میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ و همبستگی متغیرها

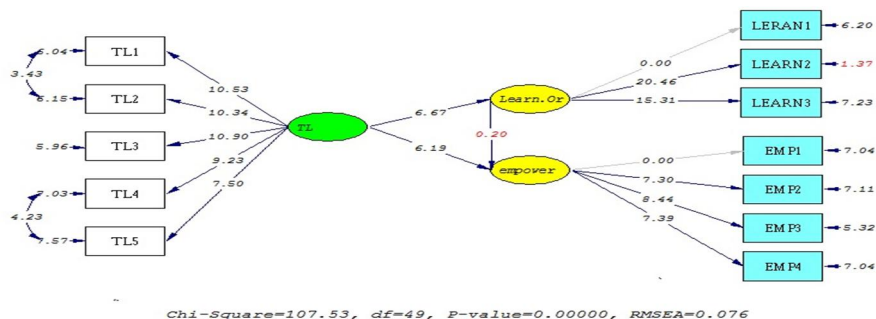
نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	1	2	3
رهبری تحول آفرین	3/8	0/87	0/876	1		
یادگیری گرابی	3/6	0/84	0/937	0/512	1	
توانمندسازی	3/6	1/17	0/816	0/658	0/437	1

5- یافته‌های پژوهش

برای بررسی صحت و سقم فرضیه پژوهش حاضر از روابط علی مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. شکل‌های 2 و 3 و جدول 4 نتایج آزمون فرضیه پژوهش به روش مدلسازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند. شکل 2 نمایانگر ضریب استاندارد (R) و شکل 3 مدل اعداد معناداری، رابطه علی مشاهده شده میان متغیرهای پژوهش می‌باشد.



شکل 2 مدل در حالت استاندارد



شکل 3 مدل در حالت معناداری

تمامی شاخص‌های برآزش ذکر شده در جدول 4 نشان از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است. در نتیجه چارچوب کلی مدل معنادار و قابل پذیرش است.

براساس نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t ، متغیر رهبری تحول‌آفرین در سطح اطمینان 99 درصد بر متغیر یادگیری‌گرایی و توانمندسازی تأثیر معناداری دارد (آماره t خارج از بازه $-2/56$ تا $+2/56$ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مثبت این مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه مستقیم است و با تغییر سبک رهبری به سوی رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌گرایی و توانمندسازی افزایش پیدا می‌کند. بنابراین فرضیه اول و دوم پژوهش تأیید می‌شود ولی با توجه به اینکه ضریب مسیر و آماره t ، متغیر یادگیری‌گرایی روی توانمندسازی 0/2 (آماره t در بازه $-1/96$ تا $+1/96$ قرار گرفته است) می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر یادگیری‌گرایی روی توانمندسازی تأثیر معناداری نداشته است و فرضیه سوم رد می‌شود.

جدول 2 میزان برآزش مدل

مقدار مجاز	مقدار به دست آمده	نام شاخص
کمتر از 3	2/2	کای دو بر درجه آزادی
کمتر از 0/08	0/076	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
بالاتر از 0/9	0/97	CFI (برآزندگی تعدیل‌یافته)
بالاتر از 0/9	0/97	IFI (برآزندگی افزایشی)
بالاتر از 0/9	0/94	NFI (برآزندگی نرم‌شده)
بالاتر از 0/9	0/96	NNFI (برآزندگی نرم نرم‌شده)



ضریب تعیین (R^2) توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته به وسیله متغیر یا متغیرهای مستقل را بررسی می‌کند. این ضریب بررسی می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شوند. بر این اساس متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و یادگیری‌گرایی روی هم رفته توانسته‌اند 61 درصد از تغییرات توانمندسازی را توضیح دهند. 39 درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی است و می‌تواند شامل سایر متغیرهای تأثیرگذار بر توانمندسازی باشد. بر اساس این ضریب متغیر رهبری تحول‌آفرین توانسته 30 درصد از تغییرات یادگیری‌گرایی را توضیح دهد و 70 درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی است که می‌تواند شامل سایر متغیرهای تأثیرگذار بر یادگیری‌گرایی باشد.

6- نتیجه‌گیری

سرعت تغییرات در دنیا به صورتی بی‌سابقه افزایش پیدا کرده است. مدیران کنونی می‌توانند مفروضات و رویه‌های منسوخ و قدیمی را کنارگذاشته و سازمان‌ها را برای پذیرش تغییرات آماده سازند. ما در یک دنیای پیچیده، پر از رویداد و بی‌اطمینان به سر می‌بریم. از ویژگی‌های دنیای ما شگفتی، تغییرات سریع و ابهام است و اغلب چنین به نظر می‌رسد که به طور کامل از کنترل خارج است. مدیران دیگر نمی‌توانند از راه‌های معقول، منطقی و بخردانه رویدادهای داخلی و خارجی سازمان را اندازه‌گیری کنند، آنها را پیش‌بینی یا کنترل نمایند [28]. سازمان‌هایی می‌توانند در این عصر ادامه حیات دهند که تحت مدیریت مدیران و رهبران شایسته قرار گیرند تا آنها بتوانند سازمان‌ها را با این تغییر و تحولات سازگار نمایند. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که به طور معمول مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند [4، صص 91-118]، زیرا که مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان هوشمند و با دانش آنها است که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری‌های جدید و توسعه محصولات جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌پردازند و از سوی دیگر دانش و یادگیری‌گرایی به عنوان زیربنایی‌ترین عنصر پیشرفت و توسعه پایدار در تمام زمینه‌ها کانون توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران قرار گرفته است. در این راستا، منابع انسانی به‌ویژه منابع ماهر و متخصص، سرمایه‌های اصلی هر سازمان به شمار می‌روند. از این رو موفقیت هر سازمانی، رابطه مستقیمی



با کاردانی و تلاش نیروی انسانی شاغل در آن دارد و هر گونه بی‌توجهی به این منبع مهم عوارض و پیامدهای گوناگون در بر خواهد داشت [29]. بنابراین افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی کارکنان و توانمندسازی آنهاست. در واقع بهبود و اثربخشی سازمانی - که از جمله اهداف استراتژیک منابع انسانی است - دربرگیرنده فرآیندهای گسترده سازمانی همچون توسعه و تحول سازمانی (توجه به رهبری تحول‌آفرین)، مدیریت فرهنگ، مدیریت دانش و یادگیری و ... می‌باشد [30] از آن جایی که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی به عنوان سازمان‌های دانشگر باید در نقش سازمان‌های پیشروی عصر امروزی ظاهر شوند، در این پژوهش کارکنان دانشگاه سمنان به عنوان جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفتند. پس از جمع‌آوری 130 عدد پرسشنامه تکمیل شده، داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

نتایج این بررسی‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌گرایی و توانمندسازی کارکنان تأثیری مستقیم و مثبت داشته و یادگیری‌گرایی بر توانمندسازی تأثیری نداشته است. نتایج نشان دادند که متغیر رهبری تحول‌آفرین توانسته است 30 درصد از تغییرات یادگیری‌گرایی را توضیح دهد. همچنین متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و یادگیری‌گرایی روی هم رفته توانسته‌اند 61 درصد از تغییرات توانمندسازی را توضیح دهند.

در پایان با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که 1- به منظور ترغیب یادگیری سازمانی و به دنبال آن توانمندسازی، شرکت‌ها باید با اجرای برنامه‌های پرداخت براساس عملکرد بین پرداخت، روش جبران خدمت کارکنان و عملکرد آنها رابطه برقرار کنند؛ 2- با توجه به اینکه همیشه از بازخور به‌عنوان یک عامل سازنده در یادگیری سازمانی یاد می‌شود، مدیران می‌توانند با ارائه بازخور در رابطه با عملکرد کارکنان و نقش آن در دستیابی به اهداف و مأموریت سازمانی بکارکنان بازخور بدهند و از این راه امکان تصحیح اشتباهات و یادگیری دو حلقه‌ای را فراهم کنند؛ 3- مدیران شرکت باید از یادگیری مستمر حمایت کرده و تعهد خود به این برنامه‌ها را با ترغیب کارکنان به شرکت در آنها نشان دهند. با توجه به اهمیت حفاظت از دانش سازمانی و انتقال آن، توصیه می‌شود که شرکت‌ها از سیستم‌های مدیریت اطلاعات، فناوری‌های اطلاعاتی، کتابچه‌های راهنما، فایل‌ها و غیره برای ثبت دانش کاری استفاده کنند تا از خروج دانش و اطلاعات شغلی همزمان با ترک خدمت کارکنان جلوگیری شود و از این طریق جریان انتقال



دانش را در درون مرزهای سازمانی حفظ کنند. 4- بعلاوه، شرکت‌ها می‌توانند نشست‌ها و برنامه‌های غیررسمی ترتیب دهند و کارکنان را تشویق به بحث و تبادل نظر در رابطه با خطاها، ایده‌ها، اطلاعات و غیره کنند و به ایده‌های نو و ابتکاری پاداش دهند. افزایش یادگیری و به‌دنبال آن توانمندسازی کارکنان، مستلزم مشارکت آنان در وظایف و مسئولیت‌های سازمانی است. از این رو شرکت‌ها باید ضمن تمرکززدایی، اختیار و مسئولیت را در حد ممکن به سطوح پایین شرکت تفویض کنند.

7- منابع

- [1] آقایی فیشانی ت.؛ اخلاقیات و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها؛ تهران: ترمه، چاپ اول، 1377.
- [2] روحی ق.، آسایش ح.، رحمانی ح.، عباسی ع.؛ ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گلستان؛ فصلنامه پایش، سال دهم، شماره دوم، 1390.
- [3] Bushra F., Usman A., Naveed; " Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of lahore (Pakistan)"; *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2, No. 18, 2011.
- [4] بیکزاده ج.، حسین‌پور سنبلی ع.؛ فلسفی، علی و نبی، نوح.؛ بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول‌آفرین در مدیران شرکت‌های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران؛ فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت بیمه، سال چهارم، شماره دهم، 1389، صص 91-118.
- [5] Simić I.; "Transformational leadership: The key to successful management of transformational management of organizational changes"; *The Scientific Journal FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization*, Vol.1, No. 6, 1998, pp. 49 – 55



- [6] نوروزی ف.؛ میزان تعهد حرفه‌ای کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران - شمال و دانشگاه شهید بهشتی و عوامل مؤثر بر آن؛ مجله تخصصی جامعه‌شناختی، سال اول، شماره سوم، 1387، صص 143-167.
- [7] Kamalian Yaghoubi and Moloudi; "Survey of relationship between organizational justice and empowerment (A Case Study)"; *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 26, 2010, pp. 165-171
- [8] Ozaralli N.; "Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness"; *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 6, 2003, pp. 335-344
- [9] میرکمالی س. م.، ناستیازی ن.؛ بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری؛ فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هشتم، شماره دوم، 1389، صص 104-113.
- [10] Goldsmith M.; *Leading organizational learning: Harnessing the power of knowledge*; Jossey-Bass, 2003.
- [11] Yukl G.; "Leading organizational learning; reflections on theory and research"; *The Leadership Quarterly*, No. 20. 2009, pp. 49-53.
- [12] رضائیان ع.؛ مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، چاپ نهم، 1380.
- [13] Bass B. M.; *Leadership and performance beyond expectations*; *New York: Free Press*, 1985.
- [14] Bass B. M. Avolio B. J., Jung D. I., Berson Y.; "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 2003, pp 207-184
- [15] May-Chiu TLo; "Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia"; *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 2010, pp. 5384-5388.
- [16] Wong Peter S.P.; "An analysis of the relationship between Learning Behavior and performance improvement of contracting organizations"; *International Journal of Project Management*, No.26, 2008, pp.112-123.



- [17] علوی س.؛ یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن؛ پیام مدیران فنی و اجرایی، شماره 24، 1385، صص 66-75.
- [18] J. Calantone R., Cavusgil S. T., Zhao Y.; "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, No. 31, 2002, pp. 515– 524
- [19] اصیلی غ.، قدیریان ع.، فرهادی م.؛ گروه‌های یادگیرنده، محور یادگیری و توسعه منابع انسانی؛ 1386.
- [20] N. Nasution Hanny, T. Mavondo, Felix, Jekanyika, Margaret; "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value"; *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 2011, pp. 336 –345.
- [21] بیگی‌نیا، ع.، سرداری ا.، نجاری‌نژاد ح.؛ «تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی»؛ چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره 3، 1389، صص 79-102.
- [22] فرهنگ‌نیا، ع.، اسکندری م.؛ معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن؛ فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره 39 و 40، صص 99-121.
- [23] گرجی م.، رئیسی م.؛ بررسی رابطه توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان (مطالعه موردی: محاکم دادگستری شهرستان گرگان)، فصلنامه علمی ترویجی مدیریت، سال پنجم، شماره 10، تابستان 1387، صص 44-57.
- [24] محمدی ح.؛ عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی؛ تعاون، سال بیستم، شماره 200 و 204، 1388، صص 1-19.
- [25] Wilkinson A.; "Empowerment: Theory and practice"; *Personnel Review*, Vol. 27, No. 1, 1997, pp. 40-56.
- [26] Nauman M. K., Nadeem E.; "Patterns of empowerment and leadership style in project environment"; *International Journal of Project Management*, No. 28, 2010, pp. 638–649.



- [27] رسولی ر.؛ بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با خشنودی شغلی، استرس شغلی و تعهد سازمانی؛ پیام مدیریت، شماره 15 و 16، 1384، صص 165-194.
- [28] دفت ر.؛ تئوری و طراحی سازمان؛ جلد اول، ترجمه اعرابی و پارسیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 1390.
- [29] الهی ش.، خدیور آ.، حسن‌زاده ع.؛ ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه؛ مجله مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره 3، 1389.
- [30] آرمسترانگ م.؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه: اعرابی م. و مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، 1389.

نقش هوش فرهنگی در ارتقای هوشمندی رقابتی

وحید خاشعی^{*1}، عطاءاله هرندی²

1- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

2- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

پذیرش: 1393/12/13

دریافت: 1392/8/20

چکیده

هوش رقابتی توانایی حاصل از فرآیند سیستماتیک جمع‌آوری، بررسی و تحلیل اطلاعات محیطی، رقبای، مشتریان، عرضه‌کنندگان و روندهای بازار می‌باشد. از طرفی کشور ایران متشکل از خرده‌فرهنگ‌های متعددی است. (در اینجا سؤال اصلی که مطرح می‌شود این است که آیا می‌توان بدون بهره‌مندی از هوش فرهنگی و قابلیت انطباق با فرهنگ‌های متفاوت درصدد ارتقای هوشمندی رقابتی در محیطی متشکل از خرده‌فرهنگ‌ها باشیم؟)

پژوهش حاضر به دنبال طراحی چارچوبی توسعه‌یافته و نظام‌مند در خصوص مفاهیم هوش فرهنگی و هوش رقابتی در ارتباط با هم و در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی می‌باشد و از این طریق سعی دارد تا در گسترش مرزهای دانش موجود در این حوزه اقدام نماید. این پژوهش از نوع کاربردی با ماهیت پیمایشی است. داده‌های مورد نیاز برای این پژوهش به وسیله نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند از شرکت‌های دانش بنیان فعال در زمینه فناوری اطلاعات در کشور ایران و به وسیله ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. همچنین از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که هوش فرهنگی



سبب ارتقای صحت و دقت اطلاعات رقابتی شده و از این طریق سبب ارتقای هوش رقابتی شرکت‌های دانش بنیان ایرانی می‌شود و بر آن مؤثر است.

واژه‌های کلیدی: هوش فرهنگی، هوش رقابتی، شرکت دانش بنیان.

1- مقدمه

شرکت‌های دانش بنیان سازمان‌هایی هستند که با بهره‌مندی از سرمایه دانشی، نوآوری و فرآیندهای خلاقانه عوامل بسیار ارزشمندی در اقتصاد دانش محور امروزی به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران محسوب می‌شوند. در این نوع شرکت‌ها فرآیندهای کارآفرینی، شامل نوآوری در طراحی و عرضه محصولات و خدمات و راهبردها می‌باشد که به واسطه آن می‌توان نیازها و تقاضاهای جدید و پنهان مشتریان را به بهترین شیوه شناسایی و تأمین کرد. یکی از عوامل کلیدی بقای سازمان‌های دانش بنیان، ارتقای پیوسته عملکرد نوآورانه و ارتقای هوشمندی خود می‌باشد. سازمان‌های دانش بنیان برای اینکه بتوانند در محیط رقابتی امروزی به حیات اقتصادی خود ادامه دهند، به ابزارهای نوینی به منظور تصمیم‌سازی و تدوین استراتژی نیازمندند. از جمله این ابزارها، هوش رقابتی می‌باشد که در سطح جهان و در بین شرکت‌ها به سرعت رو به رشد بوده و در حال تبدیل شدن به معیاری است که بتواند مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها را در اخذ تصمیم‌های هوشمندانه یاری رساند. ضرورت وجود هوشمندی رقابتی در کاهش عدم اطمینان و خطرپذیری در تصمیم‌گیری امری بدیهی است. هوش رقابتی به دنبال دریافت، تجزیه و تحلیل اطلاعات رقابتی به منظور دستیابی به نتایج بهتر در کسب و کار می‌باشد.

از طرفی بسیاری از کشورها از جمله ایران متشکل از خرده‌فرهنگ‌های متعددی می‌باشند که هر یک نیازمند شناخت، طراحی الگو و چارچوب ارتباطی هستند. خصایص اقوام، ملیت‌ها، ادیان، مذاهب، نژادها و زبان‌ها و به طور کلی خرده‌فرهنگ‌های موجود در ایران سبب به وجود آمدن مانعی بزرگ در سر راه جمع‌آوری اطلاعات رقابتی از تمام مناطق کشور و توانایی تفسیر و تجزیه و تحلیل آنان به منظور تدوین استراتژی‌های مناسب برای سازمان‌ها شده است. سؤال



اصلی که این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی علمی برای آن می‌باشد، این است که آیا می‌توان بدون بهره‌مندی از هوش فرهنگی و قابلیت انطباق با فرهنگ‌های متفاوت، تحلیل و تفسیر صحیحی از اطلاعات محیطی به انجام رسانید و درصدد ارتقای هوشمندی رقابتی در محیطی متشکل از خرده‌فرهنگ‌ها باشیم؟ پژوهش حاضر به دنبال طراحی چارچوبی توسعه یافته و نظام‌مند در خصوص مفاهیم هوش فرهنگی، هوش رقابتی و اعتبار اطلاعات میان فرهنگی رقابتی در ارتباط با هم و در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی می‌باشد و از این راه سعی می‌کند تا در گسترش مرزهای دانش موجود در این حوزه اقدام کند. با توجه به مطالب عنوان شده، اهمیت شرکت‌های دانش‌بنیان در توسعه اقتصادی کشور ایران، اهمیت بحث علمی پیرامون هوش فرهنگی و هوش رقابتی، وجود خرده‌فرهنگ‌های متعدد در کشور ایران، نوآوری موضوع پژوهش و نتایجی که از کاربرد آن برای مدیران و کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی حاصل خواهد شد، ضرورت انجام مطالعه حاضر شکل گرفت.

2- مبانی نظری پژوهش

2-1- هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و انگ از محققان مدرسه کسب‌وکار لندن مطرح شد. ایشان هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعامل‌های فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند [1، صص 66-94]. همواره در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علایم و نشانه‌های آشنایی پیدا کرد که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود برد. فرد در این موارد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب‌شناختی مشترک تدوین کند و براساس آن چارچوب فرهنگی به برقراری ارتباط و کسب اطلاعات مبادرت ورزد [2، صص 941-962]. در تعریفی دیگر هوش فرهنگی یک قابلیت فردی به منظور درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی می‌باشد که از تنوع فرهنگی برخوردار بوده و سبب برقراری ارتباطات اثربخش میان فرهنگی می‌شود [3، صص 109-130]. هوش فرهنگی منعکس‌کننده توانمندی فردی برای عمل و مدیریت اثربخش در مجموعه‌هایی می‌باشد که به لحاظ فرهنگی متنوع هستند.



ترکیب و اجزای هوش فرهنگی به منظور پیش‌بینی قضاوت‌های فرهنگی، تصمیم‌گیری در شرایط متفاوت، تطابق فرهنگی و ارتقای عملکرد کاری بنیان گذاشته شده است [4، صص 22-5]. توماس و اینکسون (2003) در اثر خود به نام هوش فرهنگی: مهارت‌های افراد به منظور تجارت جهانی، هوش فرهنگی را فرآیند فهم و درک بنیان‌های تعامل بین فرهنگی، توسعه رویکرد خلاقانه و ایجاد مهارت‌های سازگاری رفتاری در موقعیت‌های بین فرهنگی بیان می‌کنند. فردی که دارای هوش فرهنگی بالا است، توانایی یادگیری در مواجهه با محیط فرهنگی جدید را دارد و از این رویارویی لذت می‌برد. با توجه به ابعاد چندگانه هوش از دیدگاه ارلی و انگ، هوش فرهنگی متشکل از ابعاد استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار است که مرتبط با موقعیت‌های فرهنگی متفاوت می‌باشد [5، صص 229-245]. استراتژی هوش فرهنگی شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در زمان برخورد و تعدیل و تغییر نقشه‌های ذهنی و انتظارات پیشین است. دانش هوش فرهنگی دربرگیرنده اطلاعات و آگاهی در مورد هنجارها، فعالیت‌ها و قراردادهای فرهنگ‌های گوناگون بوده است که از تجارب فردی، آموزشی نشأت می‌گیرد. انگیزش هوش فرهنگی، توانایی و تمایل به یادگیری و فعالیت در موقعیت‌های فرهنگی مختلف را منعکس می‌کند و رفتار هوش فرهنگی توانایی انجام رفتار کلامی و غیر کلامی مناسب در هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های دیگر می‌باشد [6، صص 223-241].

2-1-1- ابعاد هوش فرهنگی

به علت تمرکز این پژوهش بر دستیابی به شاخص‌های هوش فرهنگی متناسب با فرهنگ جامعه ایران، مرور مطالعاتی که تاکنون برای شناسایی ابعاد هوش فرهنگی به انجام رسیده است، می‌تواند راهگشا باشد. در نخستین پژوهشی که در این حوزه صورت گرفت، ایرلی و موساکوفسکی¹ بر وجود سه بعد شناختی، فیزیکی - رفتاری و احساس - انگیزشی تأکید کردند. توماس و اینکسون² سه متغیر دانش فرهنگی، توجهات فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی را مورد توجه قرار دادند [2، صص 958].

1. Earley & Mosakowski
2. Thomas & Inkson



با وجود دو تقسیم‌بندی پیشین، بیشتر مطالعات در حوزه هوش فرهنگی بر تقسیم‌بندی ارائه شده توسط مرکز جهانی هوش فرهنگی استوار است. این مرکز به منظور سنجش هوش فرهنگی، آن را متشکل از چهار بعد دانش، استراتژی، انگیزش و رفتار می‌داند. این نگرش چهار بعدی همپوشانی زیادی با سایر طبقه‌بندی‌ها ارائه شده دارد. دانش هوش فرهنگی، بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و شناخت فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. استراتژی هوش فرهنگی به این معناست که فرد تجربیات میان فرهنگی را چگونه درک می‌کند. این استراتژی، بیانگر فرآیندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی بکار می‌برند و زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در مورد فرآیندهای فکری خود و دیگران قضاوت می‌کنند. دو بعد دیگر هوش فرهنگی، شامل جنبه‌های انگیزشی و رفتاری می‌باشد. انگیزش هوش فرهنگی میزان تمایل فرد به تجربه نمودن فرهنگ‌های دیگر و ارتباط با افراد مختلف در سایر فرهنگ‌ها را نشان می‌دهد. این انگیزش شامل ارزش درونی افراد برای تعامل‌های چند فرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند. سرانجام اینکه رفتار هوش فرهنگی، نشان‌دهنده قابلیت فرد در سازگاری با رفتارهای کلامی و غیر کلامی مناسب جهت برخورد با فرهنگ‌های مختلف می‌باشد [5، صص 232].

2-2- هوش رقابتی

یکی از ویژگی‌های بارز و مسلط عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و عرصه‌ای مختلف اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی و فناورانه است. در چنین شرایطی یکی از الزام‌های اساسی رقابت شناخت ماهیت تغییرات و پیش‌بینی روندهای آتی بازار است. هوش رقابتی توانایی حاصل از فرآیند منظم و سیستماتیک جمع‌آوری، بررسی و تحلیل اطلاعات درباره محیط، رقبای، مشتریان، عرضه‌کنندگان، روند صنعت و الگوهای رفتاری آینده عناصر محیطی و بازار است. به بیانی دیگر می‌توان هوش رقابتی را هنر جذب و انتقال دانش از عناصر فراسازمانی و محیط در قواعد خاص به منظور حفاظت از تهدیدات رقابتی، شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه محیطی دانست [7، صص 852-866]. در تعریفی دیگر هوش



رقابتی، توانایی پیش‌بینی اقدامات در محیط رقابتی و کاهش عدم اطمینان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌باشد. به منظور ارتقای هوش رقابتی، سازمان نیازمند نظارت هدفمند و هماهنگ بر محیط اختصاصی خود و شناسایی چارچوب سیستماتیک به منظور دیده‌بانی محیط و دریافت اطلاعات دقیق، به روز و متناسب با نیاز خود می‌باشد [8، صص 551-570]. هوشمندی رقابتی دربرگیرنده هوشمندی بازار، هوشمندی رقبا، هوشمندی فناورانه و هوشمندی اجتماعی راهبردی است.

وظیفه تهیه و عرضه روندهای حال و آینده نیازها و ترجیحات مشتریان به بازارهای جدید و همچنین ایجاد فرصت‌ها و تغییرات اصلی در بازاریابی و توزیع رقبا تشکیل‌دهنده هوشمندی بازار می‌باشد. هوشمندی رقبا نیز سبب ملاحظه، بررسی مستمر و نظام‌مند تغییرات در ساختار رقبا، محصولات و بررسی رقبا می‌شود. در هوشمندی فناورانه، هزینه و فایده فناوری‌های جدید و فعلی و پیش‌بینی در خصوص فناوری‌های نوین آینده را بر عهده دارد. در انتها نیز بررسی محیط کلان، مقررات مالیاتی و دولتی، مباحث سیاسی و اجتماعی و موضوعات منابع انسانی سبب ارتقای هوشمندی اجتماعی راهبردی سازمان می‌گردد [9، صص 125-140].

2-2-1- ابعاد هوشمندی رقابتی

نظریه دانشکده مدیریت فرانسه، هوشمندی رقابتی به چهار بعد هوشمندی تجاری - بازاریابی، هوشمندی رقبا، هوشمندی تکنولوژیکی و هوشمندی راهبردی اجتماعی تقسیم می‌کند. هوشمندی تجاری - بازاریابی به منظور تهیه نقشه راهی از گرایش‌های فعلی و آتی مشتریان و ترجیحات آنان می‌باشد. بازارهای جدید، فرصت‌های بخش‌بندی مبتکرانه و تغییرات عمیق در بازاریابی و توزیع به وسیله این هوشمندی شناسایی می‌شود. به منظور ارتقای این نوع هوشمندی، اطلاعات مشتریان، خریداران، تأمین‌کنندگان گردآوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

هوشمندی رقبا به ارزیابی استراتژی رقابتی سازمان نسبت به تغییرات ساختار رقبا، محصولات جایگزین، تحرکات آنان و بررسی تازه‌واردان به صنعت می‌پردازد.



هوشمندی تکنولوژیکی به ارزیابی هزینه و فایده تکنولوژی‌های فعلی و آتی و همچنین پیش‌بینی تغییرات تکنولوژی‌های مورد نیاز در آینده پرداخته و با پژوهش‌های پایه و کاربردی سروکار دارد.

هوشمندی راهبردی - اجتماعی دربرگیرنده هوش و اطلاعات محیطی از قوانین و مقررات، مسائل مالیاتی، مسائل سیاسی و اقتصادی و همچنین مسائل اجتماعی و نیروی انسانی می‌باشد [10]، صص 101-104].

2-3- بررسی نقش هوش فرهنگی در ارتقای هوشمندی رقابتی: تأکید بر

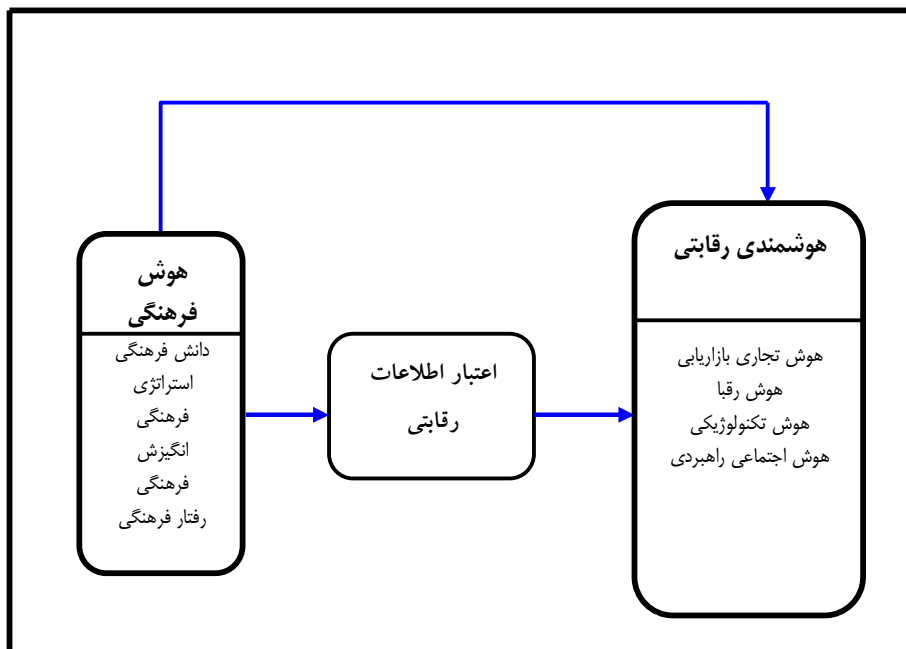
اعتبار اطلاعات رقابتی

توانایی گردآوری اطلاعات، تفسیر و عمل کردن بر مبنای آن در موقعیت‌های چند فرهنگی کاری بسیار دشوار می‌باشد و نیازمند توانایی افراد در شناخت چارچوب ارتباطی، هنجارها و ارزش‌های فرهنگی و قدرت تطابق و همسویی فرهنگی افراد است. پلام (2007) در پژوهش خود پیرامون هوش فرهنگی بکارکردهای مثبت برخورد تفاوت‌ها می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه ترس از تفاوت‌های فرهنگی و تأکید بر عقاید قالبی درباره دیگران می‌تواند اعتبار اطلاعات به دست آمده را تخریب کند [11]، صص 50-78]. کلافن و همکاران (2008) معتقدند که تلاش به منظور تعیین آثار تجارت چند فرهنگی، پژوهشگران را با یک شمشیر دولبه نظری مواجه کرده است. از یک سو تجارب چند فرهنگی، جهان‌بینی افراد را گسترش داده و به آنها این امکان را می‌دهد که از طریق کسب دانش جدید هوشمندانه‌تر به تدوین استراتژی‌های خود بپردازند و از سوی دیگر تجارب چند فرهنگی می‌تواند منبعی به منظور ایجاد فشار، تضاد، تعارض و سوء برداشت باشد و به اعتبار اطلاعات و ارتباطات میان فرهنگی لطمه وارد نماید [12]، صص 1-22]. کارکنان با هوش فرهنگی بالا و شناخت میان فرهنگی توانایی همسو نمودن خود و برداشت‌های خود را با خرده‌فرهنگ‌های متفاوت داشته و در نتیجه تفسیر ایشان از اطلاعات به‌دست آمده میان فرهنگی از اعتبار و اطمینان بالاتری برخوردار می‌باشد. این امر به نوبه خود سبب خلق استراتژی‌های رقابتی هوشمندانه‌تر شده و در جهت ارتقای هوشمندی رقابتی سازمان عمل خواهد کرد [13]، صص 177-199].



3- مدل مفهومی پژوهش

در این بخش، مدلی مفهومی به منظور بررسی نقشی که هوش فرهنگی می‌تواند از طریق صحت اطلاعات بر ارتقای هوشمندی رقابت داشته باشد و با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی سازه‌های مکنون در شکل 1 ارائه شده است. با توجه به مدل ارلی و انگ (2003)، در خصوص هوش فرهنگی و تحقیقات فهی (2007)، در زمینه هوش رقابتی، مدل مفهومی زیر شکل گرفته است. این چارچوب دارای سه متغیر هوش فرهنگی (متغیر مستقل)، صحت اطلاعات رقابتی (متغیر میانجی) و هوش رقابتی (متغیر وابسته) می‌باشد.



شکل 1 مدل مفهومی تحقیق

4- فرضیه‌های پژوهش

- هوش فرهنگی کارکنان بر اعتبار اطلاعات رقابتی مؤثر است.



- هوش فرهنگی کارکنان بر هوشمندی رقابتی مؤثر است.
- اعتبار اطلاعات رقابتی به دست آمده بر هوشمندی رقابتی مؤثر است.
- هوش فرهنگی کارکنان از طریق کسب اطلاعات رقابتی معتبر بر ارتقای هوشمندی رقابتی مؤثر است.

5- روش شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نوع تحقیقات کاربردی با ماهیت پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری اطلاعات کشور ایران در نظر گرفته شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شده است. به منظور تعیین حجم نمونه با توجه به حجم جامعه (که اطلاعات آن از معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری کسب شده است)، از جدول مورگان استفاده شده است. با استفاده از این جدول، حجم نمونه 331 به دست آمد. اطلاعات مورد نیاز از طریق توزیع پرسشنامه الکترونیکی جمع‌آوری شد. شایان ذکر است با توجه به روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند، پرسشنامه پژوهش حاضر برای مدیران یا سرپرستان یا کارکنان دانشی هر شرکت (که اطلاعات مورد نیاز پژوهش را در اختیار داشته‌اند) ارسال شده است. پرسشنامه پژوهش حاضر براساس تلفیقی از پرسشنامه بکار رفته در بخش‌های هوش فرهنگی پژوهش جرو گوری و همکاران (2009) و پرسشنامه بکار رفته در بخش هوش رقابتی فهی (2007) و گویه‌های محقق ساخته به منظور ارزیابی اعتبار اطلاعات رقابتی به دست آمده [14، صص 4-12]. پس از بومی‌سازی با استفاده از نظر متخصصان و کارشناسان این حوزه (به‌وسیله روش پنل دلفی)، در غالب مقیاس 5 رتبه‌ای لیکرت به صورت الکترونیکی تهیه و تدوین شده است. به منظور ارتقای کیفیت داده‌های به دست آمده و پوشش نقاط ضعف پرسشنامه‌های الکترونیکی، تعداد 400 پرسشنامه به صورت الکترونیکی و از طریق ایمیل ارسال شد که 329 عدد پرسشنامه به صورت صحیح تکمیل و داده‌های آن در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. به منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو نوع روایی محتوا و روایی همگرا در نظر گرفته شد. اعتبار محتوای پرسشنامه با اتکا به نظر متخصصان و کارشناسان محترم تأیید و اصلاحات لازم به عمل آمد. اعتبار همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. به این منظور باید میانگین واریانس‌های خروجی (AVE) از 0/5 بیشتر باشد. ضرایب AVE نشان می‌دهد که چه درصدی از



واریانس متغیر مدل به وسیله یک مؤلفه مجزا تشریح شده است. نتایج خروجی از پی ال اس نشان می‌دهد که تمامی متغیرها دارای AVE بالاتر از 0/5 می‌باشند. در این صورت نتیجه گرفته می‌شود که مؤلفه‌ها می‌توانند به اندازه کافی واریانس متغیرهای مدل پژوهش را تشریح کنند. بنابراین ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر از روایی مناسبی برخوردار است. برای محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری پژوهش، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامه پژوهش حاضر می‌باشد.

جدول 1 نتایج روایی و پایایی پرسشنامه

متغیرها	آلفای کرونباخ	AVE
هوش فرهنگی	0/8843	0/5007
هوش رقابتی	0/7099	0/7690
اعتبار اطلاعات	0/7915	0/5660

6- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از مدلیابی معادلات ساختاری¹ و روش حداقل مربعات جزئی² برای آزمون فرضیه‌ها و برآزندگی مدل استفاده شده است. در پژوهش‌هایی که هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست، از تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. مدلیابی معادلات ساختاری یک تکنیک بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر، بسط مدل خطی عمومی³ است که به محقق امکان می‌دهد تا مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه‌ای همزمان آزمون کند. این مدل یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌ها درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس و روش حداقل مربعات جزئی پیشنهاد شده توسط هالاند⁴ (1999) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است [15، صص 134-139]. پی ال اس و لیزرل دو

1. Structural Equation Model (SEM)
 2. Partial Least Squares (PLS) Path Modeling
 3. General Linear Model (GLM)
 4. Hulland J.



نمونه اصلی از نگرش‌های معادلات ساختاری جهت بررسی روابط متغیرهای مکنون هستند. پی ال اس نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری همچون لیزرل و آموس نیاز به شروط کمتری دارد [16، صص 281-290].

7- یافته‌های پژوهش

7-1- سیمای آزمودنی‌ها

نتایج حاصل از بررسی وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه بررسی شده در جدول 2 آمده است.

جدول 2 یافته‌های جمعیت‌شناختی

درصد	فراوانی	ویژگی جمعیت‌شناختی	
75/37	248	مرد	جنسیت
24/63	81	زن	
16/41	54	25-20	سن
56/53	186	30-25	
16/10	53	40-30	
8/2	27	50-40	
2/7	9	بالتر از 50	
6/07	20	زیر لیسانس	سطح تحصیلات
54/103	178	لیسانس	
29/17	96	فوق لیسانس	
10/63	35	دکتری	
25/22	83	مجرد	تاهل
64/13	211	متاهل	
10/63	35	سایر	

7-2- شاخص‌های برآزندگی مدل

با آنکه انواع گوناگون آزمون‌ها که به گونه کلی، شاخص‌های برآزندگی¹ نامیده می‌شوند، پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکامل هستند اما هنوز در مورد حتی یک آزمون بهینه توافق

1. Fit Index



همگانی وجود ندارد. معیار کلی برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شد که این معیار، جی-ا¹-اف¹ نام دارد. شاخص‌های این معیار کرانی از صفر تا یک را در بر دارند و به چهار شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی تقسیم می‌شوند [17، صص 28-35]. شاخص‌های مطلق و نسبی، شاخص‌های توصیفی و کیفی هستند؛ به این معنا که استنباطی مبتنی بر قضاوت در مورد معناداری آماری از ارزش‌های آنها وجود ندارد. مطالعات نشان می‌دهند که ارزش شاخص نیکویی برآزش بیشتر از آنکه به مدل بیرونی بستگی داشته باشد، به مدل درونی وابسته است. همان طور که در جدول 3 ملاحظه می‌شود، مقادیر شاخص‌های مدل نمایان‌گر برآزندگی خوب مدل بوده و مدل پژوهش حاضر تأیید می‌شود.

جدول 3 شاخص‌های برآزندگی مدل

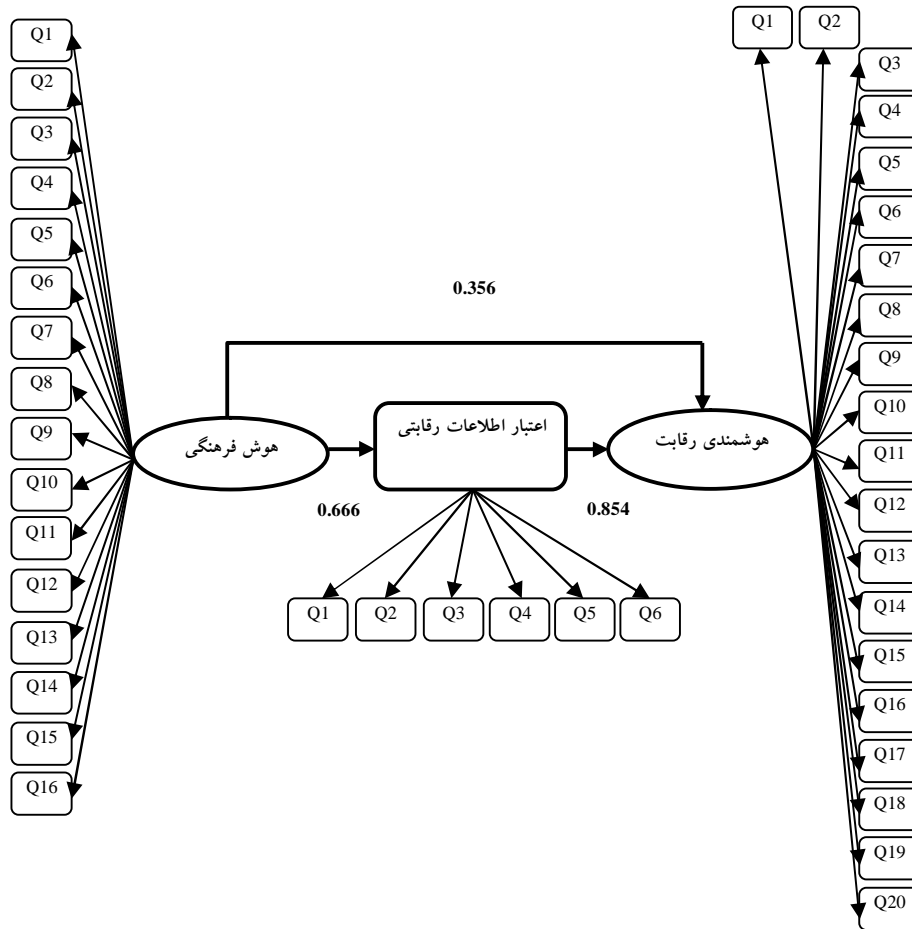
مقدار	شاخص‌های برآزندگی مدل
0/651	مطلق
0/843	نسبی
0/955	مدل بیرونی
0/872	مدل درونی

مطالعات نشان می‌دهد که ارزش شاخص نیکویی برآزش بیشتر از آنچه که به مدل بیرونی بستگی داشته باشد، به مدل درونی بستگی دارد.

7-3- تحلیل مسیر

تحلیل مسیر، گسترش روش‌های رگرسیون و در حقیقت، کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین بارز مدل‌های علی است. هدف آن به دست آوردن برآوردهای کمی از روابط علی بین مجموعه‌ای از سازه‌هاست. استنباط‌ها به واقع به مسیرهایی بستگی دارد که طرح مطالعه مشخص کرده است. در تحلیل مسیر، روابط بین متغیرها در یک جهت جریان پیدا می‌کنند و به عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می‌شوند.

1. Gof



شکل 2 تحلیل مسیر

4-7- بررسی فرضیه پژوهش

جدول‌های 4 و 5 نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را در قالب ضرایب مسیر همراه با سطح معناداری و در ارتباط با فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهند. در جدول 4 مقادیر ضریب مسیر و معناداری آنها برای هر یک از فرضیه‌ها بررسی شده است. چنانچه مقدار مورد نظر از 0.5 کمتر باشد، مسیر و ضریب مسیر مورد نظر معنادار بوده و فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود و در غیر این صورت آن ضریب، مسیر معنادار نبوده و فرضیه مربوط به آن نیز رد می‌شود.



جدول 4 بررسی مسیرهای مستقیم

مسیر مستقیم	ضریب مسیر	آماره آزمون	سطح خطا استاندارد	نتیجه
هوش فرهنگی ← اعتبار اطلاعات رقابتی	0/666	8/805	0/000	تأیید می‌شود.
هوش فرهنگی ← هوشمندی رقابت	0/356	6/596	0/000	تأیید می‌شود.
اعتبار اطلاعات رقابتی ← هوشمندی رقابت	0/854	10/001	0/000	تأیید می‌شود.

در فرضیه اول ضریب مسیر 0/666 است و با توجه به سطح خطای استاندارد که برابر 0/000 شده است و کمتر از 0/05 می‌باشد، می‌توان اعلام کرد که با احتمال 95 درصد هوش فرهنگی بر اعتبار اطلاعات رقابتی مؤثر است و فرضیه اول تأیید می‌شود. همچنین مسیر مستقیم تأثیر هوش فرهنگی و اعتبار اطلاعات رقابتی بر هوشمندی رقابتی به ترتیب با ضریب مسیرهای 0/356 و 0/854 در سطح خطای استاندارد معنادار بوده است که با احتمال 95 درصد می‌توان بیان کرد تأثیر هوش فرهنگی و اعتبار اطلاعات رقابت بر هوشمندی رقابتی مؤثر می‌باشند (جدول 5).

جدول 5 بررسی فرضیه اصلی پژوهش

مسیر غیر مستقیم	از طریق	ضریب مسیر	نتیجه
هوش فرهنگی ← هوشمندی رقابت	اعتبار اطلاعات رقابتی	0/568	تأیید فرضیه

در این پژوهش نقش تأثیر هوش فرهنگی بر هوش رقابتی از راه اعتبار اطلاعات رقابتی بررسی شده که برابر است با حاصل ضرب اثر مستقیم هوش فرهنگی بر اعتبار اطلاعات رقابتی در تأثیر اعتبار اطلاعات رقابتی بر هوش رقابتی:

$$0/666 * 0/854 = 0/568$$

با توجه به نتایج به دست آمده مشاهده می‌شود که هوش فرهنگی از راه ارتقای اعتبار اطلاعات رقابتی به دست آمده است و بر هوش رقابتی مؤثر می‌باشد که در این صورت فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌شود.



8- نتیجه گیری

یکی از مسائل با اهمیت در پژوهش‌های علوم انسانی و به‌خصوص مدیریت، در نظر نگرفتن نقش فرهنگ است تا جایی که برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت بیان می‌کنند که تئوری‌های علمی بیان‌کننده مشخصات ایده‌آل فرهنگ محیطی می‌باشند که در آن تولید شده‌اند. به این ترتیب یکی از ضروریات اصلی و با اهمیت پژوهش‌های علوم مدیریت، در نظر گرفتن بستر فرهنگی است که آن پژوهش به منظور رفع مشکل آن به انجام رسیده است. یکی از ابزارهای توانمند رقابتی به‌خصوص برای شرکت‌های دانش‌بنیان، هوش رقابتی است. به منظور ارتقای هوشمندی رقابتی، سازمان باید همواره در جستجو و کسب اطلاعات رقابتی با اعتبار از بازار، رقبا، مشتریان و صنعت باشد، به طوری که هر چه اعتبار اطلاعات به‌دست آمده از سطح مطلوب‌تری برخوردار باشد، منجر به ارتقای هوشمندی رقابتی و تدوین استراتژی‌های رقابتی اثربخش‌تر خواهد شد. اما کسب اطلاعات معتبر از خرده‌فرهنگ‌های متعدد، کاری بس دشوار است. ایران، کشوری است که از خرده‌فرهنگ‌های متعدد با زبان، دین، مذهب، هنجار و اصول متفاوت تشکیل شده است [18، صص 456-493]. در این حالت طبیعی به نظر می‌رسد که کسب اطلاعات رقابتی در محیطی متشکل از فرهنگ‌های متفاوت کاری بس دشوار است و حتی تجزیه، تحلیل و تفسیر آن هم نیازمند مهارت‌های خاص است. این مقاله مدل توسعه یافته‌ای به منظور تبیین نقش هوش فرهنگی در ارتقای هوشمندی رقابتی طراحی و به مرحله آزمون گذاشته است. یافته‌های تجربی به طور وسیع از مدل تئوریک پژوهش حاضر حمایت می‌کنند و نقش هوش فرهنگی از راه ارتقای اعتبار اطلاعات رقابتی بر هوشمندی رقابتی تأیید می‌شود. هوش فرهنگی توانایی است که سبب شناخت تفاوت‌های فرهنگی شده و سازمان‌هایی با هوش فرهنگی بالا توانایی برقراری ارتباطات اثربخش با خرده‌فرهنگ‌های متفاوت را دارا می‌باشند. سازمانی که کارکنان آن از هوش فرهنگی بالایی برخوردارند، بهتر می‌تواند اطلاعات رقابتی مرتبط با خود را از فرهنگ‌های مختلف به دست آورد و در تجزیه، تحلیل و تفسیر این اطلاعات به‌صورت کارآمد عمل کنند. یافته‌های حاصل از این پژوهش با مطالعات کلافن و همکاران (2008)، اسپینال (2011)، آسکالون و همکاران (2008) و آدیر و همکاران (2013) همسو است [2، صص 92؛ 3، صص 126؛ 10، صص 102؛ 11، صص 72].



پلام (2007) در پژوهش خود پیرامون هوش فرهنگی بکارکردهای مثبت برخورد تفاوت‌ها پرداخت و نشان داد که چگونه ترس از تفاوت‌های فرهنگی و تأکید بر عقاید قالبی درباره دیگران می‌تواند اعتبار اطلاعات به‌دست آمده را تخریب کند. کلافن و همکاران (2008) معتقدند که تلاش به منظور تعیین آثار تجارت چند فرهنگی، پژوهش‌گران را با یک شمشیر دولبه نظری مواجه کرده است. از یک سو تجارب چند فرهنگی، جهان‌بینی افراد را گسترش داده و به آنها این امکان را می‌دهد که از طریق کسب دانش جدید هوشمندانه‌تر به تدوین استراتژی‌های خود بپردازند و از سوی دیگر تجارب چند فرهنگی می‌تواند منبعی به منظور ایجاد فشار، تضاد، تعارض و سوء برداشت باشد و به اعتبار اطلاعات و ارتباطات میان‌فرهنگی لطمه وارد کند. کارکنان با هوش فرهنگی بالا و شناخت میان‌فرهنگی، توانایی همسو کردن و برداشت‌های خود را با خرده‌فرهنگ‌های متفاوت دارند که درنهایت تفسیر ایشان نسبت به اطلاعات حاصل شده میان‌فرهنگی، از اعتبار و اطمینان بالاتری برخوردار است. این امر به نوبه خود سبب خلق استراتژی‌های رقابتی هوشمندانه‌تر شده و در جهت ارتقای هوشمندی رقابتی سازمان عمل خواهد کرد [19، صص 177-199]. در پایان با توجه به خرده‌فرهنگ‌های متعدد در کشور ایران، به مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی پیشنهاد می‌شود که به منظور جلوگیری از سوء تعبیر و تسریع در کسب اطلاعات رقابتی با اعتبار بالا، از کل فرهنگ‌های کشور به ارتقای هوش فرهنگی سازمان خود به‌صورت جدی توجه کرده و با مطالعه خصوصیات فرهنگی اقوام و ملیت‌های متفاوت ایرانی سعی کنند تا قدرت شناخت خود را از آنان بالا ببرند و از این راه بتوانند با جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات رقابتی، استراتژی‌های هوشمندانه‌ای را در محیط رقابتی خود تدوین و به مرحله اجرا بگذارند.

9- منابع

- [1] MacNab Brent R.; "An experiential approach to cultural intelligence education"; *Journal of Management Education*, Vol. 36, No. 1, 2012, pp. 66-94.
- [2] Adair Wendi L., Hideg I., Spence Jeffrey R.; "The culturally intelligent team: The impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team



- shared values”; *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 44, No. 6, 2013, pp. 941-962.
- [3] Ascalon Ma. E., Schleicher Deidra J., Born Marise Ph.; “Cross-cultural social intelligence”; *Cross Cultural Management*, Vol. 15, No. 2, 2008, pp.109-130.
- [4] Crowne Kerri A.; “Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study”; *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 13, No. 1, 2013, pp. 5-22.
- [5] Blasco M., Feldt Liv E., Jakobsen M.; “If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence”; *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 12, No. 2, 2012, pp.229-245.
- [6] Gregory R., Prifling M., Beck R.; “The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects”; *Information Technology & People*, Vol. 22, No. 3, 2009, pp. 223-241.
- [7] Fleisher C.S.; “Using open source data in developing competitive and marketing intelligence”; *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7/8, 2008, pp. 852-866.
- [8] Johns P., Latitude C.; “Competitive intelligence in service marketing A new approach with practical application”; *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 5, 2010, pp.551-570.
- [9] هرنندی ع.، سعادت یار ف.، فاطمی ز.؛ مدل‌سازی تأثیرات تصویر مطلوب از سازمان بر مصرف کنندگان در بخش خدمات؛ فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین؛ شماره 13؛ 1393؛ صص 125-140.
- [10] Aspinall Y.; "Competitive intelligence in the biopharmaceutical industry: The key elements"; *Business Information Review*, Vol. 28, No. 2, 2011, pp.101-104.
- [11] Plum E.; *Cultural intelligence: The art of leading cultural complexity (Management, MPolicy + Education)*, UK: Middlesex University Press, 2007.
- [12] دهقانان ح.، هرنندی ع.؛ بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآورانه: با تأکید بر نقش میانجی انتقال دانش؛ نشریه مدیریت نوآوری؛ سال سوم شماره 1؛ 1393؛ صص 1-22.

- [13] Zhang Y.; "Expatriate development for cross-cultural adjustment: Effects of cultural distance and cultural intelligence"; *Human Resource Development Review*, Vol. 12, No. 2, 2012, pp.177-199.
- [14] Fahey L.; "Connecting strategy and competitive intelligence: Refocusing intelligence to produce critical strategy inputs"; *Strategy Leadership*, Vol. 35, No.1, 2007, pp. 4-12.
- [15] Wen Wu. S.; "Linking bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis"; *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, 2010, pp. 134–139.
- [16] Liljander V., Polsa P., Van Riel A.; "Modeling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer"; *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, 2009, pp. 281–290.
- [17] Zhang Y.; "A Study of corporate reputation's influence on customer loyalty based on PLS-SEM model"; *International Business Research*, Vol. 2, No. 3, 2009, pp. 28-35.
- [18] Moon T.; "Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective"; *Group & Organization Management*, Vol. 35, No. 4, 2010, pp.456-493.
- [19] Zhang Y.; "Expatriate development for cross-cultural adjustment: Effects of cultural distance and cultural intelligence"; *Human Resource Development Review*, Vol. 12, No. 2, 2012, pp.177-199.

طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما

سهیلا خدای^{1*}، بهاره اصائلو²

1- استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم اقتصادی، تهران، ایران

2- استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم اقتصادی، تهران، ایران

پذیرش: 1393/12/13

دریافت: 1393/02/21

چکیده

انتقال از مفهوم عصر صنعتی به عصر دانش منجر به تغییر پارادایم ارتباط کارفرما - کارمند شده است و توجه به نمودار عرضه و تقاضای استعدادها منجر به تمرکز بیشتر سازمان‌ها بر کارکنان مستعد شده است. تلاش برای برنده شدن سازمان‌ها در جنگ جذب کارکنان مستعد نیازمند کار بیشتر سازمان‌ها برای جذاب‌سازی خود از راه ایجاد برند متمایز شده است. از آن جایی که سازمان‌ها در حوزه ایجاد برند متمایز که بتواند منجر به جذابیت کارفرما شود، دچار مشکل هستند و پژوهش‌های کنونی در حوزه برندسازی کارفرما کمتر این موضوع را مد نظر قرار داده‌اند. از این رو در پژوهش حاضر سعی بر آن است به این سؤال پاسخ داده شود که جذابیت کارفرما چگونه مبتنی بر برندسازی متمایز کارفرما ایجاد خواهد شد. مبتنی بر ادبیات موجود به منظور پاسخ‌دهی به سؤال فوق مدل مفهومی پژوهش طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد زمانی که برد کارفرما مبتنی بر عوامل نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، استراتژی افراد، سازگاری برند، ارتباطات برند



کارفرما و متریک‌های برندسازی کارفرما ایجاد شود تمایز ایجاد شده در برند کارفرما ناشی از این عوامل می‌تواند منجر به جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد شود.

واژه‌های کلیدی: جذابیت کارفرما، برند کارفرما، ارزش پیشنهادی متمایز کارفرما، سازگاری برند، استراتژی افراد.

1- مقدمه

امروزه مفهوم برندسازی مبتنی با رویکردهای مختلف بازاریابی نظیر بازاریابی داخلی در حوزه وسیعی قابل ارائه است. با وجودی که این مفهوم در آغاز به طور صرف در ارتباط با محصولات سازمان معنا داشت ولی از اواسط دهه 90 به بعد موج دومی از برندسازی در ارتباط با برندسازی سازمان شروع شد. در حال حاضر مطالعات برند به طور صرف مبتنی بر مصرف نیست بلکه مبتنی بر سطح سازمان برند به مفاهیم سازمانی تسری پیدا کرده است. مطالعات نشان می‌دهد از آن جایی که عرضه نیروهای مستعد در حال کاهش است، سازمان‌ها به منظور جذب نیروهای با استعداد نیازمند تصمیم‌های بهینه در حوزه مدیریت مبتنی بر برندسازی کارفرما هستند. در حال حاضر پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه برندسازی کارفرما بیشتر متمرکز بر رابطه برند کارفرما و جذب و حفظ استعدادهاست [1]؛ 2، صص 4-7؛ 3؛ 4].

با وجودی که ارتباط میان برند کارفرما، جذب و حفظ استعداد در مطالعات مختلف به اثبات رسیده است ولی سازمان‌ها در حوزه ایجاد برند متمایز که بتواند منجر به جذابیت کارفرما شود، دچار مشکل هستند. در این راستا نیز برخی مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌ها در توسعه و حفظ برندسازی کارفرما ناتوان هستند و این مسئله می‌تواند منجر به از دست دادن یا عدم جذب نیروهای مستعد توسط سازمان شود. از این رو در پژوهش حاضر سعی بر آن است که به این سؤال پاسخ داده شود که:

جذابیت کارفرما چگونه مبتنی بر برندسازی متمایز کارفرما ایجاد خواهد شد؟



مبتنی بر مطالب گفته شده، هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی است که به مدیران کمک می‌نماید که مبتنی بر این مدل به گونه‌ای برندسازی نمایند که منجر به جذابیت کارفرما شود.

2- بررسی مبانی نظری پژوهش

انتقال از مفهوم عصر صنعتی به عصر دانش منجر به تغییر پارادایم ارتباط کارفرما-کارمند شده است و توجه به نمودار عرضه و تقاضای استعدادها منجر به تمرکز بیشتر سازمان‌ها بر کارکنان مستعد است. تلاش برای برنده شدن سازمان‌ها در جنگ جذب کارکنان مستعد منجر بکار بیشتر سازمان‌ها جهت جذاب‌سازی و ایجاد برند متمایز شده است [5؛ 6].

برند کارفرما² از مفاهیمی است که حدود دو دهه در ادبیات بازاریابی و مدیریت منابع انسانی مطرح است [7، صص 739-766]. اگر چه تعاریف گوناگونی از مفاهیم برند کارفرما و برندسازی کارفرما ارائه شده است ولی در پژوهش حاضر از دو تعریف زیر استفاده شده است: برند کارفرما عبارت است از جذابیت متمایز مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روانی سازمان [6؛ 8]. برندسازی کارفرما این طور تعریف می‌شود: «استراتژی بلندمدت و هدفمند به منظور مدیریت آگاهی و ادراکات کارکنان، کارکنان بالقوه و ذینفعان یک شرکت خاص».

شاید یکی از با اهمیت‌ترین دلایل توجه به مفهوم برند کارفرما، دستیابی سازمان‌ها به منابع انسانی استراتژیک و دارای استعداد و عملکرد بالا در بازار کار رقابتی باشد که به طور الزام با استراتژی‌های کارمندیابی عادی جلب یک سازمان نمی‌شوند. این موضوع به خصوص در سازمان‌های خدماتی مورد تأکید قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش‌های میلکوویچ و نیومن در سال 2008 نشان داد که کاندیداهای شغلی جذب سازمان‌هایی می‌شوند که با نیازها و ترجیحات آنها سازگاری دارد. همچنین یافته‌های پژوهش انجمن رهبری سازمان در سال 2002 بر مسئله هماهنگی ارزش پیشنهادی کارفرما و نیازهای کارمند تأکید می‌ورزد. نیازهای گروه هدف یا کارکنان شامل ترجیحات اقتصادی و روانی آنها می‌شود [3؛ 9؛ 10]. این پژوهش‌ها با تئوری انگیزشی



مازلو و تئوری موفقیت‌طلبی مک کلند نیز همخوانی دارد. در این تئوری‌ها بیان می‌شود که انگیزش افراد براساس نیاز آنها شکل می‌گیرد و افراد جذب منابعی می‌شوند که بتوانند این نیازها را برآورده سازند [11؛ 12].

کاربرد تکنیک‌های بخش‌بندی بازار نیز جهت بخش‌بندی کارکنان و تدوین پیشنهاد ارزش کارفرما است به گونه‌ای است که کارفرمایان بتوانند پیشنهادات به پرسنل را مبتنی بر نیاز آنها متمایز سازند [13؛ 14؛ 15، صص 44-45]. براساس مطالب بیان شده می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

فرضیه 1: در نظر گرفتن نیاز گروه هدف بر برند کارفرما اثر مثبت و معناداری دارد. یک پیشنهاد ارزش متمایز از سوی کارفرما انگیزش و نیروی جنبشی به برند کارفرما اضافه می‌کند و بیانیه آینده مطلوب را برای اهداف استراتژیک سازمان و فرهنگ ترجیحی شرح می‌دهد [16، صص 26-33] و مبتنی بر استراتژی پاداش کلی اطلاع‌رسانی می‌شود [11؛ 17؛ 18؛ 19؛ 20]

پیشنهاد ارزش متمایز، اهرم افتراق کلیدی جنبه‌های جذب استعدادهاست و به منظور تلاش‌های بازاریابی برند کارفرما برای گروه هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد [4؛ 9؛ 20؛ 21؛ 22].

پیشنهاد ارزش متمایز تقطیر موجز و روشن را از آنچه در مجموعه یک شرکت جدای از کارفرما رخ می‌دهد، فراهم می‌کند و به عنوان مجموعه‌ای منحصر به فرد ویژگی‌ها و مزایای تعریف شده است که درگروه‌های هدف ایجاد انگیزه برای پیوستن می‌کند و کارکنان فعلی را به ماندن ترغیب می‌نماید [9].

پیشنهاد ارزش منحصر به فرد است و براساس استراتژی سرمایه انسانی یا استراتژی افراد که هماهنگ با استراتژی کسب‌وکار هم باشد، است [16].

ارزش پیشنهادی کارفرما مبتنی بر پنج عنصر اصلی است که عبارتند از محیط کاری و وابستگی‌ها (که شامل ارزش‌ها، کیفیت فرهنگ، مجموعه‌ها، مدیران و رهبران است)؛ محتوای کار که شامل کار چالشی، تعادل زندگی - کار و مزایای کار که شامل رشد و توسعه شغلی است (پاداش‌های مالی غیرمستقیم)؛ پاداش‌های پرداختی (پاداش مالی مستقیم) [9؛ 13؛ 22؛ 23، صص 1-9].



یافته‌های پژوهش مونسامی و ونتر در سال 2009 نشان می‌دهد سازمان‌هایی که ارزش پیشنهادی آنها کمتر از رقباست، در خطرپذیری ترک شغلی کارکنان خود قرار دارند. براساس مطالب گفته شده، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه 2: ارزش پیشنهادی متمایز کارفرما اثر مثبت و معناداری بر برند کارفرما دارد.

برندسازی کارفرما مرتبط با بکارگیری اصول برندسازی در مدیریت منابع انسانی است و برندسازی موفق کارفرما عبارت است از استراتژی مدیریت افراد مورد هدف کارفرما به منظور ایجاد تعهد به برند کارفرما [6؛ 24، صص 3-5؛ 25، صص 46-61].

برندسازی کارفرما شامل ارزش‌های سازمانی، سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها و رفتارها به منظور جذب و حفظ کارکنان بالفعل و بالقوه است. [26، صص 56-73] ایجاد تعهد برند کارفرما مستلزم هماهنگی برند کارفرما با نیازهای شناخته شده گروه هدف به منظور ایجاد هماهنگی برند مشتری و سازمان است. [14؛ 15؛ 27] هم «پلتفورم کارمند» برند کارفرما و هم «پلتفورم استراتژی» برند کارفرما به منظور ایجاد تعهد برند کارفرما از استراتژی افراد استفاده می‌نمایند [4]. پلتفورم کارمند برند کارفرما به جنبه‌هایی نظیر استخدام، معرفی، پاداش‌ها و مزایا، توسعه شغلی، مدیریت عملکرد می‌پردازد [4].

پلتفورم استراتژیک برند کارفرما شامل جنبه‌هایی نظیر رسالت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، شهرت سازمان، فرهنگ، خط‌مشی‌ها و مدیریت نوآوری و شایستگی‌هاست [4]. هر شکافی در توانایی سازمان در ایجاد تعهد برند کارفرما اثر منفی بر برند کارفرما و کل سازمان دارد [5؛ 6؛ 13].

براساس مطالب بیان شده می‌توان فهمید که هم پلتفورم کارمند برند کارفرما و هم پلتفورم استراتژیک برند کارفرما باید از استراتژی مدیریت افراد آگاهی داشته باشند تا بتوانند تعهد به برند را ایجاد نمایند. براساس مطالب بیان شده می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

فرضیه 3: استراتژی افراد که از طریق پلتفورم کارمند برند کارفرما و پلتفورم استراتژیک

برند کارفرما اطلاع‌رسانی می‌شود، اثر مثبت و معناداری بر برند کارفرما دارد.



پرتفلیوی کلی برندها باید با استراتژی سازمان که هر مجموعه برند بر آن اثرگذار است، هماهنگ باشد و جوهره برند سازمان و مشتری باید در جوهره برند کارفرما به منظور اطمینان از سازگاری در ایجاد تعهد به پرتفلیوی برند دیده شود [4؛ 28]. برند کارفرمایان سازمان‌های با عملکرد عالی به طور دقیق منطبق با برند مشتری و سازمان آنان است که پیشنهاد ارزش تجاری از طریق اقدامات تمام افراد در کلیه سطوح و در تمامی زمان‌ها ایجاد می‌شود [4؛ 13؛ 28]. براساس مطالب بیان شده، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه 4: سازگاری پرتفلیوی برند، اثر مثبت و معناداری بر برند کارفرما دارد. هدف از ارتباطات برند کارفرما یا صدای برند کارفرما، ایجاد درک از برند کارفرما و اثربخشی صدای برند کارفرما مستلزم سازگاری آن با تمامی تلاش‌های بازاریابی است [4؛ 13؛ 29؛ 30].

ارتباطات برند کارفرما شامل پیام زیبا و صادقانه برند کارفرما مبتنی بر تعهدات استخدامی است که مدیریت سازمان انجام خواهد داد [4]. اهمیت تلاش‌های ارتباطات برند کارفرما در مشاهدات موجین گتون (2010) دیده می‌شود، یعنی زمانی که ارتباطات داخلی واحدهای بازاریابی و منابع انسانی در جهت هماهنگی با استراتژی برند کارفرما نیست، نتایج پروژه چیزی بیش از یک پروژه صرف منابع انسانی که منابع سازمان را می‌سوزاند و باعث بدبینی کارکنان شود، نیست. کانال‌های ارتباطی آنلاین به اندازه کانال‌های ارتباطی آفلاین می‌تواند به منظور انتقال پیام برند کارفرما به گروه هدف مورد استفاده قرار گیرد. براساس مطالب بالا می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

فرضیه 5: ارتباطات اثر مثبت و معناداری بر برند کارفرما دارد. هیگنز در سال 2010 و لاکوود در سال 2006 ادعا کردند که متریک‌های با معنا و دارای ارزش افزوده منجر به ایجاد تعهد به برند کارفرما خواهند شد. [31] هیگنز از گروه واتسون پیشنهاد می‌کند که برندسازی کارفرما را می‌توان از راه تجمیع کارت امتیازی منابع انسانی با متریک‌های برند کارفرما که مرتبط با اقدامات مدیریت افرادی است و ارزش پیشنهادی



کارفرما را ارائه خواهند کرد، ارزیابی کرد [13؛ 32؛ 33]. براساس مطالب بیان شده، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه 6: متریک‌های برندسازی کارفرما بر برند کارفرما، اثر مثبت و معناداری دارد.

برندسازی کارفرما از نتایج کاربردی اصول بازاریابی درجهت مدیریت منابع انسانی است. براساس مفهوم بازاریابی داخلی، کارکنان سازمان مشتریان داخلی سازمان هستند و سازمان برای جلب رضایت مشتریان بیرونی خویش نخست باید رضایت مشتریان داخلی را حفظ کند. براساس مفهوم برندسازی کارفرما، سازمان‌ها با برند کارفرمای قوی می‌توانند هزینه جذب کارکنان را کاهش داده و با بهبود روابط خود با کارکنان آنها را بهتر حفظ کنند. از آن جایی که سازمان‌ها جهت جذب نیروهای با استعداد با هم در رقابت هستند، درک این مسئله برای سازمان‌ها که چه عواملی باعث جذابیت یک کارفرما بر کارفرمای دیگر می‌شود، مهم است.

چارچوب تئوریکی پیشنهادی برای جذابیت کارفرما منطبق بر پیشنهادات ارات و زیگرت در سال 2005 شامل سه فرانظریه می‌باشد: فرانظریه پردازش محیطی که شامل تئوری تصویر ذهنی و تئوری سیگنال‌سازی است؛ فرانظریه پردازش تعاملات که به تناسب فرد و ویژگی‌های محیطی می‌پردازد و فرانظریه خود پردازشگری شامل ارتباط میان نگرش‌ها و دیدگاه‌های افراد و سازمان است، نظیر تئوری یادگیری اجتماعی، تئوری هویت اجتماعی [34].

جذابیت کارفرما این طور تعریف می‌شود «مزایای مورد انتظاری که پرسنل بالقوه از یک سازمان خاص مطالبه می‌نماید» [35، صص 1343-1336]. جذابیت سازمان شامل ارزش اقتصادی، اجتماعی، کاربردی، بازاری و همکاری درک شده و محیط کاری می‌باشد [36؛ 37، صص 41-49] مطالعات مختلفی در حوزه ارتباط برندسازی کارفرما و جذابیت کارفرما انجام شده است [38، صص 43-48؛ 39، صص 667-681؛ 40، صص 1088-1092؛ 41، صص 510-522؛ 42، صص 462-467؛ 43].



تعدادی از این مطالعات متمرکز بر شناسایی ابعاد جذابیت کارفرما بوده‌اند. با توجه به این مسئله در پژوهش حاضر، مفهوم جذابیت کارفرما در قالب چند بعد مفهوم‌گذاری شده است. از آن جایی که مطالعات مرتبط با ارتباط برندسازی کارفرما و جذابیت کارفرما را مورد تأیید قرار می‌دهند، در پژوهش حاضر ارتباط برند متمایز کارفرما و هریک از ابعاد جذابیت کارفرما به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه 7: برند کارفرما بر ارزش اجتماعی درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 8: برند کارفرما بر ارزش بازار درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 9: برند کارفرما بر ارزش اقتصادی درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 10: برند کارفرما بر ارزش کاربردی درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 11: برند کارفرما بر ارزش همکاری درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 12: برند کارفرما بر مطلوبیت محیط کاری از دید کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد.

3- الگوی مفهومی پژوهش

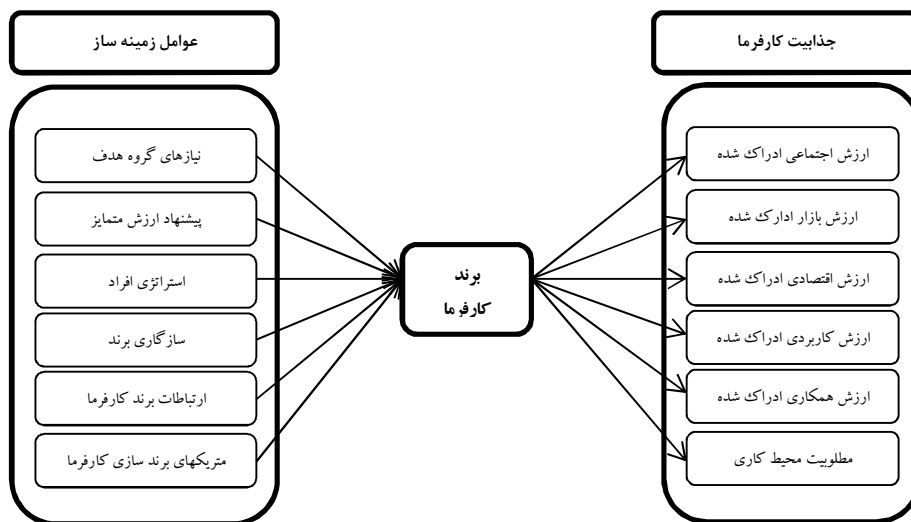
در جدول زیر نتایج مطالعات پیشین که در تدوین فرضیه‌ها استفاده شده‌اند، به صورت خلاصه آمده است.



ردیف	نویسنده/سال	موضوع	نتیجه	فرضیه	سؤال
1	میلکوویچ و نیومن (2008)	پرداخت	کاندیداهای شغلی جذب سازمان‌هایی می‌شوند که با نیازها و ترجیحات آنها سازگاری دارد.	H1	1
2	مونسامی و ووتر (2009)	عوامل حفظ کارکنان مدیریتی در فاز نگهداری حرفه دولت محلی	سازمان‌هایی که ارزش پیشنهادی آنان کمتر از رقباست، در خطرپذیری ترک شغلی کارکنان خود قرار دارند.	H2	1
3	ویلوک (2005)	برند کارفرما کلید اساسی در مبارزه برای استعداد است.	هم پلتفرم کارمند برند کارفرما و هم پلتفرم استراتژی برند کارفرما به منظور ایجاد تعهد برند کارفرما از استراتژی افراد استفاده می‌کنند.	H3	1
4	بوتا و دیگران (2011)	مدل پیش‌بینی برند کارفرما برای جذب و حفظ استعدادها	سازمان‌های با عملکرد عالی برند کارفرمای خود، به طور دقیق منطبق با برند مشتری و سازمانشان است و پیشنهاد ارزش تجاری از طریق اقدامات تمام افراد در تمام سطوح و در تمامی زمان‌ها ایجاد می‌شود.	H4	1
6	واتسون یات (2005)	حداکثر سازی بازگشت سرمایه منابع انسانی	سازمان‌هایی که ارتباطات مؤثر دارند، قدرت برند کارفرمایانشان بسیار بالاست، نرخ مشارکت کارکنان بالاست و ترک شغلی این سازمان‌ها نسبت به دیگر سازمان‌ها 20 درصد کمتر است.	H5	1
7	هیگنز (2010)	توسعه کارت امتیازی HR	متریک‌های با معنا و دارای ارزش افزوده منجر به ایجاد تعهد به برند کارفرما خواهند شد.	H6	1
8	آلنیاک و آلنیاک (2012)	شناسایی ابعاد جذابیت در برند کارفرما	جذابیت سازمان شامل ارزش اقتصادی، اجتماعی، کاربردی، بازاری و همکاری درک شده و محیط کاری می‌باشد.	H7 تا H12	1
9	جیانگ (2011)	ارزش ویژه برند کارفرما و جذابیت کارفرما	برند کارفرما بر جذابیت کارفرما اثر مستقیم دارد.	H7 تا H12	1



مبتنی بر فرضیه‌های مطرح شده، مدل پژوهش به صورت زیر طراحی شده است.



شکل 1 الگوی مفهومی پژوهش

4- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان بانک ملت و دانشجویان مستعد 3 دانشگاه برتر شهر تهران هستند. 350 پرسشنامه براساس نمونه‌گیری تصادفی ارسال شد که 258 عدد جمع‌آوری گشت و چون این تعداد از 20 برابر تعداد متغیرهای پژوهش بیشتر است براساس تعریف کندال در مدل‌های تحلیل مسیر به عنوان نمونه قابل قبول است و به عنوان نمونه پژوهش پذیرفته شده است.

5- تجزیه و تحلیل آماری

به منظور سنجش فرضیه‌ها در مورد روابط متغیرها، مدل معادله‌ای ساختاری SEM بکار گرفته شده است. این روش آزمون تأییدی مدل‌های پیشین و اعتبار روابط میان مجموع متغیرها را درون ساختار تئوریکی امکان‌پذیر می‌سازد.



تجزیه و تحلیل عامل تأییدی به منظور سنجش مدل اندازه‌گیری و عامل‌های فرضیه‌بندی شده مورد استفاده قرار گرفته شده است. مدل اندازه‌گیری SEM امکان ارزیابی این مسئله را که آیا شاخص‌های اندازه‌گیری به خوبی برای شناسایی سازه‌های فرضیه‌ها ترکیب شده‌اند، فراهم می‌کند. در این حالت اگر رابطه میان شاخص و سازه تأیید شود، آن‌گاه اعتبار سازه مورد تأیید است. اندرسون و گرینگ رویکرد ساخت مدل دو مرحله‌ای را پیشنهاد نمودند که بر تجزیه و تحلیل دو مدل مفهوم‌سازی شده متمایز تأکید می‌نماید که عبارتند از مدل اندازه‌گیری و پیرو آن مدل ساختاری. مدل اندازه‌گیری و یا مدل عاملی، ارتباط میان شاخص‌های اندازه‌گیری و متغیرهای مدل را نشان می‌دهد. مدل ساختاری ارتباط میان متغیرهای مدل پژوهش را مشخص می‌سازد. مدل اندازه‌گیری ارزیابی همگرایی، اعتبار تفکیکی و مدل ساختاری ارزیابی روابط فرضیه‌ها را فراهم می‌کند. برای برآزش مدل‌ها از روش درست‌نمایی ماکسیمم استفاده شد و ماتریس واریانس کواریانس داده‌ها به عنوان اطلاعات ورودی وارد مدل‌ها شد. در این روش نیاز به برقراری پیش‌فرض نرمال بودن توزیع داده‌هاست که در عمل به صورت یک متغیره و با بررسی مقادیر چولگی و کشیدگی متغیرها بررسی می‌شود. مقادیر مطلق کمتر از 3 برای چولگی و مقادیر کمتر از 10 برای کشیدگی شواهدی برای نرمال بودن توزیع داده‌ها فراهم می‌کنند. پس از برآزش مدل‌ها نخست نیاز است تا بررسی شود که آیا مدل مورد بررسی کفایت لازم برای بررسی روابط، یعنی معناداری ضرایب را دارد یا خیر. برای این منظور از شاخص‌های برآزش استفاده شده است، نظیر (IFI, NFI, CFI, RMSEA, RMSR, χ^2/df). پس از تأیید برآزش مدل نظری براساس داده‌ها، در قالب این مدل می‌توان روابط تعریف شده را از لحاظ معناداری و ارزیابی فرضیه‌های پژوهشی بررسی کرد. تجزیه و تحلیل آماری به‌وسیله نرم‌افزارهای Spss 15 و Lisrel 8.80 انجام شده است. P-value کمتر از 0/05 معنادار هستند.

5-1- آزمون پایایی و روایی

برای ارزیابی فرضیه‌های بالا در قالب مدل مفهومی، نیاز به برآزش مدل تحلیل مسیری است. نمادگذاری‌های زیر برای متغیرها در نظر گرفته شده است: (A1: نیازهای گروه هدف؛ A2: پیشنهاد ارزش متمایز؛ A3: استراتژی افراد؛ A4: سازگاری برند؛ A5: ارتباطات برند کارفرما؛ A6: متریک‌های برندسازی کارفرما؛ A7: برند کارفرما؛ A8: ارزش اجتماعی ادراک شده؛ A9:



ارزش بازار ادراک شده؛ A10: ارزش اقتصادی ادراک شده؛ A11: ارزش کاربردی ادراک شده؛ A12: ارزش همکاری ادراک شده؛ A13: مطلوبیت محیط کاری).

امتیاز هر مقیاس براساس آیتم‌های تعریف شده در پرسشنامه و به صورت مجموع آیتم‌های تعریف شده برای آن مقیاس به دست آمده است (مقیاس‌های مشاهده شده). برای برآزش مدل از روش درست‌نمایی ماکسیمم استفاده و ماتریس واریانس کواریانس داده‌ها به عنوان اطلاعات ورودی وارد مدل شد.

جدول 1 میانگین و آلفای کرونباخ متغیرها

نماد	میانگین	آلفا کرونباخ
A1	3/85	0/851
A2	3/52	0/832
A3	3/48	0/828
A4	3/50	0/801
A5	3/44	0/799
A6	3/53	0/810
A7	3/72	0/879
A8	3/61	0/826
A9	3/42	0/796
A10	3/46	0/832
A11	3/51	0/835
A12	3/39	0/765
A13	3/48	0/794

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ، پایایی مقیاس‌ها در سطح مطلوبی تأیید می‌شود. البته روایی پژوهش نیز از روش خبرگان استفاده شده است.

5-2- برآزش مدل مفهومی به داده‌ها

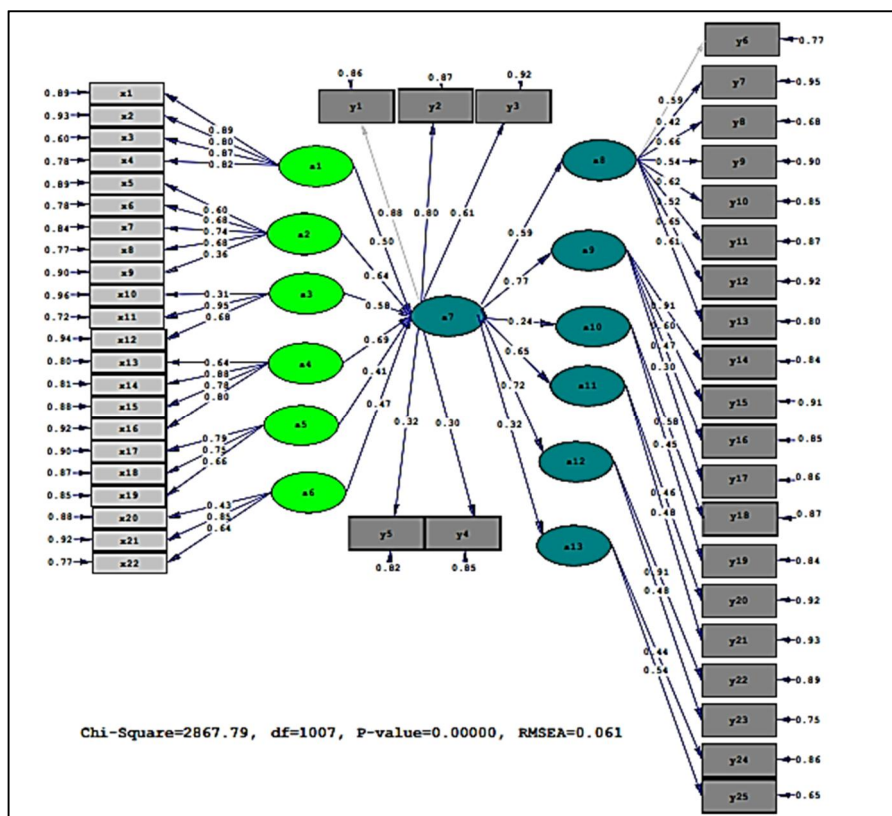
جدول 2 شاخص‌های برآزش مدل مفهومی

χ^2	df	χ^2/df	RMSR	RMSEA (90% CI)	CFI	NFI	IFI
2867/79	1007	2/847	0/061	0/061 (0/06 ; 0/07)	0/93	0/92	0/92

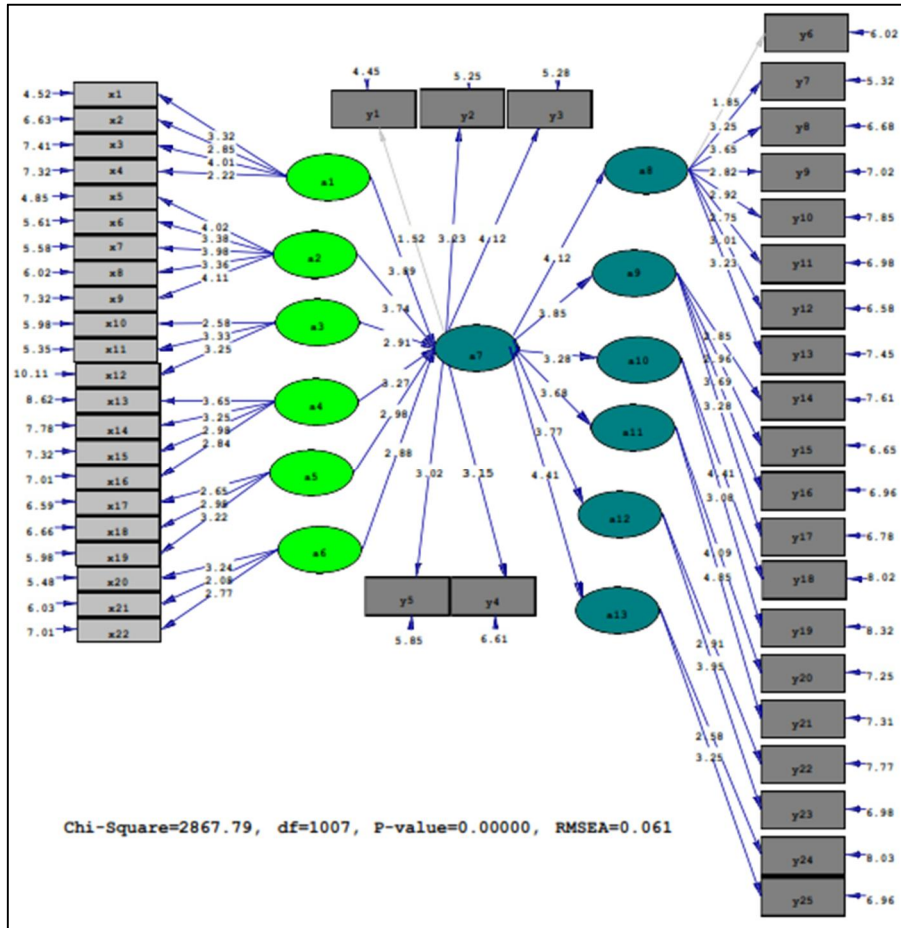
همان طور که در جدول 2 ملاحظه می‌شود، برای مدل پژوهش شاخص کای دو به درجه آزادی آن کوچک‌تر از 5 است (2,847) که برآزش مدل را تأیید می‌کند. همچنین شاخص‌های برآزش NFI، CFI بزرگ‌تر از 0/9 و RMSEA کوچک‌تر از 0/09 و RMSR نیز کوچک‌تر از 0,1 هستند که اعتبار این مدل‌ها را تأیید می‌کنند. همه شاخص‌های بالا، اعتبار این مدل‌ها را تأیید می‌کنند. بنابراین در قالب این مدل مفهومی روابط تعریف شده را می‌توان ارزیابی کرد.

5-3- دیاگرام مسیری با ضرایب استاندارد

در بخش زیر ضرایب استاندارد مسیری نشان داده شده است:



شکل 2 دیاگرام مسیری با ضرایب استاندارد



شکل 3 دیاگرام مسیری با آماره T

5-4- نتایج ارزیابی پارامتر و سنجش ضرایب مدل اندازه‌گیری

همان‌گونه که در شکل‌های 2 و 3 ملاحظه می‌کنید، بجز پارامترهای y_1 و y_8 تمام پارامترهای معنادار (کوچک‌تر از 0/05) هستند که برای این پارامترها همبستگی معنادار مدل اندازه‌گیری، ارتباط میان شاخص و متغیر مربوط به آن را تأیید می‌کند.



5-5- ضرایب مسیر و نتایج آزمون معناداری

جدول 3 ضرایب مسیر و نتایج آزمون معناداری

فرضیات	روابط نمادهای متغیرها	ضرایب	آماره تی	سطح اطمینان
H1	A1 ->A7	50/0	3/89	<0/05
H2	A2 ->A7	0/64	3/74	<0/05
H3	A3 ->A7	0/58	2/91	<0/05
H4	A4 ->A7	0/69	3/27	<0/05
H5	A5 ->A7	0/41	2/98	<0/05
H6	A6 ->A7	0/47	2/88	<0/05
H7	A7 ->A8	0/59	4/12	<0/05
H8	A7 ->A9	0/77	3/85	<0/05
H9	A7 ->A10	0/24	3/28	<0/05
H10	A7 ->A11	0/65	3/63	<0/05
H8	A7 ->A12	0/72	3/77	<0/05
H9	A7 ->A13	0/32	4/41	<0/05

همان‌گونه که در جدول 3 مشاهده می‌شود، ضرایب معناداری تمام فرضیه‌ها را تأیید می‌کنند.

- بین A1 و A7 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «در نظر گرفتن نیاز گروه هدف بر ایجاد برند متمایز کارفرما اثر مثبت و معناداری دارد» تأیید می‌شود.
- بین A2 و A7 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «ارزش پیشنهادی متمایز کارفرما اثر مثبت و معناداری بر برند کارفرما دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A3 و A7 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «استراتژی افراد که از راه پلتفورم کارمند برند کارفرما و پلتفورم استراتژیک برند کارفرما اطلاع‌رسانی می‌شود، اثر مثبت و معناداری بر برند کارفرما دارد»، تأیید می‌شود.



- بین A4 و A7 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «سازگاری پرتفلیوی برند، اثر مثبت و معناداری بر برند کارفرما دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A5 و A7 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «ارتباطات اثر مثبت و معناداری بر برند کارفرما دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A6 و A7 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «متریک‌های برندسازی کارفرما بر برند کارفرما اثر مثبت و معناداری دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A7 و A8 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «برند کارفرما بر ارزش اجتماعی درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A7 و A9 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «برند کارفرما بر ارزش بازار درک شده پرسنل (بالقوه و بالفعل)، اثر مثبت و معناداری دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A7 و A10 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «برند کارفرما بر ارزش اقتصادی درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A7 و A11 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «برند کارفرما بر ارزش کاربردی درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A7 و A12 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «برند کارفرما بر ارزش همکاری درک شده کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد»، تأیید می‌شود.
- بین A7 و A13 رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد ($p < 0/05$)، بنابراین فرضیه «برند کارفرما بر مطلوبیت محیط کاری از دید کارکنان (بالقوه و بالفعل) اثر مثبت و معناداری دارد»، تأیید می‌شود.



6- نتیجه گیری

در پژوهش حاضر سعی بر آن است به این سؤال پاسخ داده شود که جذابیت کارفرما چگونه مبتنی بر برندسازی متمایز کارفرما ایجاد خواهد شد؟ براساس ادبیات موجود به منظور پاسخ‌دهی به سؤال بالا، مدل مفهومی پژوهش طراحی و آزمون شد. تأیید و برآزش مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد زمانی که برند کارفرما مبتنی بر عوامل نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، استراتژی افراد، سازگاری برند، ارتباطات برند کارفرما و متریک‌های برندسازی کارفرما ایجاد شود، تمایز ایجاد شده در برند کارفرما ناشی از این عوامل می‌تواند منجر به جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد شود.

تأیید فرضیه اول نشان می‌دهد که مد نظر قراردادن نیازهای گروه هدف اثر مثبت و مستقیمی بر برند کارفرما دارد که این مسئله با یافته‌های پژوهش‌های برتون و دیگران در سال 2005، موروکو و آنکلز در سال 2009، مورتن سن در سال 2010 و توزنر و یوکسل در سال 2009 همخوانی دارد. با توجه به این مسئله سازمان‌ها باید از ابزارهای بخش‌بندی و تکنیک‌های مرتبط با آن در جهت انطباق پیام برند کارفرما، نیازها و ترجیحات گروه هدف استفاده کنند، زیرا که مبتنی بر این یافته به احتمال زیاد تمایز برند برای جذب کاندیداهای شغلی زمانی ایجاد خواهد شد که برند به طور دقیق متناسب با نیازها و ترجیحات گروه هدف باشد.

تأیید فرضیه دوم نیز در راستای یافته‌های پژوهش ناکس و مکس ول در سال 2009 و مین چینگتون در سال 2006 است. درواقع این یافته نشان می‌دهد که ارزش پیشنهادی متمایز به جایگاه‌یابی بهینه برند کارفرما نسبت به دیگر برندهای رقیب کمک می‌کند. براساس این یافته می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که ارزش پیشنهادی متمایز کارفرما نیروی انگیزشی را به برند کارفرما از راه اهرمی کردن تلاش‌های بازاریابی جهت برآوردن نیازهای مشتریان فراهم می‌آورد.

تأیید فرضیه سوم که بیشتر مبتنی بر کاربرد اصول برندسازی برای مدیر منابع انسانی است سازمان را در ایجاد تعهد به برند کمک می‌سازد؛ درواقع تأیید این فرضیه نشان می‌دهد که خلق تعهد برند از تمامی فعالیت‌ها، ستاده‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی نشأت می‌گیرد.



عمومیت‌سازی و ایجاد تعهد برند کارفرما نیازمند این مسئله است که هر دو پلتفرم کارمند برند کارفرما و پلتفرم استراتژیک برند کارفرما از استراتژی افراد آگاهی داشته باشند تا بتوانند در اقدامات مدیریتی افراد آن را بکار گیرند.

تأیید فرضیه چهارم نشان می‌دهد که سازگاری تلاش‌های بازاریابی داخلی و خارجی در قالب سازگاری برند کارفرما و برند مشتری بر ایجاد متمایز کارفرما مؤثر است که این مسئله در راستای پژوهش‌های مین چینگتون در سال 2010 و فریزر در سال 2009 است. این مسئله نشان می‌دهد که پرتفلیوی برند سازمانی باید با استراتژی کلی سازمان و زیرمجموعه‌های آن هماهنگ باشد تا پرتفلیوی برند بتواند متمایز باشد.

تأیید فرضیه پنجم، یعنی اثر ارتباطات بر برند کارفرما با پژوهش‌های بو در سال 2006 و کوپر 2010 هماهنگی دارد و نشان می‌دهد که ابزار ارتباطات بر برند کارفرما تأثیر دارد. بنابراین ارتباطات برند کارفرما به منظور ایجاد برند کارفرمای متمایز باید مبتنی بر صداقت و زیبایی بوده و سازگار با تعهدات سازمان باشد.

تأیید فرضیه ششم نشان می‌دهد که متریک‌های برندسازی کارفرما بر برند کارفرما اثر مثبت و معناداری دارد که این مسئله نشان می‌دهد زمانی که متریک‌های کارت امتیازی منابع انسانی با متریک‌های مد نظر برند کارفرما به صورت ترکیبی در متریک‌های برندسازی کارفرما بکارگرفته شوند، می‌تواند منجر به برند متمایز کارفرما شوند.

تأیید فرضیه‌های 7 تا 13 نشان می‌دهند که برند کارفرما بر ایجاد جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد مؤثر است و ارزش ادراک شده کارفرما نسبت به رقبا در تمامی زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، بازار، همکاری، کاربردی بالاتر خواهد بود و مطلوبیت محیط کاری نیز نسبت به رقبا بهتر ارزیابی می‌شود.



7- منابع

- [1] Cheese P., Thomas R. J., Craig E.; The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance; London: Kogan Page Limited, 2007.
- [2] Crous S.; Talent makes the rules now; *Corporate Research Foundation*, Vol. 33, pp. 4–7, 2007.
- [3] Minchington B.; The employer brand manager's handbook: Torrensville: Collective Learning, 2010.
- [4] Willock R.; Employer branding is key in fight for talent; *Personnel Today*, p. 4, 2005, 17 May.
- [5] Deloitte Consulting LLP.; Talent edge 2020: Blueprints for the new normal; Retrieved August 11, 2011, from http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us_talentedge2020_121710.pdf, 2010.
- [6] Minchington B.; Your employer brand; Torrensville: Hyde Park Press, 2006.
- [7] Barber A. E., Daly C. L., Giannantonio C. M., Phillips J. M.; Job search activities: An examination of changes over time; *Personnel Psychology*, Vol. 47, No. 4, 1994, pp.739-66.
- [8] Corporate Leadership Council. (2007). Leveraging Total Rewards to Attract and Retain In-Store employees, Retrieved April 20, 2010, from <http://www.corporateleadershipcouncil.com>
- [9] Sartain L., Schumann M.; Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business; San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- [10] Moroko L., Uncles M.; Employer branding; *Wall Street Journal*, R7– R8, 2009, March, 2009.



- [11] Armstrong M.; Employee reward management and practice; London: Kogan Page Limited, 2007.
- [12] McClelland D.C.; Methods of measuring human motivation; New York: Van Nostrand, 1961.
- [13] Botha A., Bussin M., De Swardt L.; "An employer brand predictive model for talent attraction and retention"; *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, Vol. 9, No. 1, Art. 388, 12 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>, 2011.
- [14] Kotler P.; Marketing management; (12th edn.). New Jersey: Prentice Hall Publishers, 2007.
- [15] Walker P.; How to develop an effective employer brand. *People Management*; Vol. 13, No. 21, 2007, pp. 44–45.
- [16] Kochanski J.T.; How business operating models drive talent development; *World at Work Journal*, Third Quarter, 2004, pp. 26–33.
- [17] Blanchard M.; The next generation of workers; San Diego, California: The Ken Blanchard Companies, 2007.
- [18] Bussin M.; New employee retention challenges; *Finweek*, Vol. 40, 46, 2007.
- [19] World at Work.; The world at Work handbook of compensation, benefits and total rewards; Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007.
- [20] Deloitte Consulting LLP.; 14th Annual Top Five Total Rewards Priorities Survey; Washington DC: Deloitte LLP, 2008.
- [21] Purkayastha F. R.; SABMILLER's human capital proposition: Institutionalizing a performance culture; Case Study: ICFAI Center for Management and Research, Retrieved February 05, 2010, from http://www.aabschools.com/case_studies/476.html, 2006.
- [22] Corporate Leadership Council; Employee preferences survey; Washington DC: The Corporate Advisory Board, 2002.



- [23] Munsamy M., Bosch Venter A.; "Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government"; *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Mens like Hulpbronbestuur*, Vol. 7, No. 1, 2009, pp. 1–9.
- [24] Glen C.; "Fostering talent opportunity: Getting past first-base"; *Strategic Direction*, Vol. 23, No.10, 2007, pp. 3–5.
- [25] Tüzüner V.L., Yüksel C.A.; "Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept"; *Journal of Academic Research in Economics*, Vol. 1, 2009, pp. 46–61
- [26] Wilden R. M., Gudergan S., Lings I. N.; Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, No.1, 2010, pp.56–73.
- [27] Milkovich G.T., Newman J. M.; *Compensation*; New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- [28] Fraser T.; Wits business school open day presentation: The role of leadership in the delivery of the brand promise; Johannesburg: WITS University, (2009, October).
- [29] Duraturo C.; Employer Branding Step 3: Communication. Retrieved August 02, 2010, from <http://www.carloduraturo.com/2010/01/employer-branding-step-3-communication.html>, 2010.
- [30] Willard J.; Activating brand culture: Rethinking the internal communications platform; Retrieved July 08, 2010, from <http://www.hrmreport.com/article/Activating-Brand-Culture-Rethinking-the-Internal-Communications-Platform/>, 2010.
- [31] Higgins N.; What gets measured gets done: Developing a HR Scorecard; Retrieved July 07, 2010, from <http://www.watsonwyatt.com/europe/>, 2010.

- [32] Lockwood N.; Maximizing human capital: Demonstrating HR value with key performance indicators; Retrieved November 10, 2010, from http://www.brock.dk/fileadmin/user_upload/brock/pdf/kursusafd/SHRM/Maximizing_Human_Capital.pdf, 2006.
- [33] Ehrhat K. H., Ziegret J. C.; Why are individuals attracted to organization?; *Journal of management*, Vol. 31, No. 6, 2005.
- [34] Berthon P., Ewing A., Hab I. L.; "Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding"; *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 2, 2005.
- [35] Alniaçik E., Alniaçik Ü.; "Identifying dimensions of attractiveness in employer branding effects of age, gender, and current employment status"; *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, 2012, pp.1336 – 1343.
- [36] Jiang T., Iles P.; "Employer brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector"; *Journal of Technology Management*, Vol. 6, No. 1, 2011.
- [37] Agrawal R., Swaroop P.; "Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates"; *The Journal of Business Perspective*, Vol. 13, No. 3, 2009, pp.41-49.
- [38] Mandhanya Y. Shah M.; "Employer Branding-A tool for talent management"; *Global Management Review*, Vol. 4, No. 2, 2010, pp.43-48.
- [39] Davies G.; "Employer branding and its Influence on Managers"; *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 6, 2008, pp.667-681.
- [40] Ong L.D.; "Employer branding and its influence on potential job applicants"; *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5, No. 9, 2011, pp.1088-1092.



- [41] Priyadarshi P.; "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover"; *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3 , 2011, pp.510-522.
- [42] Shahzad K., Gul A. Khan K. Zafar R.; "Relationship between perceived employer branding and intention to apply: Evidence from Pakistan"; *European Journal of Social Sciences*, Vol. 18, No. 3, 2011, pp.462-467.

رابطه سبک‌های رهبری تحوّل‌ی - تبادل‌ی مدیران با سکوت سازمانی

رضا ساکی^{1*}، مرضیه دستی²، صادق نصری³

1- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران

2- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران

3- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران

پذیرش: 1394/1/17

دریافت: 1392/6/12

چکیده

هدف کلی پژوهش حاضر، تعیین رابطه سبک‌های رهبری تحوّل‌ی - تبادل‌ی مدیران با سکوت سازمانی است. روش پژوهش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری آن شامل تمام دبیران زن و مرد مقطع راهنمایی شهرستان ری به تعداد 1374 نفر شامل 468 دبیر مرد و 906 دبیر زن بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد 312 نفر از دبیران شامل 198 زن و 114 مرد به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار استفاده شده در این پژوهش دو پرسشنامه شامل پرسشنامه چند عاملی رهبری بس و اولیو (2000) و پرسشنامه محقق ساخته سکوت سازمانی بود. پایایی پرسشنامه سبک‌های رهبری 0/91 و پرسشنامه سکوت سازمانی 0/93 از راه آلفای کرونباخ تعیین شد. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های رگرسیون همزمان و گام به گام، بررسی و تجزیه و تحلیل شد.



یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی مدیران قادر به پیش‌بینی 0/10 از سکوت سازمانی دبیران است. از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی، مؤلفه ترغیب ذهنی با سکوت سازمانی دبیران رابطه منفی و معناداری داشت و از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبدالی نیز مؤلفه مدیریت بر مبنای استثنای منفعل با سکوت سازمانی دبیران رابطه مثبت و معناداری داشت.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری تحولی، رهبری تبدالی، سکوت سازمانی.

1- مقدمه

در هر سازمان منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه آن به شمار می‌آیند. آموزش و پرورش از جمله مهم‌ترین نهادهای اجتماعی محسوب می‌شود که از راه تربیت نیروی انسانی، نقش خود را در تکامل انسان‌ها و جوامع ایفا می‌کند. مدارس به عنوان خرده‌سیستم‌های جامعه نمی‌توانند بقایی پایدار داشته باشند، مگر اینکه بتوانند خود را با تغییرات محیطی منطبق و همگام سازند. مدارس موفق حتی باید پا را از این فراتر گذاشته و خود منشأ تغییرات باشند. در حقیقت آنها برای بقا و رشد خود نیاز به جهت‌گیری‌های مثبت مدیریتی در زمینه‌های مختلف مانند روش، برنامه و کارکنان دارند که از راه تغییر، تحول و نوآوری در مدارس تحقق می‌یابد [1، ص 94]. بسیاری از سازمان‌ها اذعان داشته‌اند که فرآیند نوآوری در سازمان‌های آنها به طور معمول بسیار کند می‌باشد. یکی از دلایل ضعف نوآوری، سکوت به دلیل نبود فضای مناسب برای ارائه ایده‌های جدید است [2، ص 1] در عرصه آموزش و پرورش نیز دانش عملی تدریس با ابراز وجود و گفتگوی با نشاط معلمان در محیط مدرسه ایجاد و رشد و تکامل پیدا می‌کند و نوآوری‌های آموزشی در پناه چنین موقعیتی فرصت ارائه و کاربست را پیدا می‌کنند. با چنین شرایطی است که زمینه ظهور مدارس در قالب سازمان‌های یادگیرنده فراهم می‌شود [3، ص 7]. امروزه به همین ترتیب در نظام‌های آموزشی جهان فرصت‌هایی نظیر درس‌پژوهی¹ و اقدام‌پژوهی² برای معلمان فراهم می‌شود تا با جلب مشارکت و حضور هر چه فعال‌تر آنها در عرصه فعالیت‌های یاددهی - یادگیری، به نهادینه‌سازی نظام توسعه یاددهی - یادگیری و

1. Lesson Study
2. Action Research



عرضه و کاربست نوآوری‌ها در آموزش و پرورش کمک نمایند [4، ص 17]. اکنون در نظام آموزشی ایران نیز بیش از هر زمان دیگری به فعال‌سازی حضور معلمان در عرصه آموزش و تدریس نیاز است. براساس مطالعات انجام شده کیامنش و همکاران (1390) و کریمی (1389)، عملکرد دانش‌آموزان ایرانی در آزمون‌های بین‌المللی تطبیقی تیمز¹ و پرلز² در رتبه نازلی در میان کشورهای شرکت‌کننده قرار گرفته است. همچنین در گزارش‌های وزارت آموزش و پرورش، عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در امتحانات نهایی پایانی سال تحصیلی 92-93 در حد مطلوب اعلام نشده است (گزارش مرکز سنجش وزارت آموزش و پرورش، 1393). این در حالی است که نحوه حضور فعال معلمان در عرصه تدریس، همواره یکی از مؤلفه‌های اساسی در عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان ذکر شده است [5، ص 10].

درحقیقت امروزه سازمان‌ها از جمله مدارس، به کارکنانی نیاز دارند که فعالانه ایده‌های خود را ابراز کنند، زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری را از خود نشان می‌دهند [6، ص 2]. مشکلی که هم اکنون گریبان سازمان‌هاست، آن است که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خیلی کم کارکنان ناراحت هستند. درچنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر کاهش پیدا می‌کند. درحالی که پدیده سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در بر می‌گیرد، ولی هنوز بررسی علمی کمی درباره آن انجام گرفته است [7، ص 2-3]. از نظر موريسون و ميليکن (2000) زمانی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمان ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که به آن «سکوت سازمانی»³ می‌گویند. آنها سکوت سازمانی را به عنوان «یک پدیده جمعی»⁴ و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌های آنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس‌العمل منفی یا مورد بی‌توجهی قرارگرفتن تعریف کرده‌اند. هنریکسون و دایتون⁵ (2006) سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با

1. Trends in International Mathematics and Science Study
2. Progress in International Reading Literacy Study
3. Organizational Silence
4. Collective Phenomenon
5. Henriksen and Dayton



آن روبه‌رو می‌شود، از خود نشان می‌دهند [8، ص 1]. ون داین¹ و دیگران هم سکوت سازمانی را «خودداری عمومی کارکنان از بیان عقاید، نظرات و اطلاعات مربوط بکار تعریف کرده‌اند. سکوت سازمانی رفتاری است که به صورت عمدی در آن ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مربوط بکار مضایقه می‌شود» [9، ص 441]. از نظر موریسون و میلیکن (2000) کارمندان به این دلیل صحبت نمی‌کنند، چون نظراتشان از جانب سرپرستان و مدیران ارشد خواسته نمی‌شود یا برای آنها ارزشی قایل نمی‌شوند [10، ص 2]. از نظر موریسون و میلیکن (2000) سکوت سازمانی توسط برخی عوامل شامل تصمیم‌گیری تمرکز یافته، مکانیزم بازخورد، مقاومت مدیر در برابر کارکنان و فقدان بازخورد رو به بالا ایجاد می‌شود. مدارک نشان می‌دهد که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان می‌شود. هم‌چنین عکس‌العمل منفی مدیران نیز از بازخورد منفی کارکنان جلوگیری می‌کند یا اینکه آن را به تأخیر می‌اندازد [11، ص 737]. گفته می‌شود که ویژگی مدیران در این زمینه نقش دارد. باورهای ضمنی مدیران می‌تواند منجر به ایجاد محیطی شود که در آن کارکنان نسبت به اظهار نظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نکنند. این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، موضوع جدیدی نیست. دیدگاه‌های مدیریتی می‌توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد [7، ص 5]. نگرش و عقاید مدیران هم‌چنین می‌تواند سبک رهبری اتخاذ شده به وسیله آنها را نیز تحت تأثیر قرار دهد. هریک از مدیران بنا بر دانش، تفکرات و نظرات خود درباره کارمندان و سایر عوامل موقعیتی سبکی را مناسب خود انتخاب می‌کنند. سبک رهبری تحولی² و تبادلی³ دو نوع از این سبک‌ها می‌باشد. جیمز مک کرگور برنز⁴ به عنوان نخستین اندیشمندی که رویکرد رهبری تحول‌آفرین را در برابر رهبری تبادلی در سال 1978 ارائه کرد، معتقد است که رهبران تبادلی، رابطه سوداگرانه با زیردستان دارند، اما رهبران تحول‌آفرین کسانی هستند که با برخورداری از بینش، بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فره‌مند، سطوح بالای نیازها، انگیزش، ارزش‌ها و روحیه را در زیردستان ایجاد می‌نمایند [12، ص 144]. از نظر باس⁵ (1985) رهبران تحول‌بخش با توانمندسازی زیردستان، آنها را

1. Van Dyne
2. Transformational Leadership
3. Transactional Leadership
4. James Mac Gregor Burns
5. Bass



تحریک می‌کنند که نهایت توانایی‌ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند. رهبری تبادلی نیز فرآیندی است که براساس آن، رهبر از تمایلات و انتظارات زیردستان مطلع است و می‌داند که آنان به طور صرف در راستای برآوردن آنها تلاش می‌کنند. زیردستان نیز گاه هستند که رهبر فقط در برابر اتمام و انجام کامل وظایفی که تعیین کرده است، به آنها پاداش می‌دهد [13، ص-119-120]. جکسون (1999) در پژوهشی به بررسی رهبری تحولی و تبادلی در سه مؤسسه آموزش عالی پرداخت. نتایج پژوهش او نشان داد که بین مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها با رهبری تحولی رابطه مثبتی وجود دارد. مشارکت و اظهار نظر کارکنان در سازمان‌ها موضوع مهمی است.

در مدارس نیز مشارکت و اظهار نظر به وسیله معلمان می‌تواند در بهبود امور آموزش کمک بسیاری نماید. با توجه به اینکه معلمان در مدارس به دلیل سروکار داشتن با دانش‌آموزان با مسائل پیچیده‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها روبه‌رو هستند که برای حل آنها باید از نظرات و مشارکت تک‌تک آنها بهره جست. در مقابل سکوت و عدم مشارکت آنها می‌تواند پیامدهای ناگواری را برای مدارس و نظام آموزشی به دنبال داشته باشد. نظر به رابطه مثبت و مستقیم رهبری تحول‌آفرین با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، این سؤال مطرح می‌شود که آیا بین سبک رهبری تحولی مدیر و سکوت سازمانی معلمان نیز رابطه‌ای وجود دارد؟ آیا ایجاد انگیزه در رهبری تحولی یا ارائه پاداش و بازخورد منفی در رهبری تبادلی می‌تواند بر سکوت و کاهش مشارکت معلمان مؤثر باشد؟ آیا مدیران می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری تحولی یا تبادلی به افزایش مشارکت کارکنان در بیان نظرات مناسب و در نتیجه کاهش پدیده سکوت کمک کنند؟ با توجه به اینکه سکوت سازمانی پدیده‌ای شایع و در عین حال مبهم در سازمان‌های امروزی است که می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد بوده و پیامدهای ناگواری را برای سازمان‌ها و به خصوص مدارس و نظام آموزشی در پی داشته باشد، از این رو مطالعه آن برای شناسایی عوامل مرتبط با آن و تلاش به منظور رفع علل و پیامدهای سوء این متغیر بسیاری ضروری است و می‌تواند شرایط ابراز عقاید و نظرات را از سوی معلمان تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آنها را افزایش داده، در نتیجه مدارس با بهره‌مندی از مشارکت کارکنان مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون در مدارس درباره رابطه سبک‌های رهبری و این متغیر پژوهشی صورت پذیرفته است، لذا



محقق درصدد برآمده است تا پژوهشی را برای بررسی رابطه سبک رهبری مدیر با سکوت سازمانی معلمان انجام دهد تا بتواند به نتایج مستدلی در این زمینه دست پیدا کند تا ضمن آشکار شدن ابعاد مبهم پدیده سکوت بتواند از این طریق به کاهش آن و افزایش مشارکت معلمان کمک نماید. از نتایج این پژوهش می‌توان در انتخاب، تربیت و آموزش‌های ضمن خدمت مدیران استفاده نمود. همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند در اصلاح و انتخاب سبک رهبری مناسب از سوی مدیران جهت کاهش سکوت کارکنان مؤثر باشد و همچنین مبنایی برای پژوهش‌های آینده قرار گیرد.

2- مبانی نظری پژوهش

میلیکن و موریسون¹ (2000) واژه «سکوت سازمانی» را ابداع کردند تا پدیده‌ای را شرح دهند که در آن کارکنان از بیان اطلاعات، عقاید و نگرانی‌های خود درباره مشکلات و مباحث کاری دریغ می‌کنند. براساس نظر میلیکن و موریسون در ویژگی‌های سکوت سازمانی در مقایسه با بررسی‌های قبلی واقعه سکوت و «ابراز عقیده»² دو تفاوت به چشم می‌خورد. نخست در حالی که بیشتر مطالعات قبلی مربوط به سکوت و ابراز عقیده بر عواقب و دلایل فردی تمرکز داشتند، سکوت سازمانی بیشتر به هنجارهای سکوت در سطح جمعی مربوط می‌شود و مهم‌تر از آن، تمرکز میلیکن و موریسون در سکوت سازمانی بر علت ساکت باقی ماندن کارکنان بود، تا علت عدم ابراز عقیده آنها [14، ص 42]. موریسون و میلیکن (2000) سکوت سازمانی را به عنوان یک «پدیده دسته جمعی» معرفی می‌کنند، جایی که کارمندان از بیان عقاید و نگرانی‌هایشان در مورد مسائل بالقوه سازمان خودداری می‌کنند. آنها خاطر نشان می‌کنند که در یک سازمان با فرهنگ سیستماتیک کارمندان به دلیل ترس از عکس‌العمل منفی و به سبب این عقیده که ایده‌هایشان ارزشمند نیست، نظراتشان را بیان نمی‌کنند و حقیقت را نمی‌گویند [15، ص 1364]. هنریکسون و دایتون (2006) سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با

1. Milliken & Morrison
2. Voice



آن روبه‌رو می‌شود، از خود نشان می‌دهند (هنریکسون و دایتون، 2006، ص 1). از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی می‌توان به عوامل مدیریتی شامل اقدامات مدیریتی، باورها و نگرش مدیران و عوامل سازمانی شامل سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی، عدم وجود فرصت‌های ارتباطی و عوامل گروهی شامل هم‌نوازی با جمع، گروه‌اندیشی، انتشار مسئولیت و عوامل فردی شامل کمبود اعتماد به نفس، بی‌اعتمادی به مدیر و عوامل زمینه‌ای شامل بی‌عدالتی و سیاست‌های کنترل الکترونیکی سازمان اشاره نمود [16، صص 36-55]. رهبری تحول‌آفرین نوعی فرآیند پیچیده و پویاست که در آن رهبران، ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. آنها در باورها، ارزش‌ها و اهداف نفوذ کرده و به عنوان قهرمانان شناخته می‌شوند و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. این رهبران از راه‌های تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای فراهم می‌کنند [17، ص 97]. رهبری تبادلی نیز بر یک مبادله منطقی تأکید دارد. پاداش در برابر کاری که انجام می‌گیرد. در این فرآیند رهبری در تلاش است تا پیروان را به منظور دستیابی به حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. به این منظور رهبر معیارهای روشنی را برای عملکرد مطلوب و کارکرد ایده‌آل پیش روی پیروان قرار می‌دهد و سپس در ازای تحقق آن، پاداش مناسبی را برای پیروان در نظر می‌گیرد [18، ص 158]. پس در سال 1985 پاداش و جریمه را به عنوان دو بعد اساسی رهبری تبادلی مطرح نمود. وی معتقد است که عامل اول پاداش مشروط است که شامل پاداش برای جبران عملکرد می‌باشد و عامل دوم مدیریت بر مبنای استثنا است که این ایده متضمن اقدام اصلاحی رهبر در پاسخ به انحراف غیر قابل قبول در عملکرد زیر دست می‌باشد [19، ص 10-18].

کاریزما (نفوذ آرمانی)¹، ترغیب ذهنی²، انگیزش الهام‌بخش³ و ملاحظه فردی⁴ از عوامل رهبری تحول‌آفرین می‌باشند. در بعد کاریزما رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان مدل‌هایی برای پیروان عمل می‌کنند؛ به طوری که پیروان تمایل دارند با تقلید از آنها، هویتشان با آنان معین شود. این مؤلفه سبب می‌شود که رهبران تحول‌آفرین، قابل تحسین، مورد احترام و قابل اعتماد

1. Charisma (Idealized Influence)

2. Intellectual Stimulation

3. Inspirational Motivation

4. Individualized Consideration



شوند [20، ص 6]. رهبران تحول‌آفرین ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان بکار می‌گیرند [21، ص 954]. درچنین حالتی، اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد و خلاقیت به طور آزادانه‌ای تشویق می‌شود [22، ص 351]. انگیزش الهام‌بخش توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند. توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است و نمایانگر مدیرانی می‌باشد که جو حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن به دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش فرا می‌دهند. رهبران به‌عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند [23، صص 138-139]. عوامل رهبری تبادلی نیز شامل پاداش‌های مشروط¹، مدیریت بر مبنای استثنای فعال² و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل³ می‌باشند. براساس عامل اول به پیروان به ازای تکمیل موفقیت‌آمیز اهداف یا مقاصد از پیش تعیین‌شده پاداش داده می‌شود [19، ص 14]. پاداش‌های مشروط می‌تواند به چندین شکل باشد که شامل پرداخت برای کاری که خوب انجام شده، توصیه برای افزایش پرداخت و ترفیع و احترام و برجسته کردن و مقام آنها می‌شود [17، ص 103]. مدیریت بر مبنای استثنا به انتقادهای اصلاح‌کننده، بازخورد منفی و تقویت منفی اشاره می‌کند. رهبری که از فرم فعال مدیریت مبتنی بر استثنا استفاده می‌کند، مراقب اشتباهات و تخلف از قوانین توسط پیروان بوده، سپس اقدام اصلاحی انجام می‌دهد [23، ص 141]. مدیرانی که مدیریت بر مبنای استثنای منفعل را اعمال می‌کنند، مجازات‌های اقتضایی و دیگر اعمال را در رابطه با پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده بکار می‌گیرند. همچنین این مدیران به طور غیرفعال منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا اتفاقی نیفتاده است عکس‌العملی نشان نمی‌دهند [17، ص 104]. رهبری که از نوع منفعل استفاده می‌کند تنها پس از اینکه استانداردها برآورده نشدند یا مشکلی بروز کرد، مداخله می‌کند [23، ص 141]. به این معنا که به طور منفعل منتظر اشتباه پیروان می‌شود تا توجه آنها را قبل از اقدام اصلاحی به بازخور منفی یا توبیخ رسمی جلب کند [24، ص 184]. ویژگی این رهبران شامل اجتناب از تغییرات

1. Contingent Reward
2. Management-by-Exception Active
3. Management-by-Exception Passive



غیرضروری، تأکید بر عمل دقیق زمان اشتباه، صرف کلیه انرژی‌ها برای حفظ وضع موجود و بکارگیری رویه‌ای معمول برای حل مسائل می‌باشد [25، ص 123].

3- پیشینه پژوهش

واژه سکوت سازمانی به عنوان واژه‌ای نو در زمینه مدیریت منابع انسانی اولین بار توسط موریسون و میلیکن در سال 2000 معرفی شد. واکولا و بوراداس¹ (2005) نیز مدل مآخذ و پیامدهای سکوت سازمانی موریسون و میلیکن را به صورت تجربی آزمون کردند و در بررسی و نظرخواهی 667 نفر از کارمندان یک سازمان در بخش فناوری، سه بعد جو سکوت را شامل: نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی را شناسایی کردند. این نتایج با استدلال‌های موریسون و میلیکن در مورد اینکه نگرش مدیریت به سکوت بر تصمیم‌های کارکنان به خودداری از ارائه بازخور منفی به مدیران تأثیر می‌گذارد، همخوانی داشت. واکولا (2005) بیان می‌کند یک همبستگی منفی بین رفتار سکوت و فرصت‌های ارتباطی وجود دارد و نگرش‌های سرپرستان به سکوت قوی‌ترین پیش‌بینی کننده رفتار سکوت است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان بیشتر تحت تأثیر جو سکوت کوچکی که متشکل از نگرش‌های سرپرستان است، قرار دارند تا سکوتی که تحت تأثیر جو سکوت ناشی از مدیریت عالی یا فرصت‌های ارتباطی می‌باشد. مارک کیل و چونگ وو پارک² (2009) نیز عوامل کلیدی مدل موریسون و میلیکن را که هیچ‌گاه به صورت تجربی تست نشده بود، با مدل افشاگری «دوزیر و میشلی» (1985) درهم آمیختند. آنها در پی یافتن جواب این سؤال بودند که چطور ساختارها، سیاست‌ها و اقدامات مدیریتی و درجه ناهمسانی جمعیتی بین کارکنان و مدیریت عالی، جو سکوت را در سازمان حاکم می‌کند و به نوبه خود بر تمایل افراد برای ارائه گزارش تأثیر می‌گذارد.

نتایج پژوهش آنها نشان داد که ساختارها، سیاست‌ها، اقدامات مدیریتی و درجه ناهمسانی جمعیتی بین کارکنان و مدیریت عالی در ایجاد جو سکوت مؤثر هستند [26، ص 901]. زارعی متین دیگران (1389) نیز در مقاله‌ای با عنوان «بررسی دلایل و پیامدهای سکوت سازمانی» به

1. Vakola Bouradas
2. Mark Keil, Chong Woo Park



توضیح این پدیده پرداخته و متغیرهای سازمانی و مدیریتی به عنوان عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی توضیح داده شده‌اند. خنیفر و دیگران (1389) نیز در اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی در مقاله‌ای با عنوان «سکوت سازمانی» (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی) بعد از توصیف عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان در محیط کار، تشریح ابعاد و تبیین مؤلفه‌های آن، چهار عامل سازمانی، مدیریتی، گروهی و فردی را بر سکوت سازمانی مؤثر می‌دانند. رضازاده کرمانی (1390) نیز در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی» به بررسی درباره متغیر سکوت پرداختند.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که رگرسیون سکوت سازمانی از روی عوامل مدیریتی از لحاظ آماری معنادار است و این مؤلفه‌ها بخشی از واریانس سکوت را تبیین می‌کنند. پیشینه پژوهش‌های رهبری تحول‌آفرین نیز به سال 1987 و فعالیت برنز بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. در پژوهشی که توسط بس و هاتر¹ در سال 1988 صورت گرفت، مشخص شد مجموعه‌های نظامی که دارای رهبران تحول‌آفرین بودند، عملکردی ورای انتظارات نشان دادند [17، ص 98]. جکسون² (1999) نیز در پژوهشی به بررسی رهبری تحولی و تبادلی در سه مؤسسه آموزش عالی پرداخت. این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال بود که آیا بین سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی و میزان اثربخشی، رضایت شغلی و مشارکت انتقادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی رابطه وجود دارد؟ یافته‌های پژوهش نشان داد که بین میزان مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها با رفتارهای رهبری تحولی رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. جیجسل³ و همکاران (2003) به بررسی آثار رهبری تحول‌آفرین بر تعهد و تلاش معلمان در مدارس پرداختند. نتایج حاصل از آن نشان داد که ابعاد رهبری تحولی بر میزان تعهد معلمان و تلاش فوق‌العاده آنان تأثیر دارد. همچنین در این مطالعه روشن شد که خلق چشم‌اندازی از آینده و تحریک ذهنی پیروان در این فرآیند اثر چشمگیری

1. Bass & Hater

2. Jackson

3. Geijsel F.



دارند. موغلی (1381) در پژوهشی که به منظور ارائه الگویی از رهبری تحول‌آفرین برای سازمان‌های ایرانی انجام داد، بر تأثیر این نوع رهبری روی نتایج سازمانی مثل رضایت‌مندی شغلی، تلاش و تعهد کارکنان صحنه گذاشت.

4- اهداف پژوهش

هدف کلی پژوهش تعیین رابطه سبک‌های رهبری مدیر با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری است.

اهداف جزئی پژوهش عبارتند از:

1- تعیین رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری

2- تعیین رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری

4-1- فرضیه‌های پژوهش

سکوت سازمانی معلمان را توسط سبک رهبری مدیران پیش‌بینی کرد.

2- بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی مدیران با سکوت سازمانی معلمان در مدارس راهنمایی رابطه معناداری وجود دارد .

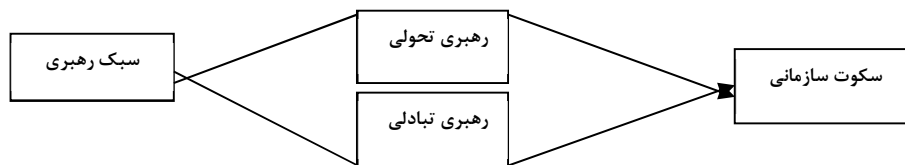
3- بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی مدیران با سکوت سازمانی معلمان در مدارس راهنمایی رابطه معناداری وجود دارد .

5- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ماهیت پیچیده و مبهم سکوت سازمانی، پی بردن به عوامل مرتبط و مؤثر بر آن از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا نتایج آن برای سازمان‌ها و از جمله مدارس قابل چشم‌پوشی نیست. سکوت سازمانی پدیده‌ای است که همبستگی منفی با متغیرهایی چون



رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. پیامدهای منفی سکوت عمده‌ترین و منطقی‌ترین توجیه جهت اهمیت پژوهش حاضر به شمار می‌رود. براساس پیشینه و ادبیات پژوهش بین نگرش سرپرستان و مدیران عالی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. درحقیقت مدیران بر تصمیم‌گیری کارکنان درباره صحبت کردن یا انتخاب سکوت تأثیر دارند. بنابراین رفتار مدیران نقش اساسی را در سازمان بازی می‌کند [27، ص 1402]. سکوت نگرش کلی کارکنانی است که ساکت ماندن را انتخاب کرده‌اند تا از عکس‌العمل‌های منفی مدیران در امان باشند [28، ص 225]. با توجه به اینکه رفتار مدیران از عواملی است که در ایجاد سکوت سازمانی نقش دارد، از این رو پژوهش حاضر نیز رابطه سبک‌های رهبری تحولی - تبدیلی مدیران را با سکوت سازمانی مورد بررسی قرار داده است، زیرا سبک رهبری هر مدیر از نگرش‌های او به کارکنان نشأت می‌گیرد.



6- روش پژوهش

روش پژوهش بکار رفته در پژوهش با توجه به ماهیت آن توصیفی¹ و همبستگی² است. جامعه آماری پژوهش مورد نظر عبارت از تمام دبیران زن و مرد مدارس مقطع راهنمایی شهرستان ری است که در سال تحصیلی 92 - 1391 در مدارس راهنمایی نواحی ری 1، 2، کهپرینک و فشافویه مشغول فعالیت می‌باشند. این افراد 1374 نفر بوده که شامل 906 دبیر زن و 468 دبیر مرد می‌باشد. با مراجعه به جدول مورگان حجم نمونه 302 نفر تعیین شد ولی به دلیل احتمال افت نمونه و عدم برگشت پرسشنامه‌ها، تعداد 350 پرسشنامه بین دبیران

1. Descriptive Research
2. Correlational Research



توزیع شد که 312 عدد از آنها شامل 198 زن و 114 مرد بدون نقص بودند و همین تعداد به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای¹ استفاده شده است.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه‌ها و نتیجه‌گیری مناسب از ابزار پرسشنامه که دارای پرسش‌های منظم و بسته بود و با سؤال‌های چهارگزینه‌ای که براساس طیف لیکرت تنظیم گردید، استفاده شده است.

6-1- پرسشنامه سکوت سازمانی

با توجه به اینکه ادبیات سکوت سازمانی در ایران موضوع جدیدی بوده و تاکنون کار پژوهشی چندانی در مورد آن صورت نگرفته است، از این رو پرسشنامه استاندارد شده‌ای نیز در داخل توسط محقق در این زمینه یافت نشد. این پرسشنامه در نتیجه مطالعه مباحث نظری و منابع پژوهش‌های پیشین و تلفیق پرسشنامه‌های استاندارد ون داین² (2003)، برینز فیلد³ (2009) و کنول و ون دیک⁴ (2012) تهیه شد. ضمن تنظیم پرسشنامه از نظرات اساتید نیز استفاده و سعی شد که نگارش آن متناسب با بررسی سکوت در مدارس باشد. این پرسشنامه شامل 24 سؤال است و آزمودنی به هر سؤال در یک مقیاس چهار درجه‌ای به صورت کاملاً مخالفم، مخالفم، موافقم و کاملاً مخالفم پاسخ می‌دهد. به هر سؤال نمره‌ای به ترتیب از یک تا چهار تعلق می‌گیرد. سکوت سازمانی دارای چهار مؤلفه است که شامل سکوت راضی، سکوت دفاعی، سکوت فرا اجتماعی و سکوت فرصت‌طلبانه می‌باشد. سؤال‌های 1، 3، 4، 7، 13، 22، 24، به بررسی سکوت راضی، سؤال‌های 5، 8، 14، 17، 18، به سکوت دفاعی، سؤال‌های 9، 11، 12، 15، 19، 23، به سکوت فرا اجتماعی و سؤال‌های 6، 10، 16، 20، 21، به بررسی سکوت فرصت‌طلبانه می‌پردازند.

1. Stratified Random Sampling

2. Van Dyne Linn

3. Brinsfield C.

4. Knoll Michael, Van Dick Rolf



برای اولین بار ونداین (2003) در پرسشنامه استاندارد خود سه شکل سکوت راضی، سکوت دفاعی و سکوت فرا اجتماعی را گنجانده. برینز فیلد (2009) نیز در پایان‌نامه خود جهت اخذ دکترا در دانشگاه اوهایو از پرسشنامه استاندارد دیگری با اندکی تفاوت در شکل برخی سؤال‌ها ولی در قالب همان سه شکل سکوت استفاده کرد ولی کنول و وندیک (2012) در مقاله خود از شکل چهارم سکوت، یعنی سکوت فرصت طلبانه نام می‌برد و آن را در پرسشنامه خود نیز می‌گنجانده. آنها برای بررسی روایی پرسشنامه خود تحلیل عاملی انجام دادند و چهار عامل مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل عاملی به وسیله محقق نیز وجود چهار عامل را تأیید کرد. برای بررسی روایی صوری، پرسشنامه سکوت سازمانی، پرسشنامه مورد نظر در اختیار پنج تن از اساتید محترم قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنها در پرسشنامه اعمال شد. برای سنجش میزان پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی از روش همسانی درونی یا آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ پرسشنامه مورد نظر 0/93 محاسبه شد. همچنین پایایی ابعاد سکوت برای سکوت راضی 0/80، سکوت دفاعی 0/80، سکوت فرا اجتماعی 0/78 و سکوت فرصت طلبانه 0/53 محاسبه شد.

6-2- پرسشنامه رهبری تحوّل‌ی - تبادلّی

داده‌های مربوط به رهبری تحوّل‌ی - تبادلّی با استفاده از سؤال‌های مربوط به رهبری تحوّل‌ی - تبادلّی در پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ)¹ - که توسط باس و اولیو (2000) طراحی شد - به دست آمد. این پرسشنامه با درهم آمیختن سؤال‌های مربوط به سه شیوه رهبری تحوّل‌آفرین، مبادله‌ای و عدم مداخله‌گر، تکمیل‌کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار می‌دهد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک‌تر است، علامت‌گذاری کنند و شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه پیروان آن مورد بررسی قرار می‌دهد. این پرسشنامه شامل 36 سؤال است و آزمودنی به هر سؤال در یک مقیاس چهار درجه‌ای به صورت هرگز، گاهی، اغلب و همیشه پاسخ می‌دهد. به هر سؤال به ترتیب نمره‌ای از یک تا چهار تعلق می‌گیرد. در پرسشنامه رهبری، رهبری تحوّل‌آفرین با چهار شاخص نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی،

1. Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ)



انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی و رهبری تبدیلی با سه شاخص پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)، مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) مورد سنجش قرار می‌گیرد.

این پرسشنامه برای اولین بار در پژوهش‌های برنارد باس (1985) بکار گرفته شد. او در آغاز ابعاد و شاخص‌های فراوانی را برای ارزیابی رهبری تحول‌آفرین پیشنهاد کرد و میزان اعتبار و همبستگی هریک را در پژوهش‌های متعددی آزمود. در نهایت پرسشنامه MLQ را که طیف کامل رهبری از تحول‌آفرین تا تبدیلی و عدم مداخله را اندازه‌گیری می‌کرد، به دست داد. روایی و اعتبار آن بارها آزمون و در پنج قاره از آن استفاده شد که نتایج تقریباً مشابهی از آن به دست آمده است. برای بررسی روایی آن محقق پرسشنامه مورد نظر را در اختیار پنج تن از اساتید محترم قرار داد و نظرات اصلاحی آنها اعمال شد. برای سنجش میزان پایایی آن از روش همسانی درونی یا آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ پرسشنامه مورد نظر 0/91 محاسبه گردید. ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد سبک رهبری نیز به ترتیب برای بعد نفوذ آرمانی 0/78، ترغیب ذهنی 0/81، انگیزش الهام‌بخش 0/79، ملاحظات فردی 0/77، پاداش مشروط 0/73، مدیریت بر مبنای استثنای فعال 0/71 و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل 0/66 به دست آمد.

7- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده و پاسخ به فرضیه‌ها از روش‌های آماری مناسب مثل رگرسیون همزمان و گام به گام استفاده شده است.

7-1- آزمون نرمال بودن جامعه

برای اثبات نرمال بودن نمرات مشاهده شده در سه نوع پرسشنامه از آزمون نرمال t یا کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول 1 نشان داده شده است.



جدول 1 نرمال بودن جامعه

متغیرها	تحوّلی	تبادلی	سکوت
تعداد	312	312	312
میانگین	61/2628	34/2179	55/1603
انحراف استاندارد	11/46706	6/18243	12/45313
قدر مطلق	0/080	0/121	0/081
مثبت	0/051	0/121	0/065
منفی	-0/080	-0/097	-0/081
Z کولموگوروف - اسمیرنوف	1/418	2/141	1/426
سطح معناداری	0/036	0/000	0/034

همان گونه که در جدول 1 مشاهده می‌شود، تمام نمرات مشاهده شده در سه پرسشنامه سکوت سازمانی، سبک رهبری تحوّلی و تبادلی از نظر آماری در سطح 0/05 معنادار است و با منحنی نرمال منطبق می‌باشد. بنابراین برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری پارامتریک می‌توان استفاده کرد.

8- یافته‌های پژوهش

1- می‌توان سکوت سازمانی معلمان را به وسیله سبک رهبری مدیران پیش‌بینی کرد. برای آزمون این فرضیه از روش آماری رگرسیون همزمان استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول 2 ارائه شده است.

جدول 2 پیش‌بینی سکوت سازمانی به وسیله سبک رهبری

متغیرهای پیش‌بین	ضریب رگرسیون (B)	مقدار R ²	مقدار T	ضریب استاندارد Beta	سطح معناداری
تبادلی	0/610	0/103	4/78	0/303	0/000
تحوّلی	-0/380		-5/515	-0/349	0/000



نتایج حاصل از اجرای رگرسیون همزمان نشان می‌دهد که نمره کلی سبک رهبری تبادلی $(t=4/78, B = 0/303)$ به صورت مثبت و معنادار و سبک رهبری تحولی $(-0/349) =$ $(t=-5/515, B)$ به صورت منفی و معنادار توانستند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند. این رابطه در سطح $(p < 0/001)$ معنادار است. همچنین این سبک‌های رهبری توانستند $0/10$ از واریانس سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند.

2- بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی مدیران با سکوت سازمانی معلمان در مدارس راهنمایی رابطه معناداری وجود دارد. برای پاسخ به این سؤال از روش آماری رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول 3 ارائه شده است.

جدول 3 رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی با سکوت سازمانی

متغیر پیش‌بین	ضریب رگرسیون (B)	مقدار R^2	مقدار t	ضریب استاندارد Beta	مقدار F	سطح معناداری
ترغیب	-1/12	0/067	-4/70	-0/25	22/17	0/000

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان می‌دهد که مؤلفه ترغیب ذهنی $(-0/25) =$ $(p < 0/001, B)$ به صورت منفی و معنادار می‌تواند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کند. این متغیر می‌تواند $0/06$ از واریانس سکوت را پیش‌بینی کند و این رابطه در سطح $(p < 0/001)$ معنادار است. 3- بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی مدیران با سکوت سازمانی معلمان در مدارس راهنمایی رابطه معناداری وجود دارد.

برای پاسخ به این سؤال از روش آماری رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول 4 ارائه شده است.



جدول 4 رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری تبدیلی با سکوت سازمانی

متغیر پیش‌بین	ضریب رگرسیون (B)	مقدار R ²	مقدار t	ضریب استاندارد Beta	مقدار F	سطح معناداری
مدیریت بر مبنای استثنای منفعل	1/171	0/058	4/361	0/24	19/018	0/000

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان می‌دهد که مؤلفه مدیریت بر مبنای استثنای منفعل ($p < 0/001, B = 0/24$) به صورت مثبت و معنادار می‌تواند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کند. این متغیر می‌تواند 0/05 واریانس سکوت را پیش‌بینی کند و این رابطه در سطح ($p < 0/001$) معنادار است.

9- نتیجه‌گیری و بحث

نتایج آزمون رگرسیون همزمان نشان‌دهنده آن است که می‌توان سکوت سازمانی معلمان را به وسیله سبک‌های رهبری مدیر پیش‌بینی کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی به صورت منفی و معنادار و سبک رهبری تبدیلی به صورت مثبت و معنادار می‌توانند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های رضازاده کرمانی (1390) مبنی بر معنادار بودن پیش‌بینی سکوت سازمانی از روی عوامل مدیریتی همخوانی دارد و این مؤلفه‌ها می‌توانند بخشی از واریانس سکوت را پیش‌بینی نمایند. همچنین با یافته‌های جکسون (1999) مبنی بر رابطه مثبت بین مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و رهبری تحولی نیز همخوانی دارد. در تبیین این مطلب می‌توان گفت رهبری تحولی با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فره‌مند می‌تواند انگیزش، ارزش‌ها و روحیه را در زیردستان ایجاد کنند. درواقع با توانمندسازی زیردستان، آنها را تحریک می‌کنند که نهایت توانایی‌ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند و از این طریق می‌توانند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشند. در توجیه دیگر این مطلب می‌توان گفت که در رهبری تبدیلی طرفین وارد فرآیند مبادله می‌شوند.



در این فرآیند مبادله، هر دو طرف از منابع قدرت و دیدگاه‌های همدیگر آگاهی دارند و هر کدام سعی دارند منافع خود را حداکثر کنند. در این سبک رهبر استانداردها را تعیین می‌کند و کارکنان در برابر تحقق آنها می‌توانند به پاداش‌های سازمانی دست یابند. در غیر این صورت با عکس‌العمل منفی مدیر روبرو خواهند شد. اجتناب از عکس‌العمل منفی مدیر می‌تواند این انگیزه را در کارکنان ایجاد کند که مسائل مدرسه را بیان نکرده و سکوت اختیار کنند. نتایج رگرسیون گام به گام نیز نشان می‌دهد که از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی، ترغیب ذهنی رابطه منفی و معناداری با سکوت سازمانی دارد. به علت جدید بودن موضوع و نبودن پژوهش در این زمینه، پژوهشی برای تأیید نتایج پژوهش یافت نشد. در تبیین این مطلب می‌توان گفت که رهبری تحولی در بعد ترغیب ذهنی با به چالش کشیدن افکار، تصورات و توجه به پیشنهادهاى مختلف از سوی سایر افراد می‌تواند در کاهش پدیده سکوت مؤثر باشد. در چنین حالتی نه تنها اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد بلکه آنها جهت ارائه ایده‌های جدید مورد تشویق قرار می‌گیرند و همین موضوع می‌تواند در بیان ایده‌ها از سوی کارکنان و کاهش سکوت آنها نقش به‌سزایی داشته باشد. همچنین نتایج رگرسیون گام به گام نشان می‌دهد که از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تبادلی، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل رابطه مثبت و معناداری با سکوت سازمانی دارد. در مدیریت بر مبنای استثنای فعال رهبر با آموزش به زیردستان جهت انجام درست امور می‌تواند از بروز اشتباهات و تخلفات جلوگیری کند ولی در مدیریت بر مبنای استثنای منفعل، مدیر تا زمان بروز مشکل هیچ عکس‌العملی از خود نشان نمی‌دهد؛ یعنی رهبری که از نوع منفعل استفاده می‌کند تنها پس از اینکه استانداردها برآورده نشدند یا مشکلی بروز کرد، مداخله می‌کند [23، ص 141]. این مدیران به طور غیرفعال منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا اتفاقی نیفتاده، عکس‌العملی نشان نمی‌دهند، به این معنا که به طور منفعل منتظر اشتباه پیروان می‌شوند تا توجه آنها را قبل از اقدام اصلاحی به بازخور منفی یا توبیخ رسمی جلب کنند [24، ص 184]. در حقیقت در این بعد مدیر بیشتر به دنبال کشف اشتباهات و تخلفات پیروان و دادن بازخورد منفی می‌باشد و اقدامات اصلاحی در اولویت بعدی قرار دارد که همین امر دلیل روشنی برای سکوت کارکنان در محیط کار می‌باشد. آنها به دلیل اینکه از بازخوردها و تنبیهات مدیر در امان باشند، از بیان مشکلات و نارضایتی‌های خود به مدیر خودداری کرده و سکوت می‌کنند. این یافته‌ها با نظر کیل و



دیگران (2010) که معتقدند تهدید و انتقام به انتقادکننده القا می‌کند که هزینه گزارش او بالا خواهد بود، همخوانی دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش کیل و پارک (2009) مبنی بر مؤثر بودن اقدام‌های مدیریتی بر سکوت همخوانی دارد. همچنین با یافته‌های زارعی متین و دیگران (1389) و خنیفر و دیگران (1389) نیز همخوانی دارد. همچنین با نظرات گلاسر¹ (1984) که وجود باور در مدیران مبنی بر اینکه باید فرمان دهند و کنترل داشته باشند و زیردستان حق سؤال کردن ندارند، می‌تواند موجب افزایش سکوت شود، نیز همخوانی دارد؛ زیرا در مدیریت بر مبنای استثنای منفعل مدیر با تعیین استانداردها در هر شرایطی به دنبال تحقق آن از سوی کارکنان است و هرگونه انحراف از استانداردها عکس‌العمل منفی مدیر را در پی دارد. نظرات ردینگ² (1985) در اشاره به این باور مدیران که افراد استخدام شده یا باید کار کنند یا باید ساکت باشند، نیز با یافته‌های پژوهش همخوانی دارد. به این ترتیب کارکنان این مدیران یا مطابق استانداردها رفتار می‌کنند و پاداش می‌گیرند یا در صورت تخلف با عکس‌العمل منفی مدیر روبه‌رو خواهند شد. پس سکوت در این شرایط بهترین استراتژی برای محافظت خود می‌باشد. با توجه به اهمیت مشارکت معلمان در فرآیند آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود در قالب کلاس‌های ضمن خدمت، مدیران را با روش‌های افزایش مشارکت معلمان آشنا نمود. همچنین می‌توان دروسی را در دوره‌های تربیت مدیر با عنوان فنون جلب مشارکت کارکنان جهت استفاده دانشجویان مدیریت قرار داد. همچنین به برنامه‌ریزان و کارشناسان پیشنهاد می‌شود که با برگزاری کلاس‌های آموزشی مدیران را با پدیده سکوت سازمانی و نتایج و پیامدهای سوء آن آشنا نموده تا مدیران محترم به این نکته بیشتر واقف شوند که سکوت همواره علامت رضایت نیست بلکه در بسیاری موارد نیز بسیار نامطلوب بوده و می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را بر پیکره یک سازمان وارد کند که باید از راه‌های مختلف به کاهش این پدیده در سازمان‌ها کمک کرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان از مکانیزم‌های نظرسنجی، دریافت انتقادات و پیشنهادها به عنوان گامی مؤثر در کاهش پدیده سکوت کارکنان استفاده کنند.

1. Glauser
2. Redding



11- منابع

- [1] ملکی آوارسین ص.، جوادی ح.؛ بررسی رابطه سبک مدیریت مشارکتی مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهرستان هشتگرد با نوآوری آنان؛ فصلنامه پوشش، شماره 7، 1389.
- [2] Gambarotto F., Cammozzo A.; "Adream out silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice"; University of Padova and CsCC, Milan, 2010.
- [3] Senge P. M.; Schools that learn; New York, Field Book for Educators, Parents, Growen Business, 2012.
- [4] ساکی ر.؛ درس پژوهی، مبانی، اصول و روش اجرا؛ جهاد دانشگاهی، 1392.
- [5] ساکی ر.؛ بررسی عوامل مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان؛ فصلنامه تعلیم و تربیت، بهار، شماره 1، پیاپی 101، 1389.
- [6] خنیفر ح. و دیگران؛ سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی)؛ اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، 1389.
- [7] دانایی‌فرح.، پناهی ب.؛ تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت و رفتار سکوت سازمانی؛ پژوهشنامه مدیریت تحول، سال 2، شماره 3، 1389.
- [8] Henriksen K., Dayton E.;" Organizational silence and hidden threats to patient safety"; HSR :Health Services Research, Vol. 41:(4 Pt 2), 2006, pp. 1539-1554.
- [9] Vakola M., Dimitris B.; "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation;" *Employee Relations*, Vol. 27, 2005, pp.441-58.
- [10] Knoll M., Van Dick R.; Do I hear the whistle? A first attempt to measure fourms of employee silence and their correlates; J Bus Ethics, DOI 10.1007/s10551-012-1308-4, 2012.
- [11] Panahi B., Veisheh S. M., Divkhar S., Kamari F.;"An empirical analysis on influencing factors on organizational slence and its relationship with



employee`s organizational commitment", *Management Science Letters*, Vol. 2, 2012, pp. 735-744.

[12] جاودانی م؛ بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان؛ پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت، دانشگاه فردوسی مشهد، دوره 1، شماره 1390.1، صص 143-158.

[13] زین‌آبادی ح. ر. و دیگران؛ نقش مدیران در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدارس ابتدایی پسرانه شهر تهران: آزمون اثر سبک رهبری تحولی، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره 34، سال نهم، 1389.

[14] Brinsfield C.; Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors; Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio, 2009.

[15] Van Dyne L., Ang Soon C., Botero I.; "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs"; *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, 0022-2380, 2003.

[16] دستی م؛ بررسی سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید رجایی، دانشکده علوم انسانی، رشته مدیریت آموزشی، 1392.

[17] موغلی ع؛ رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)؛ مطالعات مدیریت، شماره 43 - 44، 1383، صص 96-112.

[18] Krafft P., Engelbrecht A.S., Theron C.C.; "The influence of transformational and transactional leadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness"; *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 30, No.1, 2004, pp.10-18.

[19] Bass B. M., Riggio R. E.; Transformational leadership; Mahwah-New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.



- [20] Berson Y. Avolio B.J.; "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm"; *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 2004, pp. 625-646.
- [21] Stone A. G., Russell R. F., Patterson K.; "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus"; *Leadership & Organization: on Development Journal*, Vol. 25, iss 341, 2004, pp 349-361.
- [22] Northouse P.G.; *Leadership theory and practice*; London: Sage, 2001.
- [23] Bass B. M., Steidlmeier P.; "Ethics, character and authentic transformational leadership behavior"; *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, Iss. 2, 1999, pp.181-217.
- [24] Kirkbride P.; "Developing transformational leaders: the full range leadership model in action"; *Journal of Vocational Behavioral*, Vol. 66, Iss. 2, 2006, pp.117-124.
- [25] Chong Woo P., Mark K.; "Organizational silence and Whistle Blowing on IT Projects :An Integrated Model"; *Decision Science Journal*, Vol. 40, No.4, 2009.
- [26] Zehir C., Erdogan E.; "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance"; *Procedia Social Behavioral Sciences*, Vol. 24, 2011, pp.1389-1404.
- [27] Saygan F. N.; "Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion"; *International Journal of Social Science and Humanity Studies*; Vol. 3, No. 2, Issn:1309-8063, 2011.
- [28] ساکی و همکاران؛ اقدام‌پژوهی راهبردی برای بهبود آموزش و تدریس؛ پژوهشکده تعلیم و تربیت، 1383.
- [29] کیامنش ع. و همکاران؛ بررسی روند تغییرات آموزشی در فاصله زمانی 1372-1386 براساس یافته‌های مطالعات بین‌المللی تیمز در ایران و کشورهای منطقه با توجه به هدف‌های سند چشم‌انداز 20 ساله؛ 1390.



- [30] کریمی ع؛ بررسی تأثیر سواد والدین بر عملکرد سواد خواندن دانش‌آموزان پایه چهارم ابتدایی (براساس مطالعات پرلز 2006)؛ طرح پژوهشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، 1388.
- [31] زارعی متین ح، طاهری ف، سیار ا؛ سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها؛ فصلنامه مدیریت ایران، سال ششم، شماره 21، 1390، صص 77-104.
- [32] زین‌آبادی ح؛ رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد، زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)؛ دوره 8، شماره 2، 1390، صص 115-141.
- [33] موغلی ع؛ رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران؛ رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، 1381.
- [34] Jackson R. L.; Transformational and transactional leadership in division administration at three institutions of higher education; Ed. University of Cincinnati, 1999.
- [35] Geijsel F., Sleegers P., Leithwood K., Jantzi D.; "Transformational leadership effect on teachers Commitment and effort toward school reform"; *Journal of Educational Administration*, Vol. 41, No. 3, 2003, pp.228-256.
- [36] براتی ا؛ سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی: بررسی نقش فرهنگ سازمانی؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، رشته مدیریت دولتی، 1389.
- [37] رضازاده کرمانی ر؛ بررسی تأثیر عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم، دانشکده مدیریت، رشته مدیریت دولتی، 1390.
- [38] Redding W. C.; "Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication"; *Communication Education*, Vol. 34, 1985, pp.245-258.

نقش تسهیم دانش در رابطه میان اجزای سرمایه‌های فکری و رفتار نوآورانه

علی صالحی¹، حسن دانایی‌فرد^{2*}

1- استادیار، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، قزوین، ایران

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

پذیرش: 94/1/15

دریافت: 92/2/26

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و برآزش مدلی از روابط میان اجزای سرمایه فکری و رفتار نوآورانه با توجه به نقش مداخله‌گرانه تسهیم دانش است. این پژوهش از نوع توصیفی بوده است که از نظر هدف کاربردی و از روش همبستگی تبعیت نموده است. جامعه آماری عبارت از کارکنان صغی بیمارستان‌های شهر تهران که نظر به گستردگی زیاد آنها، بیمارستان‌های پیامبر (ص)، لولاگر، سجاد، پارس، حضرت رسول (ص)، هاشمی‌نژاد و آپادانا به عنوان خوشه‌های اصلی مورد توجه قرار گرفتند. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد گردآوری و با استفاده از روش معاللات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند.

نتایج پژوهش نشان داد که سرمایه فکری به طور مستقیم، رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد، اما با مداخله تسهیم دانش، این رابطه تقویت می‌شود. همچنین سرمایه فکری در سازمان‌های مورد مطالعه با تسهیم دانش رابطه معناداری ندارد، اما تمایلات افراد و هنجارهای ذهنی کارکنان بر قصد و نیت آنان نسبت به تسهیم دانش اثر می‌گذارد و این خود به بهبود رابطه میان اجزای سرمایه فکری و رفتار نوآورانه کمک می‌کند.

واژه‌های کلیدی: رفتار نوآورانه، سرمایه فکری، سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و سازمانی، تسهیم دانش.



1- مقدمه

سالمندی و رکود اقتصادی دو پدیده‌ای هستند که خط‌مشی‌گذاران مراقبت‌های بهداشتی را در طی دهه‌های آینده در سراسر دنیا مشغول به خود خواهد کرد. بر این اساس انتظار می‌رود، هزینه‌های بهداشت و درمان حدود 20 درصد از درآمد خالص ملی کشورها را در بر گیرد [1]، ص 155. به این ترتیب بسیاری از دولت‌ها متعهد شده‌اند تا نسبت به منطقی کردن هزینه‌های بهداشت و درمان و توسعه فناوری و تغییرات سازمانی اقدام کنند. با وجود این تلاش‌ها در طی یک دهه گذشته، سرانه هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی به طور مستمر در حال افزایش بوده است [2، ص 185] و به رغم استفاده از فناوری‌های نوین و تغییرات سازمانی، مراقبت‌های بهداشتی قادر به ایجاد بهبود در میانگین بهره‌وری نیست. به همین دلیل است که مراقبت‌های بهداشتی جزء کارهای به شدت سخت محسوب می‌شود و تنها تغییرات شدید در رفتار متخصصان مراقبت‌های بهداشتی می‌تواند سطح بهره‌وری را بهبود دهد. در طول چند دهه گذشته، تعدادی از پژوهشگران به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که چگونه می‌توان با صرف هزینه‌های کم، عملکرد سازمان‌های مرتبط با مراقبت‌های بهداشتی را بهبود داد. اغلب آنان معتقدند که این سازمان‌ها، سازمان‌های دانش‌محورند و از این رو ایجاد پویایی در دارایی‌های دانشی این سازمان‌ها می‌تواند عملکرد آنها را بهبود دهد [3، ص 756]. بر همین اساس در گذشته همگان اعتقاد داشتند که عملکرد هر سازمانی در گرو مدیریت اقلام هزینه‌ای و مالی آن است، اما امروزه این رویکرد معنای مطلق خود را از دست داده و به این فرض رسیده است که 80 درصد از عملکرد سازمانی به مدیریت صحیح اقلام سرمایه فکری باز می‌گردد. در این راستا به‌تازگی پژوهشگران یک ارتباط معناداری میان مدیریت سرمایه‌های فکری و عملکرد سازمان‌ها پیدا کرده‌اند و ادعا می‌کنند که هزینه اثربخش مدیریت سرمایه‌های فکری، کلید اصلی بهبود عملکرد در سازمان‌ها است [4، ص 541]. حتی عده‌ای معتقدند که توفیق مالی سازمان‌ها نیز در گرو موفقیت اقلام سرمایه فکری است؛ یعنی اقلام سرمایه فکری بر عملکرد مالی سازمان‌ها نیز اثر دارند. از طرف دیگر به عقیده صاحب‌نظران میان اجزای درونی سرمایه فکری، نوعی تعامل و همسویی موجود است که بر یکدیگر اثر مثبت دارند [5، ص 328]. بر این اساس هدف اصلی این پژوهش، بررسی اثرگذار بودن اجزای سرمایه فکری در رفتارهای



نوآورانه از طریق تسهیم دانش در سازمان است که در نهایت موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. در حال حاضر این پژوهش قصد دارد تا به سؤال‌های اساسی زیر پاسخ دهد:

- 1) آیا اجزای سرمایه‌های فکری، رفتارهای نوآورانه کارکنان صنفی بیمارستان‌های شهر تهران را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهند؟
- 2) تأثیر سرمایه فکری بر ادراک تسهیم دانش چگونه است؟
- 3) آیا نیت تسهیم دانش بر رفتار تسهیم دانش تأثیر دارد؟
- 4) نقش تسهیم دانش در ارتباط میان اجزای سرمایه فکری و رفتارهای نوآورانه چیست؟

2- مروری بر مفاهیم پایه

2-1- رفتار نوآورانه¹

اگرچه مفاهیم خلاقیت و نوآوری به یکدیگر مرتبط هستند، با این حال هر یک بر مورد خاصی تکیه دارند. خلاقیت به‌عنوان تولید و خلق ایده‌های نو تعریف می‌شود؛ در حالی که نوآوری به معنای بکارگیری ایده‌های نو برای اولین بار است [6، ص 315]. از این رو نوآوری به فرآیند پیچیده‌تری اشاره دارد که هدف آن ایجاد، انتقال، تغییر و واکنش به ایده‌های جدید است. به این ترتیب نوآوری کارکنان در محیط کار نیز رفتاری پیچیده است که یک فرآیند سه مرحله‌ای شامل: 1) درک مسئله، 2) ارائه راه‌حل‌ها و ایده‌های نو، 3) بهبود ایده‌ها، راه‌حل‌ها و یافتن قاعده‌ای منطقی به منظور دفاع از آنها را طی می‌کند [7، ص 293]. از آن جایی که نوآوری فعالیتی است که به‌وسیله فعالیت‌های ناپیوسته و متوالی شناخته می‌شود، می‌توان از افراد انتظار داشت که در هر ترکیبی از این رفتارها در هر زمانی ایفای نقش کنند و در واقع رفتارهای نوآورانه از خود نشان دهند. صاحب‌نظران رفتارهای نوآورانه را به دو بُعد تقسیم کرده‌اند: ارائه و آزمودن ایده‌های نو شامل فرآیندهای تنظیم و تجزیه و تحلیل مشکل، کشف ایده‌ها، ایجاد و ترکیب ایده‌ها و آزمودن آنها از لحاظ نظری و در نهایت بررسی سودمندی آنها [7، ص 316]. انتقال از مرحله ارائه و آزمودن ایده‌ها به پیاده‌سازی آنها، تغییری را در ساختار کنترلی سازمان

1. Innovative behavior



ایجاب می‌کند. اجرای نوآوری، ایجاد یک مداخله در ساختار قدرت است که طی آن به تسهیم دانش، انعطاف‌پذیری، توانمندسازی، کنترل و شایستگی نیاز دارد.

2-2- تسهیم دانش¹

تسهیم دانش به عنوان یکی از مراحل چرخه مدیریت دانش به معنای قرار دادن دانش خود در اختیار دیگران و به طور طبیعی دستیابی به دانش دیگران در زمان نیاز است. تسهیم دانش را دادن و گرفتن دانش از دیگران تعریف کرده‌اند [8، ص 79]. به زعم مکدرموت² وقتی می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنا است که آن فرد دیگران را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت آنها راهنمایی می‌کند. بنابراین می‌توان گفت دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل نمی‌شود، مگر با سایر اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شود [9، ص 32]. به عقیده صاحب‌نظران، یکی از اهداف اصلی مدیران در استفاده از مدیریت دانش، بهبود تسهیم دانش بین افراد در سازمان و نیز بین افراد و سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان، منجر به کاهش هزینه‌های تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری شده و سازمان را قادر به حل مسائل خود می‌نماید [10، ص 376].

2-3- سرمایه فکری³

سرمایه فکری، تعاریف متعددی را در ادبیات نظری رشته‌های اقتصاد و مدیریت دارد. برخی این سازه را نمایش ارزش مالی حاصل از نوآوری‌ها، اختراعات و هوشمندی انسان‌ها در سازمان تعریف کرده‌اند و برخی آن را معادل دارایی‌های دانشی یک سازمان می‌پندارند که به کسب اهداف کاری یاری می‌رسانند. از طرفی این نوع سرمایه، مجموعه‌ای از دارایی‌های نامشهود تلقی می‌شود که شناخت درونی کارکنان از فرآیندهای اطلاعاتی، تخصص‌های درونی و بیرونی، محصولات، مشتریان، و رقبا را شامل می‌شود [11، ص 364]. سازمان همکاری و

1. Knowledge Sharing
2. McDermott
3. Intellectual Capital



توسعه اقتصادی (1999) سرمایه فکری را ارزش اقتصادی دو مقوله از دارایی‌های نامشهود سازمانی، یعنی انسان و ساختار تعریف می‌کند. در این تعریف انسان می‌تواند مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، رقبا و مقامات دولتی باشد. از نظر بونتیس¹ سرمایه فکری به معنای جمع‌آوری منابع نامشهود و جریان‌های آنهاست. او معتقد است اجزای سرمایه فکری با اثرگذاری بر یکدیگر، جریان ارزش آفرینی شرکت را مشخص می‌کنند [12، ص 795]. سرمایه فکری، انبوهی از ارزش‌های سازمانی نظیر سودآفرینی، جایگاه‌یابی استراتژیک، اکتساب نوآوری‌ها از دیگر شرکت‌ها، وفاداری مشتریان، کاهش هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری و غیره را به همراه دارد [5، ص 330].

3- چارچوب مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

سرمایه فکری به عنوان مجموعه دانش که سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند، در عملکرد نوآورانه نقش مهمی ایفا می‌کند [13، ص 453]. همچنین توانمندی‌های ویژه سازمان‌ها در خلق و انتقال دانش، به عنوان یک عنصر اصلی مزیت رقابتی شناخته می‌شود [14، ص 256]. نگاه دانش‌محورانه از سازمان‌ها نیز به طور قوی با تحلیل نوآورانه منطبق است؛ تحلیلی که به عنوان فرآیند خلق دانش جدید و استفاده از آن در فعالیت‌ها و محصولات سازمان تعریف شود [15، ص 60]. بر این اساس پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا نقش سرمایه فکری در بهبود عملکرد سازمانی نظیر ظرفیت‌های یادگیری و توانمندی‌های نوآورانه [16، ص 71] را شناسایی کنند و مشخص سازند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند برای ایجاد این نوع بهبودها بر سرمایه فکری تکیه کنند [17، ص 111]. اما باید توجه داشت که بررسی نقش سرمایه فکری در سطح فردی نوآوری، چندان مورد توجه قرار نگرفته است. با این وجود نقطه آغاز خلق دانش جدید همیشه به افراد بر می‌گردد؛ از این رو درک چگونگی تأثیر سرمایه فکری بر افراد، منبع مهمی محسوب می‌شود که می‌توان از آن برای درک چگونگی فعال کردن «مارپیچ دانش»² در سازمان‌ها که موجب نوآوری می‌شود، استفاده کرد [14، ص 246]. بر این

1. Bontis

2. Spiral of Knowledge



اساس، پژوهش حاضر به درک ارتباط میان سرمایه فکری و رفتارهای نوآورانه کارکنان کمک می‌کند. رفتارهای نوآورانه می‌توانند در جهت معرفی ایده‌ها، فرآیندها و محصولات نو در محیط سازمان به عنوان رفتار افراد تعریف شوند. علاوه بر این در پژوهش‌های دیگری، اهمیت رفتار نوآورانه در بهبود عملکرد مستمر مورد تأکید قرار گرفته است [18، ص 1443؛ 19]. همچنین برخی از پژوهشگران دریافتند وقتی که نوآوری یا درک ایده‌های نوآورانه به صورت یک فعالیت فردی انجام می‌شود، باز می‌توانند موجب موفقیت جمعی شوند. بر این اساس مرور نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید رفتار نوآورانه افراد را از طریق مدیریت مناسب سرمایه فکری مورد حمایت قرار دهند [20، ص 455]. با توجه به اهمیت مدیریت سرمایه فکری در بهره‌برداری از توانایی‌های نوآورانه افراد، فرضیه زیر ارائه می‌شود:

• **فرضیه 1:** ادراک کارکنان از سرمایه فکری سازمان تأثیر مثبت بر رفتار نوآورانه دارد.

با مرور مبانی نظری مشاهده شد که برای سرمایه فکری سه وجه کاملاً متمایز در نظر گرفته شده است: سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی [20، ص 597]. بررسی‌ها نشان می‌دهند که این تمایزات بسیار حیاتی هستند؛ زیرا هر یک از ابعاد سرمایه فکری به مجموعه خاصی از منابع انسانی، فناوری‌های اطلاعات و بررسی‌های پژوهش و توسعه نیازمند است [21، ص 339]. سرمایه انسانی، موجودی دانش افراد یک سازمان است [12، ص 795]. روس¹ و همکاران معتقدند که کارکنان سرمایه فکری را از شایستگی، نگرش و چالاکی فکری خود ایجاد می‌کنند [22، ص 415]. مهم‌ترین عناصر تشکیل دهنده سرمایه انسانی سازمان، مجموعه مهارت‌های نیروی کار، عمق و وسعت تجربه آنهاست. منابع انسانی می‌توانند به منزله روح و فکر منابع سرمایه فکری باشند. این سرمایه در پایان روز کاری، با ترک سازمان از سوی کارکنان، از سازمان خارج می‌شود. سرمایه انسانی شامل موارد زیر است:

- 1- مهارت‌ها و شایستگی‌های نیروی کار؛
- 2- دانش آنها در زمینه رشته‌هایی که برای موفقیت سازمان مهم هستند؛
- 3- استعدادها، اخلاق و رفتار آنها [22، ص 415].

1. Ross



جزء مهم دیگر سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی است که گاهی اوقات دارایی فرد به شمار می‌آید. در آن صورت به شبکه‌های اجتماعی گسترده و منافع قابل دسترس برای فرد تأکید می‌شود و در موارد دیگر به کیفیت این روابط در قالب هنجارهای اعتماد و همیاری پرداخته می‌شود؛ از این رو سرمایه اجتماعی، دارایی جمع قلمداد می‌شود [23، ص 57]. سرمایه اجتماعی، ارتباط محکمی با سرمایه‌های انسانی و اقتصادی دارد؛ به این ترتیب زمینه مهم توسعه فرهنگی و اقتصادی است. سرمایه اجتماعی موجب ایجاد حس همکاری، همیاری و مشارکت میان اعضا جامعه می‌شود. از سوی دیگر کاهش و افول این سرمایه، موجب تبعیض، نابرابری، عدم حس اعتماد عمومی، کاهش مشارکت اجتماعی، افزایش انحرافات و فروپاشی خانواده و شکاف بین نسلی می‌شود [12، ص 225].

از سوی دیگر، سرمایه سازمانی شامل همه ذخایر غیرانسانی دانش در سازمان می‌شود که دربرگیرنده پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرایی فرآیندها، استراتژی‌ها، برنامه‌های اجرایی و به طور کلی هر آنچه که ارزش آن برای سازمان بالاتر از ارزش مادی‌اش باشد، است [24، ص 121]. بونتیس نیز سرمایه سازمانی را در دستورالعمل‌ها، راهبردها، خط‌مشی‌ها و هر آنچه ارزش سازمان را بیشتر از ارزش فیزیکی آن می‌سازد، معرفی می‌کند. براساس یافته‌های بونتیس در سازمانی با اسلوب و شیوه‌های ضعیف، سرمایه فکری به تمامی پتانسیل خود نمی‌رسد [12، ص 796]. سرمایه سازمانی، دامنه گسترده‌ای از عناصر ضروری را پوشش می‌دهد. مهم‌ترین آنها معمولاً شامل: 1- فرآیندهای مهم اجرایی سازمان، 2- چگونگی ساختاربندی آنها، 3- سیاست‌ها، جریان‌های اطلاعاتی و عناصر پایگاه‌های داده، 4- رهبری و سبک مدیریت آن، 5- فرهنگ سازمان، 6- طرح‌های پاداش کارکنان [25، ص 8].

براساس توضیحات بالا، فرضیه شماره 1 در قالب سه فرضیه فرعی زیر ارائه می‌شود:

- فرضیه 1,1: ادراک کارکنان از سرمایه انسانی سازمان تأثیر مثبت بر رفتار نوآورانه دارد.
- فرضیه 1,2: ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی سازمان تأثیر مثبت بر رفتار نوآورانه دارد.
- فرضیه 1,3: ادراک کارکنان از سرمایه سازمانی سازمان تأثیر مثبت بر رفتار نوآورانه

دارد.



مرور پیشینه پژوهش این ایده را تقویت می‌کند که ممکن است سرمایه فکری به صورت غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد. برخی میان سرمایه فکری و مدیریت دانش از منظر خلق و مدیریت دارایی‌های فکری از دیدگاه حاکمیتی و استراتژیک شرکت تمایز قائل شده‌اند؛ به طوری که مدیریت دانش به تسهیل و مدیریت فعالیت‌های دانش‌محور، نظیر خلق، انتقال، استفاده و تسهیم دانش می‌پردازد. این تمایز موجب می‌شود که برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی، نخست سرمایه فکری و سپس رفتار نوآورانه مطرح شود که از طریق فعالیت‌های دانش‌محور انجام می‌شود [26، ص 406]. این بررسی‌ها نشان می‌دهد که تسهیم دانش پیش‌نیاز ضروری سرمایه فکری برای تبدیل به رفتار نوآورانه است؛ زیرا تسهیم دانش به معنای اقدامی است که طی آن کارکنان اطلاعات درون و برون سازمانی مرتبط با دیگران را توزیع می‌کنند [24، ص 121]. از این رو تسهیم دانش در اجرای موفق فرآیند مدیریت دانش از اهمیت زیادی برخوردار است. بر این اساس فرضیه زیر ارائه می‌شود:

• **فرضیه 2: ادراک کارکنان از سرمایه فکری سازمان، رفتار نوآورانه را از راه تسهیم دانش تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهد.**

برای تحقق رابطه مثبت میان سرمایه فکری سازمان و رفتار نوآورانه از راه تسهیم دانش، تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده مورد توجه قرار گرفت. این تئوری به این موضوع می‌پردازد که اجرای یک رفتار از طریق نیت‌های افراد صورت می‌گیرد. بر مبنای این تئوری، نیت از طریق سازه‌های مختلفی نظیر گرایش‌ها¹، هنجارهای ذهنی² و کنترل رفتاری درک شده³ تحت تأثیر قرار می‌گیرند [21، ص 339]. در این میان گرایش به این موضوع می‌پردازد که ممکن است افراد نسبت به اشتراک گذاشتن دانش خود تمایل داشته باشند، زیرا آنان نسبت به منافی که از طریق این نوع رفتار حاصل می‌شود، ادراک مثبت دارند. همچنین هنجار ذهنی منعکس‌کننده ایده‌ای است که افراد از آن برای اشتراک گذاشتن دانش از طریق فشارها و درخواست‌هایی که از افراد مرتبط در محیط‌شان ایجاد می‌شود، پیروی می‌کنند. کنترل رفتاری ادراک شده نیز بر این فرض مبتنی است که ممکن است افراد خواهان به اشتراک گذاشتن نباشند، زیرا آنها مسائل

1. Attitudes
2. Subjective Norm
3. Perceived Behavioral Control



را در اجرای رفتار و کنترل نتایج آن درک می‌کنند. کنترل رفتاری ادراک شده به عنوان یک معیار کنترل رفتاری واقعی عمل می‌کند که ممکن است برخلاف نیت مثبت افراد مانع مشارکت آنان شود [27، ص 315]. بنابراین این سازه (به عنوان شاخصی برای کنترل رفتار واقعی) هم اثر مستقیم و هم (به عنوان شاخص ادراک) اثر غیرمستقیم بر تسهیم دانش دارد. بر این اساس فرضیه‌های زیر ارائه طرح می‌شوند:

- فرضیه 1,2. نیت کارکنان در مورد تسهیم دانش بر رفتار تسهیم دانش آنان اثر مثبتی دارد.
 - فرضیه 2,2. گرایش کارکنان به تسهیم دانش بر نیت آنها در تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد.
 - فرضیه 3,2. هنجار ذهنی کارکنان بر نیت آنان در تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد.
 - فرضیه 4,2. ادراک کنترل رفتاری کارکنان بر نیت آنان در تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد.
 - فرضیه 5,2. ادراک کنترل رفتاری کارکنان بر رفتار تسهیم دانش آنان تأثیر مثبت دارد.
- نتایج برخی دیگر از پژوهش‌های این ایده را مطرح می‌کنند که سرمایه فکری ممکن است از قصد و نیت تسهیم دانش حمایت کنند. در این میان سرمایه انسانی، میزان دانش موجود در بین افراد یک جامعه را بیان می‌کند. صاحب‌نظران معتقدند که سرمایه انسانی می‌تواند میزان کیفیت انتقال و تسهیم دانش را بهبود دهد [27، ص 315]. از این رو درک سرمایه انسانی بالاتر ممکن است موجب شکل‌گیری انتظارات بیشتری از منافع قابل حصول در ارتباط با تسهیم دانش شود. بر این اساس می‌توان فرضیه زیر ارائه کرد:

- فرضیه 3. ادراک کارکنان از سرمایه انسانی سازمان بر گرایش‌های آنها در جهت تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد.

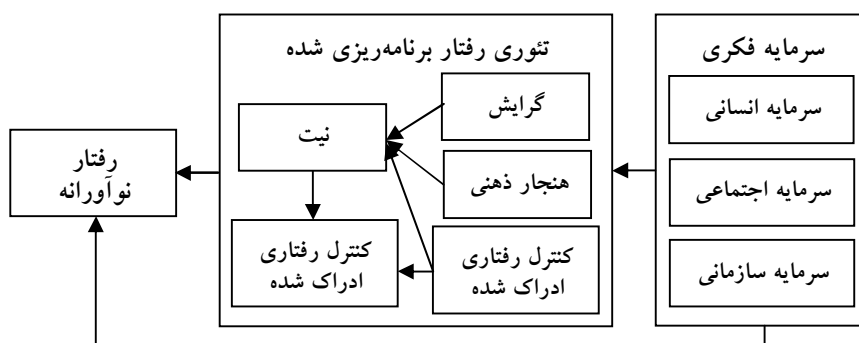
همچنین از آن جایی که سرمایه اجتماعی به طور شدیدی با مفهوم روابط متقابل مرتبط است، ممکن است نخست ارزیابی افراد از منافع قابل دسترس با تسهیم دانش را تحت تأثیر قرار دهد و سپس بر گرایش‌های آنها تأثیرگذار باشد. بر مبنای تئوری تبادلات اجتماعی، افراد از راه تسهیم دانش، انتظار دریافت پاداش اجتماعی از طریق ارتقا مقام و منزلت و احترام دارند [28، ص 118]. از طرف دیگر، سرمایه اجتماعی با روابطی که افراد از طریق تعامل‌های مستمر در طی زمان برقرار می‌کنند، ارتباط قوی دارد. به این ترتیب پیوندهای شدید اجتماعی بین افراد موجب نفوذ متقابل می‌شود [29، ص 206]. در این ارتباط پژوهش‌های انجام شده است که در آنها به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر ادراک کنترل از تسهیم دانش پرداخته شده است.



یافته‌های اخیر نقش اعتماد و ارتباطات اجتماعی را مورد توجه قرار داده است، زیرا اعتماد اغلب به عنوان مهم‌ترین ادراک تبادل دانش تلقی می‌شود، به‌ویژه در سازمان‌هایی نظیر بیمارستان‌ها که مکانیزم کنترل به طور کامل توسعه نیافته است [30، ص 84]. همچنین پیوند قوی بین افراد در انتقال دانش ضمنی یک ضرورت فرض می‌شود که متداول‌ترین شکل دانش در حوزه بهداشت محسوب است [31، ص 27]. از این رو فرضیه‌های زیر مطرح شده‌اند:

- فرضیه 1,3. ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی سازمان بر گرایش آنها از تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد.
- فرضیه 2,3. ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی سازمان بر کنترل رفتاری ادراک شده آنها تأثیر مثبت دارد.
- فرضیه 3,3. ادراک کارکنان از سرمایه اجتماعی سازمان بر هنجار ذهنی آنها تأثیر مثبت دارد. درنهایت سرمایه سازمانی کمیت و کیفیت دانش تعبیه شده در متون مدون را مورد توجه قرار می‌دهد. متون مدون ممکن است تسهیلاتی را برای افراد فراهم کند، زیرا نخست به انتقال دانش بین کارکنان کمک می‌کند. دوم پایش آن را برای مدیران سازمان آسان می‌سازد [15، ص 61]. بر این اساس فرضیه زیر ارائه می‌شود:
- فرضیه 4. ادراک کارکنان از سرمایه سازمانی بر کنترل رفتاری ادراک شده آنان تأثیر مثبت دارد.

به این ترتیب چارچوب مفهومی پژوهش به شرح شکل 1 می‌باشد.



شکل 1 الگوی مفهومی پژوهش



4- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است که از روش همبستگی تبعیت می‌کند. جامعه آماری این پژوهش شامل کادر پرستاری، تکنسین‌های اتاق عمل، بی‌هوشی، مامایی و کارکنان صفی بیمارستان‌های شهر تهران (بیمارستان‌های پیامبر (ص)، لولاگر، سجاد، پارس، حضرت رسول (ص)، هاشمی‌نژاد و آپادانا) بوده‌اند. از این رو با توجه به مشخص و محدود بودن تعداد گروه پرستاری بیمارستان‌های مورد مطالعه برای انتخاب نمونه‌ها از فرمول انتخاب نمونه در جامعه‌های محدود استفاده شد. بر این اساس، تعداد نمونه 169 نفر تعیین شد، اما پژوهشگر به منظور اطمینان بیشتر 250 پرسشنامه را ملاک ارزیابی قرار داد. در نهایت حجم نمونه آزمودنی‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به شرح جدول 1 تعیین شد.

جدول 1 تعیین سهم هر یک از دستگاه‌های دولتی مورد مطالعه

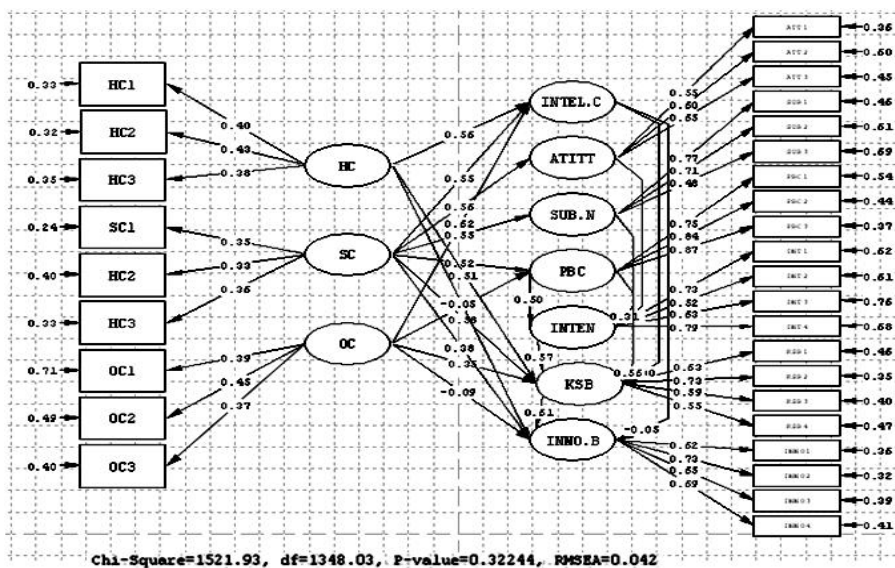
بخش	بیمارستان پیامبر (ص)	لولاگر	سجاد	پارس	هاشمی‌نژاد	حضرت رسول (ص)	آپادانا	جمع کل
CCU/ ICU	4	7	8	5	0	6	4	34
ارتویدی	0	0	0	2	6	3	3	14
اطفال	1	2	0	2	0	2	1	8
انکولوژی	7	0	0	3	0	0	0	10
جراحی	3	8	12	10	11	3	10	57
خون	4	0	0	1	0	0	1	6
زنان	0	9	0	7	6	6	0	28
دیالیز	0	0	4	1	0	0	0	5
روماتولوژی	0	0	0	3	0	0	1	4
ریه	0	0	0	2	0	2	3	7
سونوگرافی	0	0	8	0	1	1	0	10
عقوتی	5	0	0	2	0	1	0	8
خدد	0	0	0	3	0	4	0	7
فک و صورت	0	0	0	1	0	0	4	5
کلیه و خدد	6	0	1	0	0	3	0	10
گوش و حلق	0	0	0	5	1	0	2	8
مردان	2	0	0	2	0	0	1	5
نفرولوژی	0	0	0	0	0	0	5	5
نورولوژی	0	0	0	1	0	3	0	4
نوزادان و اطفال	2	6	1	1	1	2	2	15
جمع	34	32	34	51	26	36	37	250

همچنین در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه چند قسمتی استفاده شد که هر قسمت آن پرسشنامه‌های استاندارد بودند. برای سنجش سرمایه فکری و رفتار

نوآورانه، پرسشنامه استاندارد که توسط بونتیس (2000)، صاحب‌نظر برجسته عرصه سرمایه فکری طراحی شده بود، بکار گرفته شد. این ابزار متشکل از 52 سؤال اصلی (علاوه بر مشخصات جمعیت‌شناختی) به زبان انگلیسی بوده و پس از ترجمه نسبت به روایی آن اقدام شد. از طرف دیگر برای سنجش مؤلفه‌های رفتار برنامه‌ریزی شده، از پرسشنامه استاندارد مورا¹ و همکاران استفاده شد که شامل 38 سؤال بود. در نهایت داده‌های گردآوری شده با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند.

5- تحلیل داده‌های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و به طور خاص تکنیک تحلیل مسیر به بررسی فرضیه‌ها پرداخته شد. دو خروجی مهم این روش، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضریب معناداری است که در قالب شکل‌های 2 و 3 ارائه شده‌اند.

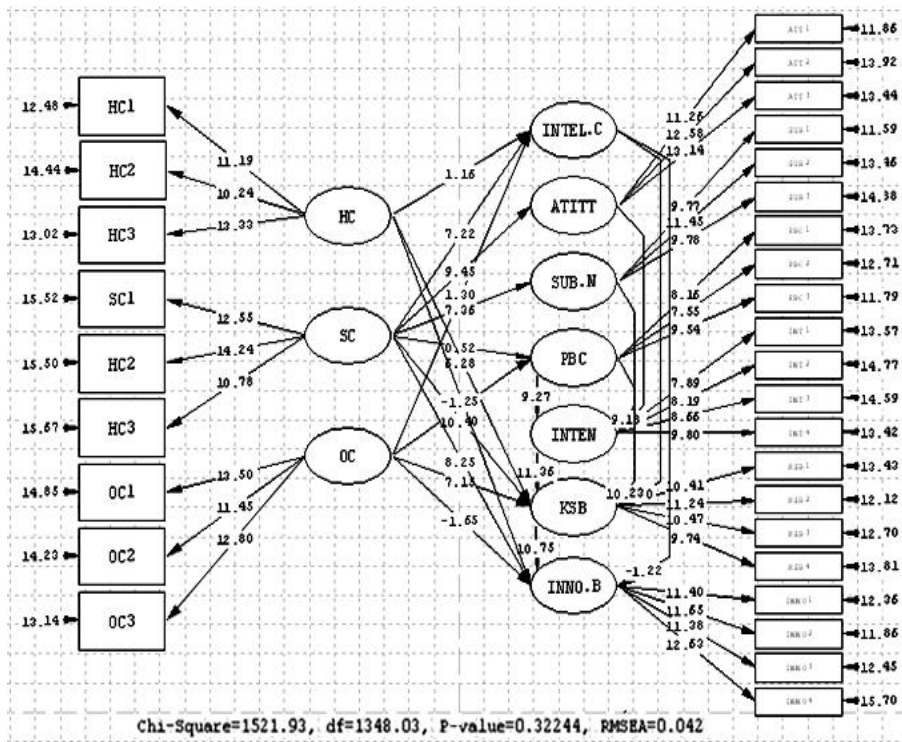


شکل 2 مدل معادلات ساختاری برحسب ضریب استاندارد

1. Mura



نتیجه آزمون لیزرل بیانگر آن است که نخست ارتباط مستقیم میان سرمایه فکری با رفتار نوآورانه مورد تأیید قرار نگرفته است، اما روابط غیر مستقیم آنها از طریق تسهیم دانش تأیید شده است، به عبارت دیگر سرمایه فکری از طریق تسهیم دانش، موجب تقویت رفتار نوآورانه کارکنان شده است. این بررسی نشان می‌دهد که از میان اجزای سرمایه فکری، تنها سرمایه اجتماعی با رفتار نوآورانه رابطه مثبت دارد. از طرف دیگر گرایش کارکنان نسبت به تسهیم دانش و کنترل رفتاری ادراک شده با نیت کارکنان در زمینه تسهیم دانش رابطه معنادار داشته‌اند؛ اما هنجار ذهنی با نیت کارکنان رابطه مثبت و معنادار نداشته است. همچنین ادراک تسهیم دانش به طور مثبت رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار داده است. در نهایت رابطه میان اجزای سرمایه فکری با اجزای رفتار برنامه‌ریزی شده مثبت و معنادار بوده است.



شکل 3 مدل معادلات ساختاری برحسب سطح معناداری



نتیجه آزمون معادلات ساختاری نشان می‌دهد که در مدل پژوهش با ورود تسهیم دانش به عنوان متغیر مداخله‌گر، شدت همبستگی بین سرمایه فکری و رفتارهای نوآورانه تقویت می‌شود. از طرف دیگر، با توجه به شاخص‌های $\chi^2/df < 3$ ، $GFI > 0.5$ ، $CFI > 0.9$ ، $RMSEA < 0.08$ ، این مدل دارای برازندگی لازم بوده و مورد تأیید قرار می‌گیرد.

با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط، می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. جدول 2 نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول 2 نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه پژوهشی	معادله بررسی شده	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
رابطه میان سرمایه فکری و رفتار نوآورانه	$f = e + \text{تسهیم فکری}$	-0/212	-1/22	عدم تأیید
رابطه میان سرمایه انسانی و رفتار نوآورانه	$f = e + \text{تسهیم انسانی}$	-2/312	-1/25	عدم تأیید
رابطه میان سرمایه اجتماعی و رفتار نوآورانه	$f = e + \text{تسهیم اجتماعی}$	3/490	8/25	تأیید
رابطه میان سرمایه سازمانی و رفتار نوآورانه	$f = e + \text{تسهیم سازمانی}$	-5/521	-1/65	عدم تأیید
رابطه میان نیت و رفتار تسهیم دانش	$f = e + \text{تسهیم دانش}$	7/417	10/23	تأیید
رابطه میان گرایش و نیت کارکنان در تسهیم دانش	$f = e + \text{نیت کارکنان}$	9/090	7/36	تأیید
رابطه میان هنجار ذهنی و نیت کارکنان در تسهیم دانش	$f = e + \text{هنجار ذهنی}$	-0/129	-1/41	عدم تأیید
رابطه میان کنترل رفتاری ادراک شده و نیت در تسهیم دانش	$f = e + \text{کنترل رفتاری}$	8/792	9/13	تأیید
رابطه میان کنترل رفتاری ادراک شده و تسهیم دانش	$f = e + \text{کنترل رفتاری}$	4/360	8/11	تأیید
رابطه میان سرمایه انسانی و تسهیم دانش	$f = e + \text{تسهیم انسانی}$	5/770	6/28	تأیید
رابطه میان سرمایه اجتماعی و گرایش بر تسهیم دانش	$f = e + \text{تسهیم اجتماعی}$	7/184	9/45	تأیید
رابطه میان سرمایه اجتماعی و کنترل رفتاری ادراک شده	$f = e + \text{تسهیم اجتماعی}$	8/876	8/52	تأیید
رابطه میان سرمایه اجتماعی و هنجار ذهنی	$f = e + \text{تسهیم اجتماعی}$	6/628	7/36	تأیید
رابطه میان سرمایه سازمانی و کنترل رفتاری ادراک شده	$f = e + \text{تسهیم سازمانی}$	13/412	10/40	تأیید
رابطه میان سرمایه فکری و رفتار نوآورانه از طریق تسهیم دانش	$f = e + \text{تسهیم فکری} + \text{تسهیم دانش}$	11/314	10/75	تأیید



چنان که مشاهده می‌شود، میزان معناداری ضرایب همبستگی روابط در فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و هفتم، بین $1/96$ و $-1/96$ می‌باشند. به این ترتیب می‌توان گفت که ضرایب مسیر معنادار نبوده است و از نظر آماری مورد قبول مورد تأییر قرار نگرفته‌اند، اما سایر فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند.

6- نتیجه‌گیری و بحث

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و برآزش مدلی از روابط میان اجزای سرمایه فکری و رفتار نوآورانه با توجه به نقش مداخله‌گرانه ادراک تسهیم دانش بود. هر چند ممکن است این نوع موضوعات کمتر مورد توجه قرار گیرند ولی از آن جایی که دانش نو همیشه از افراد نشأت می‌گیرد، انجام این نوع پژوهش‌ها می‌تواند پایه و اساسی برای درک نوآوری سازمانی باشد [15، ص 66]. بر این اساس، نتایج حاصل به شرح زیر بحث می‌شود:

1. چنان که نتایج آزمون آماری نشان داد، سرمایه فکری با رفتار نوآورانه رابطه مثبت و معناداری نداشت، اما مداخله ادراک تسهیم دانش موجب تقویت این رابطه می‌شود. بر این اساس می‌توان به مکانیزمی اشاره کرد که از راه آن ثروت سازمانی از طریق سرمایه فکری، گرایش افراد نسبت به خلق دانش جدید و ارائه ایده‌های نو را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو براساس نتایج حاصل می‌توان مکانیزم جدید را با عنوان مدیریت دانش معرفی کرد، زیرا مدیریت دانش، توان بالقوه سرمایه فکری را به تلاش‌های افراد پیوند می‌دهد [26، ص 404]. همچنین از آن جایی که در این پژوهش رابطه مستقیم میان سرمایه اجتماعی و رفتار نوآورانه تأیید شد، به مدیران بیمارستان‌ها پیشنهاد می‌شود تا به تقویت شبکه‌های روابط کارکنان بپردازند. از این جهت نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین مشابهت دارد، زیرا که براساس پژوهش‌های انجام شده، رفتار نوآورانه به عنوان یک کارکرد ترکیبی برای سازماندهی فرصت‌ها به منظور ایجاد تغییر و یافتن حمایت‌های خارجی در زمینه ایده‌های نو به توانمندی‌های ویژه‌ای نیازمند است. مهم‌ترین این توانمندی‌ها افراد خلاق و نوآور هستند. این افراد برای دستیابی به مشوق‌های خارجی و ارتقای نوآوری با شبکه‌های اطلاعاتی قوی آشنایی دارند.



2. در این پژوهش رابطه میان سرمایه فکری با رفتار تسهیم دانش نیز بررسی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه قوی میان آنها وجود ندارد، اما سرمایه فکری و اجزای آن می‌توانند موجب پیش‌بینی و تقویت گرایش افراد نسبت به تسهیم دانش، شکل‌گیری هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک شده شود. این نتیجه تقریباً با نتایج پژوهش‌های مشابه انطباق دارد، زیرا براساس پژوهش‌های پیشین افزایش موجودی دانش (یعنی همان سرمایه فکری) مستقیماً به تسهیم دانش منجر نمی‌شود، اما از طریق مداخله تمایلات کارکنان این امر محقق می‌شود [32، ص 191]. کاربرد اصلی این یافته‌ها آن است که محوریت رفتار کارکنان تنها در فعالیت نهایی خلق ایده نو ظاهر نمی‌شود بلکه رفتار کارکنان در ابتدای فرآیند نوآوری افراد نیز نمایان است. از این رو برای مدیران سازمان‌های مورد مطالعه قبل از هر چیز درک طبیعت کارکنان و ویژگی‌های اجتماعی که ادراکات آنها را شکل می‌دهد، ضرورت دارد. بر این اساس درک مناسبی از عوامل مؤثر در گرایش‌های کارکنان بر تسهیم دانش شکل می‌گیرد، زیرا گرایش‌ها و کنترل رفتاری ادراک شده به عنوان دو محرک اصلی تقویت نیت کارکنان در زمینه تسهیم دانش است. بنابراین به مدیران بیمارستان‌ها توصیه می‌شود، وقت زیادی را برای بهبود ادراک کارکنان در این زمینه که تسهیم دانش می‌تواند موجب بهبود و توسعه فعالیت‌های آنها شود، تخصیص دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود در این زمینه امکانات و تسهیلات لازم را فراهم کنند.

3. در این پژوهش چگونگی تأثیر سرمایه فکری بر بهبود تمایلات و درک کنترل کارکنان مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج حاصل بیانگر رابطه مستقیم میان سرمایه انسانی با گرایش کارکنان به تسهیم دانش و نیز سرمایه اجتماعی و سازمانی با کنترل رفتاری ادراک شده است. نتایج حاصل از این جهت جالب به نظر می‌رسند که به مدیران سازمان‌های مورد مطالعه اجازه می‌دهد تا روش کاملاً مشخصی را پیش روی کارکنان در جهت ایجاد انتظارات مثبت در مورد منافع آینده قابل دسترس با تسهیم دانش قرار دهند. از طرف دیگر مدیران باید اجرای تسهیم دانش را در سازمان تسهیل کنند و متناسب با نتایج حاصل ادراک کنترل کارکنان را بهبود دهند.

4. نتایج این پژوهش با مبانی نظری نیز انطباق داشت، زیرا که بر مبنای مبانی نظری سرمایه اجتماعی، پیش‌بینی کننده اصلی تسهیم دانش است، به عبارت دیگر سرمایه اجتماعی به عنوان یک سرمایه مؤثر کنترل کارکنان، تسهیم دانش را بهبود می‌دهد. همچنین سرمایه اجتماعی



موجب بهبود موقعیتی می‌شود که طی آن کارکنان در دسترس دیگران قرار می‌گیرند و موجب تسهیل انتقال دانش ضمنی می‌شوند. از این رو بر اساس نتایج حاصل پیشنهاد می‌شود که مدیران بر فرآیند تسهیم دانش و رفتار نوآورانه در سازمان‌های مورد مطالعه نظارت کامل داشته باشند و به نوعی آنها را تحت تأثیر قرار دهند. تسهیم دانش و رفتار نوآورانه جزء فعالیت‌هایی محسوب می‌شوند که در ماورای رفتار کاری تعیین شده قرار می‌گیرند و اغلب افراد سبک خودشان را در ایجاد یک رفتار جدید نشان می‌دهند.

نتایج بعضی از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که امکان اجرا و پایش این فعالیت‌ها بسیار مشکل است و محرک‌های اقتصادی در آنها تأثیرگذار نیستند [33، ص 92]. از این رو ممکن است ایفای نقش مدیران سازمان‌های مورد مطالعه در جهت توسعه تسهیم دانش و رفتار نوآورانه مؤثر واقع شود. همچنین مدیران باید به شناسایی موانع سازمانی بپردازند که موجب می‌شوند گرایش کارکنان به تسهیم دانش کم شود و کمتر خود را متعهد به درگیر شدن در این گونه فعالیت‌ها کنند. اهرم اصلی پژوهش این امر، سرمایه اجتماعی است؛ سرمایه‌ای که از طریق توسعه شبکه قوی روابط میان کارکنان موجب می‌شود که ایده‌های نو و تجربیات جدید بین آنان مبادله شود. این وضعیت بیانگر آن است که مدیران بهتر است به جای برخورداری از رویکرد سخت، نظیر توجه به محرک‌های اقتصادی، رویکرد نرم، نظیر فرهنگ متمرکز شوند.

7- منابع

- [1] Sisko A., Keehan S.; "Health spending projections"; National Health Expenditure Accounts Projections Team, *Medicare Health Affairs*, Vol. 27, 2008.
- [2] Baumol W.J.; "Children of performing arts, the economic Dilemma: The climbing costs of healthcare"; *Journal of Cultural Economics*, Vol. 20, 1996.
- [3] Habersam M, Piper M.; "Exploring intellectual capital in hospitals: Two case studies in Italy and Austria"; *European Accounting Review*, Vol. 12, No. 4, 2003.
- [4] Peng T., Roos G.; "Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector"; *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 3, 2007.



- [5] Sullivan J. H.; "Valuing intangible companies: An intellectual capital approach"; *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 4, 2000.
- [6] Mumford M. D.; "Managing creative people: Strategies and tactics for innovation"; *Human Resources Management Review*, Vol. 10, No. 3, 2000.
- [7] Woodman R., Sawyer J.; "Toward a theory of organizational creativity"; *Academy of Management Review*, Vol. 18, 1993.
- [8] McDermott R., O'Dell C.; "Overcoming culture barriers to sharing knowledge"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, 2001.
- [9] Bircham H., Corner J.: "An empirical study of the impact of question structure on recipient attitude during knowledge sharing"; *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, 2005.
- [10] Von Krogh G.V.; "Knowledge sharing and the communal resource"; *In Easterby-Smith & Lyles (Eds.), The Blackwell Handbook of Organizational learning and Knowledge Management*, 2003.
- [11] Brooking A.; "Management of intellectual capital"; *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997.
- [12] Bontis N., Fitz-enz J.; "Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents"; *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 5, 2002.
- [13] Subramanian M., Youndt M.A.; "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities"; *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, 2005.
- [14] Nahapiet J., Ghoshal S.; "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage"; *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 1998.
- [15] Nonaka I.; "The Knowledge - Creating Company"; *Harvard Business Review*, November-December, 1991.
- [16] Kang S. C., Snell S. A.; "Intellectual capital architectures: A framework for human resource management"; *Journal of Management Studies*, Vol. 46, 2009.



- [17] Mura M., Longo M.; "Developing a tool for intellectual capital assessment"; *The Journal of Knowledge Engineering*, DOI: 10.1111/j.1468-0394.2012.00650.x, 2012.
- [18] Scott S. G., Bruce RA; "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace"; *Academy of Management Journal*, , Vol. 38, 1994.
- [19] Janssen O.; "Job demands, perceptions of effortreward fairness, and innovative work behavior"; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, 2000.
- [20] Van de Ven A.; "Central problems in the management of innovation"; *Management Science*, Vol. 32, 1986.
- [21] Youndt M. A., Snell S. A.; "Intellectual Capital Profiles"; *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 2, 2004.
- [22] Roos G.; "Measuring your company's intellectual performance"; *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997.
- [23] Tavassoli G. A., Mousavi M.; "The meaning of capital in new and classical theories"; University of Tehran, *Social Science Quarterly*, Vol. 26, 2005.
- [24] Marr B., Gray D.; "Why Do firms measure theirIC?"; *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 4, 2003.
- [25] Stewart T. A.; "Intellectual capital: The new wealth of organizations"; *Doubleday, New York, N.Y.*, 1997.
- [26] Wiig K. M.; "Integrating intellectual capital and knowledge management"; *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997.
- [27] Chowdhury S.; "The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing"; *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17, No. 3, 2005.
- [28] Blau P. M.; "Exchange and power in social life"; *New York: John Wiley and Sons*, 1964.
- [29] Granovetter M.; "The strength of weak ties: A network theory revisited"; *Sociological Theory*, Vol.1, 1983.

- [30] Lettieri E., Masella C.; "Priority setting for technology adoption at a hospital level"; Relevant Issues from the *Literature Health Policy*, Vol. 90, No. 1, 2009.
- [31] Garavaglia G., Lettieri E.; "Efficiency and quality in nursing homes"; *Health Care Management Science*, Vol. 14, No. 1, 2011.
- [32] Davenport T. H.; "Ten principles of knowledge management"; *Knowledge and Process Management*, Vol. 4, 1998.
- [33] Bock G.W., Kim Y. G.; "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing"; *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 2005.

ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید

نرم‌افزار

آرین قلی‌پور^{1*}، سمیه لبافی²

1- دانشیار گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

2- دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: 1393/12/13

دریافت: 1392/08/30

چکیده

در سال‌های اخیر، انتقال و تعمیم دانش سازمانی در میان کارکنان که موجب هم‌افزایی کارکردی سازمان‌ها می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. مدیران نیز به این موضوع بیش از پیش اقبال نشان داده‌اند، از این رو پژوهش‌های زیادی نیز به این سمت متمایل شده است. در این پژوهش محققان با مطالعه پیشینه پژوهش‌ها در این حوزه دریافتند که بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته به‌خصوص در ایران مرتبط با موضوع تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌باشد که با رویکرد پنهان‌سازی دانش به این پدیده در سازمان پرداخته نشده است. به این ترتیب مسئله اصلی این پژوهش با عنوان عوامل ایجادکننده پدیده پنهان‌سازی دانش در سازمان‌های دانش‌بنیان و همچنین راهکارها و همچنین پیامدهای آن شکل گرفت. از این رو شرکت‌های تولید نرم‌افزار و متخصصان مشغول بکار در آن به عنوان جامعه مورد نظر پژوهش در نظر گرفته شد. روش مورد استفاده در این پژوهش، روش نظریه داده‌بنیان بوده است که بر آن اساس 17 مقوله اصلی از داده‌های پژوهش استخراج شد که در قالب یک مدل مفهومی در پایان ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: پنهان‌سازی دانش، تسهیم دانش، دانش، شرکت‌های نرم‌افزاری.



1- مقدمه

امروزه دانش سازمانی به عنوان یک منبع ناملموس بسیار ارزشمند برای کسب برتری رقابتی شناخته شده است [18، صص 53-75]. در سال‌های اخیر سازمان‌ها به مدیریت چنین دارایی‌های نامحسوسی جهت به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمانی توجه بسیار داشته‌اند [15، صص 149-172]. یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان‌ها در انتقال و به اشتراک‌گذاری و تعمیم دانش¹ شناخته شده است [8، صص 87-112]. زمانی که دانش گردآوری شده به وسیله یک فرد، گروه یا اداره با دیگر کارکنان به اشتراک گذارده شود، به دانش سازمانی تبدیل می‌شود [6، صص 64-76]. به این ترتیب اشتراک دانش در سازمان به تولید دانش جدید منجر می‌شود که در نهایت بهبود و اثر بخشی عملکرد سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

با وجود تلاش‌های صورت گرفته به منظور تسهیل انتقال دانش در سازمان‌ها، تاکنون موفقیت‌های چشم‌گیری در این حوزه حاصل نشده است [15، صص 150-154]. در بسیاری از موارد کارکنان تمایلی برای به اشتراک گذاشتن دانش خود حتی زمانی که سازمان‌ها به شیوه‌ای طراحی شده‌اند که فرآیند انتقال دانش در آنها تسهیل شده است، ندارند. این عدم تمایل به انتقال دانش حتی زمانی که کارکنان برای انجام این کار تشویق شده و پاداش می‌گیرند، وجود دارد [8، صص 90-110].

مفهوم جدید پنهان‌سازی دانش² در سازمان‌ها می‌تواند این پدیده را به خوبی توصیف کند. پنهان‌سازی دانش را به عنوان یک تلاش عمدی به وسیله فرد برای خودداری و یا پنهان کردن دانشی که از طرف فرد دیگری درخواست شده است، تعریف کرده‌اند. به این ترتیب موقعیت‌هایی که یک درخواست مشخص برای دانشی وجود دارد و فرد مقابل آن را پنهان می‌کند، رفتار پنهان‌سازی دانش شکل گرفته است [11، صص 64-87].

شرکت‌های تولید نرم‌افزار از جمله سازمان‌های دانش‌بنیان هستند که کارکنان آنها به طور لزوم از دانش و مهارت بالایی در خصوص وظایف خود برخوردار هستند و انتقال دانش و اطلاعات در این گونه سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای سطح کل سازمان و پیشرو بودن آنها نسبت

1. knowledge Sharing
2. Knowledge Hiding in Organizations



به رقبا در محیط کمک کند. از این رو به وجود آمدن فرآیند پنهان‌سازی دانش در آن عاملی بسیار مخرب در جهت پیش برد اهداف این‌گونه سازمان‌های دانش محور محسوب می‌شود. براساس پژوهش‌های میدانی صورت گرفته به‌وسیله نویسندگان، شواهدی همچون «عدم موفقیت یا موفقیت نسبی پروژه‌های گروهی در سازمان نسبت بکارهای فردی»، «ارتباط کم کارکنان در سطوح عملیاتی با یکدیگر»، «عدم رقابت‌پذیری این سازمان‌ها با سازمان‌های مشابه خارجی از جهت تخصص و دانش چند منظوره نیروی انسانی» و ... در این سازمان‌ها به‌دست آمد که دلالت بر وجود فرآیند پنهان‌سازی دانش در آنها می‌کرد. از این رو شرکت‌های تولید نرم‌افزار به عنوان جامعه بررسی شده برای موضوع این پژوهش به منظور درک فرآیند و علل شکل‌گیری پنهان‌سازی دانش در این‌گونه سازمان‌ها انتخاب شد. سؤال‌های پژوهش حاضر آن است که کارکنان این‌گونه سازمان‌ها چگونه تجربه خود را از پنهان‌سازی دانش در سازمان درک، معنا و تفسیر و بازنمایی می‌کنند؟ معانی ذهنی این افراد از پنهان‌سازی دانش چیست؟ چه شرایطی این پنهان‌سازی را شکل داده است؟ کارکنان چه راهبردهایی بر مبنای این معانی ذهنی در پیش می‌گیرند؟ کنش‌های حاصل از اتخاذ راهبردهای مزبور چه پیامدی برای آنها دارد؟ و درنهایت هدف کلی این است که درک از چگونگی انتقال دانش در سازمان‌ها در قالب یک مدل زمینه‌ای آورده شود.

2- پیشینه مطالعات

از آن جایی که با موضوع این پژوهش، یعنی پنهان‌سازی دانش در میان کارهای داخلی موردی یافت نشد، از این رو به بررسی پژوهش‌های خارجی در این حوزه پرداخته شد که به شرح زیر آورده شده است.

سازمان‌ها تأکید زیادی بر مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان عوامل مهمی در بهبود عملکرد سازمان دارند [23، صص 89-124]. سازمان‌ها صاحب دارایی‌های فکری کارکنان خود نیستند و نمی‌تواند کارکنان را برای انتقال دانش خود به دیگر اعضای سازمان مجبور کنند [20، 287-304]. علی‌رغم تلاش‌های انجام شده به منظور ارتقای میزان انتقال دانش در سازمان‌ها، در این راستا موفقیت‌ها کم بوده است [17، صص 165-177]. اگر چه



پژوهش‌های زیادی به بررسی عواملی که منجر به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود، پرداخته‌اند. اما پژوهش‌های کمی پنهان‌سازی دانش را مورد مطالعه قرار داده‌اند [28، صص 115-131].

بررسی مبانی نظری نشان داد که پنهان‌سازی دانش شامل سه نوع مختلف، پنهان‌سازی گریزان و طفره رفتن¹، پنهان کردن عقلانی² و بازی خاموش³ می‌باشد [11، صص 70-87]. هر یک از این رفتارهای پنهان‌سازی دانش در سازمان به‌وسیله عامل پیش‌بینی‌کننده مهم بی‌اعتمادی، قابل تبیین است. با این حال هر یک از این سه نوع رفتار پنهان‌سازی دانش نیز دارای مجموعه متفاوتی از پیامدهای فردی و سازمانی هستند.

رفتار کارکنان ممکن است متأثر از هنجارهای به اشتراک‌گذاری دانش باشد [19، صص 113-143]. عوامل دیگری که ممکن است اشتراک‌گذاری دانش را تشویق کنند، عبارتند از انگیزه‌ها⁴ [6، صص 64-76]، عدالت سازمانی⁵ [24، صص 158-180]، قراردادهای روانشناختی⁶ [20، صص 287-304] و فضای به اشتراک‌گذاری دانش⁷ [11، صص 70-80]. علاوه بر این به دلیل اهمیت اعتماد⁸ در روابط بین فردی، محققان در چند مورد چگونگی تأثیر آن بر به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند [19، صص 113-143].

3- رویکرد نظری

اگر چه استفاده از نظریه در روش کیفی با مبانی فلسفی پژوهش کیفی که به رویکردهای تفسیری - برساختی و تأویلی تکیه دارد، منافات دارد، اما این به معنای نبود هر گونه چشم‌انداز نظری نیست. در پژوهش کیفی، محقق درصدد استخراج نظام معنایی و برساخته‌های ذهنی افراد است. بنابراین از تفکر قیاسی - فرضیه‌ای، جزم‌اندیشی نظری و فرضیه‌سازی پیشین خودداری می‌کند. از این رو جایگاه نظریه در پژوهش کیفی با پژوهش کمی و اثبات‌گرایانه

-
1. Evasive Hiding
 2. Rationalized Hiding
 3. Playing Dumb
 4. Incentives
 5. Fairness
 6. Psychologic Contract Maintenance
 7. Knowledge Sharing Climate
 8. Trust



متفاوت است. حضور نظریه در اینجا برای آزمون فرضیه‌ها نیست بلکه در ذهن محقق حساسیت نظری ایجاد می‌کند.

ادعان به اینکه کارکنان باید برای به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران انگیزه داشته باشند، در حال رشد است [31، صص 281-310]. برای حل این چالش در سازمان‌ها، محققان بر عواملی که ممکن است به اشتراک‌گذاری دانش را تحت تأثیر قرار دهد، تمرکز کرده‌اند مانند اینکه چگونه به اشتراک‌گذاری دانش ممکن است وضعیت فرد و شهرت وی را در سازمان ارتقا دهد؟ یا اینکه چگونه توسعه ارتباطات در سازمان ممکن است منجر به رفتار متقابل مناسب از جمله به اشتراک‌گذاری دانش شود؟ [21، صص 59-85].

از آن جایی که هنوز محققان به پژوهش در مورد پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها به طور گسترده نپرداخته‌اند، هدف ما ایجاد و تبیین مفهوم پنهان‌سازی دانش به عنوان یک مفهوم متمایز در حوزه مدیریت دانش سازمانی و همچنین بررسی عواملی که موجب پنهان‌سازی دانش در سازمان می‌باشد [16، صص 24-43].

3-1- پنهان‌سازی دانش

پنهان‌سازی دانش را به عنوان یک تلاش عمدی به وسیله فرد برای خودداری و یا پنهان کردن دانشی که از طرف فرد دیگری درخواست شده است، تعریف کرده‌اند [11، صص 70-80]. یکی از نمونه‌های پنهان‌سازی دانش موقعیتی است که در آن همکار دانشی را به همکار خود ارائه می‌دهد اما نه همه آن را که در این مورد، فریبکاری دخیل است و نوعی پنهان‌سازی دانش است [27، صص 181-195].

علاوه بر این، پنهان کردن دانش ممکن است نیت مثبت و یا نتایج مثبت از دید فرد در بر داشته باشد و یا حتی در سازمان دروغ سفید نامیده شود. ممکن است این رفتار برای محافظت از احساسات طرف مقابل، حفظ محرمانه بودن برخی مسائل و یا حفاظت از منافع شخص ثالث انجام شود. به این ترتیب، این رفتار به طور یکنواخت در سازمان‌ها منفی محسوب نمی‌شود. [17، صص 165-177]. انتقال دانش به عنوان «تبادل دوتایی دانش سازمانی بین یک منبع و یک واحد دریافت‌کننده» نیز تعریف شده است [27، صص 178-189].



اگر چه ممکن است همپوشانی مفهومی بین پنهان‌سازی دانش و رفتارهای دیگر در محل کار وجود داشته باشد، اما پنهان‌سازی دانش مفهوم منحصر به فردی است که گسترش درک ما از انتقال دانش در سازمان‌ها را موجب خواهد شد [17، صص 170-190].

پنهان‌سازی دانش متمایز از رفتارهای غیر مولد کاری است (این رفتارها شامل اقدامات صورت گرفته به وسیله کارکنان است که آثار مضر بر سازمان‌ها و اعضای آنها دارد) [26، صص 95-114]، در حالی که رفتارهای پنهان‌سازی دانش به طور لزوم آسیب‌زا نخواهد بود.

3-2- عوامل پنهان‌سازی دانش

از آن جایی که پنهان‌سازی دانش بین همکاران اتفاق می‌افتد، کیفیت ارتباط بین این افراد بسیار مهم است که چگونه یک فرد به درخواست دانش از سوی دیگر همکاران پاسخ دهد. روابط دوتایی در سازمان‌ها به طور کلی به واسطه یک تبادل اجتماعی ناگفته بین افراد وجود دارد [7، صص 134-143]. در روابط متقابل سازمانی، انتظاری از اعتماد بین افراد وجود دارد که افراد در این موارد دانش خود را بیشتر تسهیم می‌کنند [9، صص 191-210]. به طور اساسی یک فرد که داوطلبانه و خود به خود درگیر یک رابطه مثبت نسبت به دیگری می‌شود، در واقع به طور ضمنی تمایل به انتقال دانش خود به دیگری دارد.

بی‌اعتمادی، روابط میان فردی، مبادلات اجتماعی، زمینه سازمانی ممکن است رفتارهای پنهان‌سازی دانش کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد [7، صص 120-131]. زمانی که یک فرد یا گروه به اشتراک‌گذاری دانش را از ارزش‌های فرهنگی کلیدی می‌دانند، کمتر در سازمان عدم اعتماد ایجاد شده است [25، صص 367-392]. با وجود برخی از شباهت‌های مفهومی، بی‌اعتمادی در واقع مفهومی متفاوت از اعتماد است [22، صص 438-459].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اعتماد، پیش‌بینی‌کننده محکمی برای عمل به وظیفه و رفتارهای شهروندی سازمانی است [10، صص 902-927]. همچنین در به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان باید عدم اعتماد بررسی شود [31، صص 286-310]. علاوه بر بی‌اعتمادی، عوامل دیگر پنهان‌سازی دانش مورد بررسی قرار گرفته است، عواملی مانند پیچیدگی دانش، دانش‌های مرتبط و زمینه به اشتراک‌گذاری دانش از جمله این پیش‌بینی‌کننده‌ها هستند [11، صص 70-76].



از آن جایی که پنهان‌سازی دانش یک مفهوم جدید است، اولین هدف بررسی‌ها، وجود پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها است. همچنین ایجاد ارتباط اولیه بین بی‌اعتمادی و پنهان‌سازی دانش از جمله اهداف مطالعات بوده است. هدف دوم از این‌گونه مطالعات، کشف استراتژی‌های احتمالی است که کارکنان برای پنهان‌سازی دانش خود ممکن است استفاده کنند. تاکنون محققان به طور خاص علاقه‌مند به آشکار کردن پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها بوده‌اند. این کار با استفاده از مصاحبه‌های کیفی که در آن کارکنان مورد پرسش قرار می‌گیرند تا به شرح حوادثی که در میان آنها دانش خود را از همکاران مخفی می‌کنند، امکانپذیر است.

4- روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش نظریه داده‌بنیاد بوده است که به درک و فهم بسترمند فرآیندهای اجتماعی و ماهیت ذهنی و بین ذهنی زندگی انسانی، دریافتن تفسیر، معانی و مفاهیم رویدادهای اجتماعی در تجربه کنشگران می‌پردازد [1، صص 67-85]. این مطالعه یک مطالعه کیفی مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد است که از جمله روش‌های پژوهش استقرایی است و ریشه در واقعیت داشته و توضیحاتی برای حوادث به صورتی که رخ می‌دهند، ارائه می‌کند.

در این مطالعه چون ما درصدد کشف توصیف عمیق فرآیند پنهان‌سازی در شرکت‌های تولید نرم‌افزار بودیم، روش نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد. نظریه داده‌بنیاد یک رویکرد تفسیری است و حاوی مجموعه‌ای از رویه‌هاست که برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نظام‌مند داده‌های به دست آمده در طی پژوهش برای بررسی و مطالعه یک پدیده برای ارائه یک نظریه زمینه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد [4، صص 87-96].

4-1- روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه مورد مطالعه کارکنان (مهندسان) شرکت‌های تولید نرم‌افزار در سطح شهر اصفهان بوده است. با توجه به انتخاب نظریه زمینه‌ای به عنوان روش پژوهش، نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری گلوله برفی بود. این کار تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه پیدا کرد. اشباع نظری



زمانی حاصل شود که محقق احساس کند داده‌های جدید به طور صرف نتایج قبلی را تکرار می‌کند و مقوله‌های جدیدی پدید نمی‌آید [1، صص 121-134]. با این حال به عنوان یک معیار تقریباً کلی کرسول (1998)، حدود 20 تا 30 مصاحبه را برای اشیاع مقوله‌ها و جزئیات نظری زمینه‌ای کافی می‌داند. در این مطالعه با 20 نفر مصاحبه صورت گرفت.

4-2- شیوه‌های اعتباریابی

معیارهای متفاوتی به عنوان شاخص اعتبار پژوهش کیفی مطرح شده است. پژوهش حاضر از سه روش از این مجموعه بهره گرفته است:

4-2-1- توصیف‌گرهای با استنباط پایین: در ارائه یافته‌ها به طور مکرر این توصیف‌گرها به صورت نقل قول ارائه شده است.

4-2-2- زاویه‌بندی پژوهشگر: محققان درگیری طولانی مدت خود را با داده‌ها حفظ کردند. اطلاعات و تجارب بین مصاحبه‌کنندگان به طور مداوم و منظم مبادله می‌شد.

4-2-3- تشخیص خارجی: از دو پژوهشگر دیگر (دو نفر از اساتید در حوزه منابع انسانی که به روش کیفی نیز مسلط بودند) خواسته شد تا گزارش پژوهش و به‌ویژه یافته‌ها را مطالعه کنند و نظرات خود را اعلام کنند [3، صص 132-154].

4-3- روش تحلیل اطلاعات

اطلاعات ثبت شده مصاحبه‌ها بر مبنای روش سه مرحله‌ای نظریه داده‌بنیاد [3، صص 123-140]. کدگذاری شد. در کدگذاری اولیه (کدگذاری باز) 530 کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج گردید. سپس این مفاهیم براساس محتوا به صورت مفهومی و انتزاعی در قالب مقولات عمده دسته‌بندی شدند (کدگذاری محوری). مرحله آخر (کدگذاری انتخابی) بود. این مرحله از طریق مقایسه هر مقوله محوری با دیگر مقوله‌ها انجام شد. تلاش شد با هدف پاسخ به اینکه «این مقوله به چه مواردی اشاره دارد؟» و «با کدام مجموعه از مقوله‌های دیگر می‌تواند در یک مقوله منتخب یا گزاره دسته‌بندی شود»، به بروز و ایجاد چارچوب نظریه کمک کرد. در نظریه داده‌بنیاد، مقولات فرعی در سلسله روابطی به یک مقوله مرتبط می‌شود که بیانی از شرایط



علی¹، پدیده اصلی، شرایط میانجی²، راهبردهای کنش/کنش متقابل³ و پیامدها⁴ است [1]، صص 121-134]. در نهایت نظریه استخراجی، پاسخ به سؤال‌های پژوهش را فراهم کرد.

5- یافته‌های پژوهش

در اولین مرحله کدگذاری 530 کد استخراج شد. کدهای مذکور در کدگذاری محوری به 17 مقوله تقلیل پیدا کرد. این مقولات شامل موارد زیر هستند: این مقولات در کدگذاری گزینشی به یک مقوله هسته تحت عنوان «پنهان‌سازی دانش» انتزاع پیدا کرد. در ادامه محتوای مقولات 17گانه و مقوله هسته تشریح و مستندسازی می‌شود.

5-1- شرایط علی

5-1-1- ویژگی‌های رفتاری

مهم‌ترین دلایلی که مهندسان نرم‌افزار برای کنش خود (پنهان‌سازی اطلاعات) به طور آشکار و پنهان بروز می‌دادند، به ویژگی‌های اخلاقی مربوط می‌شد که در آنها نهادینه شده بود. برخی از این ویژگی‌های رفتاری در بیشتر کسانی که دانش خود را از همکاران پنهان می‌کردند، جنبه عام‌تری داشتند (مثل حسادت از پیشرفت همکاران)، اما بعضی از آنها به طور خاص به برخی از افراد مربوط می‌شد. بیشتر مهندسان رفتارها و ویژگی‌هایی در آنها نهادینه شده بود که باعث می‌شد اطلاعات خود را از همکاران مخفی نگه دارند. در کلام مهندسان به کرات به تعبیر «حس حسادت از پیشرفت دیگران» دیده می‌شد که آن را به همکارانی که احساس می‌کردند دانش خود را از آنها پنهان می‌کنند، نسبت می‌دادند.

«از آن جایی که در شرکت ما کسانی می‌توانند باقی بمانند که دانش و مهارت بالاتری داشته باشند، بنابراین همکاران اگر دانشی به دست می‌آورند برای خود پنهان می‌کنند تا نسبت

1. Casual Condition
2. Intervening Conditions
3. Action Strategies
4. Consequences



به همکاران مزیت رقابتی داشته باشند و اگر روزی شرکت تصمیم به تعدیل گرفت، آنها به خاطر دانش و مهارت بالاتر کسانی باشند که در شرکت باقی می‌مانند». با این حال برخی از این مهندسان ریشه‌های عمیق‌تری برای پنهان‌سازی دانش به‌وسیله افراد قائل بودند. اغلب قریب به اتفاق این افراد معتقد بودند فرهنگ موجود در سازمان‌های ما از اول فرهنگ فردگرایی بوده است و افراد ترجیح می‌دهند در سازمان به خود خدمت کنند تا اینکه در جهت اهداف سازمانی گام بردارند. برخی از این مهندسان آموزه‌های دینی را در دفاع از انتقال دانش مؤثر دانستند. «حضرت علی(ع) می‌فرماید: برای هر چیز زکاتی است و زکات علم نشر آن است [2، صص 320-321]. با توجه به این توصیه معصوم کسانی که در انتقال دانش خود به همکاران کاهلی می‌کنند، در واقع زکات علم خود را نمی‌پردازند».

5-2- عوامل زمینه‌ای

5-2-1- پیچیدگی دانش

پیچیدگی و تخصصی بودن دانش در حوزه طراحی نرم‌افزار باعث شده بود که افراد کمتر رغبت به انتقال آن داشته باشند چرا که ادعا می‌کردند اگر هم بخواهند برای همکاران توضیح دهند، آنها اصلاً یاد نمی‌گیرند. «بعضی وقت‌ها همکارانم اطلاعاتی را از من درخواست می‌کنند که احساس می‌کنم اگر بخواهم به آنها انتقال بدهم، باز هم فایده‌ای ندارد چون آن قدر پیچیده است که همکارم نمی‌تواند با توضیحات مختصر من یاد بگیرد، بنابراین سعی می‌کنم به یک شکلی از زیر بار این کار در بروم».

5-2-2- قدرت شخص درخواست‌کننده دانش

ارائه اطلاعات به همکاران برای اغلب مهندسان زمانی راحت‌تر بود که حس می‌کردند کسی که اطلاعات را از آنان درخواست کرده است به شکلی در شرکت دارای سمتی مهم‌تر و بالاتر از آنها می‌باشد. درواقع مهندسان عامل قدرت را برای بروز اطلاعات خود دخیل می‌دانستند؛ یعنی اگر همکاری که از آنها درخواست اطلاعات می‌کرد در شرکت قدرت و نفوذ بیشتری داشت. آنان به امید استفاده از موقعیت او و همچنین ترس از ایجاد خشونت بین آنها به راحتی اطلاعات خود را بروز می‌دادند.



5-2-3- مشوق‌های سازمانی برای تسهیم دانش

تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان ذکر می‌کردند که در شرکت آنها فرآیندها به شکلی طراحی نشده است تا کارکنان تشویق شوند اطلاعات خود را در اختیار همکاران قرار دهند تا نیاز نباشد وقت و انرژی خود را صرف مواردی کنند که پیش از این توسط همکارشان آزموده شده است. «در شرکت ما مهم این است که شما چقدر مهارت و دانش داری و به این مسئله که چقدر به همکاری در کارهای کمکی می‌کنی و اطلاعاتت را به او می‌دهی خیلی بها داده نمی‌شود.» چون فرآیندهای بیشتر این شرکت‌ها به شکلی طراحی نشده بود که تسهیم اطلاعات در آن جزء وظایف اصلی باشد، بنابراین این مهندسان رغبتی برای در اختیار قرار دادن اطلاعات خودشان به دیگران نداشتند.

5-2-4- روشن نبودن وظایف

یکی از دلایلی که باعث می‌شد افراد اطلاعات خود را از همکارانشان مخفی نگه دارند این تصور بود که این وظیفه متعلق به من است و نیازی نیست همکاری در مورد آن چیزی بدانم. می‌توان گفت روشن نبودن وظایف هر یک از افراد در شرکت باعث شده بود افراد در کار یکدیگر دخالت کنند و این رفتار به طور افزایشی پنهان کردن اطلاعات از سوی طرف مقابل را باعث شده بود.

«وقتی حس می‌کنم همکاری اطلاعاتی را از من درخواست می‌کند که اصلاً برای او نیاز نیست خود را ملزم به ارائه اطلاعات به آنها نمی‌دانم.» این افراد درخواست اطلاعات در حوزه تخصصی خود را از سوی همکارانشان نوعی دخالت در کار خودشان می‌دانستند و حس می‌کردند اگر هر کس به حوزه تخصصی خود بپردازد، کارها بهتر پیش می‌رود.

5-3- عوامل مداخله‌گر

5-3-1- حس رقابت

برای برخی از مهندسان رقابت‌های شغلی و غیر شغلی زمینه‌ساز پنهان کردن اطلاعاتشان بود. در این شرکت‌ها معمولاً افرادی که مهارت و دانش بالاتری داشتند می‌توانستند خیلی زود به



مزایا و پیشرفت سازمانی بیشتری دسترسی پیدا کنند؛ یعنی مبنای اعطای پاداش سابقه افراد نبود بلکه میزان مهارت و دانش مهندسان میزان دریافتی ماهانه آنها را تعیین می‌کرد. «از آنجا که دانش طراحی نرم‌افزار دانش به روز است در لحظه افراد باید در حال ارتقای دانش و مهارت خود در این زمینه باشند والا از این قافله عقب می‌افتند. کسانی که نتوانند دانش خود را به روز کنند کارآیی خود را برای شرکت از دست می‌دهند و به طور طبیعی جایگاه خود را نزد مدیران از دست خواهند داد. بنابراین افراد تلاش می‌کنند تا آنچه به زحمت به دست آورده‌اند از دیگری پنهان کنند تا مزیت رقابتی خود را نسبت به دیگران حفظ کنند و همیشه شرکت را نیازمند به مهارت خود نگه دارند.»

5-3-2- اعتماد به همکاران

بیشتر کارکنان به همکاران خود برای عرضه دانش به آنها اعتماد نداشتند. «گر من هم بخواهم در شرکت اطلاعات را در اختیار دیگران بگذارم اما دیگران این کار را نخواهند کرد. وقتی اطلاعات مورد نظرشان را کسب کردند اگر سؤالی از آنها بکنید اکثرشان جواب سر بالا می‌دهند.» مصاحبه‌شوندگان این تجربه منفی را در طول سال‌هایی که در این شرکت‌ها کار کرده بودند به دست آورده بودند و حاصل یک اظهار نظر شخصی و حس کوتاه‌مدت نبود. مصاحبه‌کنندگان زمان مصاحبه‌ها دریافتند بی‌اعتمادی جزء عوامل مداخله‌گر مهمی است که در پس ذهن بیشتر افراد در مورد همکارانشان جای گرفته است.

5-3-3- وسایل ارتباطی نوین

وسایل ارتباطی نوین به عنوان یک عنصر مداخله‌گر عمل کرده و باعث تعدیل رفتارهای پنهان‌سازی دانش می‌شود. در مصاحبه‌ها برخی از مصاحبه‌شوندگان ادعا می‌کردند که امروزه نمی‌توان دانش و اطلاعات را پنهان کرد چرا که رسانه‌های نوین و به‌خصوص اینترنت، فضایی را ایجاد کرده است که اطلاعات در دسترس همه قرار دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گفت «اگر اطلاعات را از همکارم مخفی کنم او می‌رود و از مسیرهای دیگری همچون اینترنت این اطلاعات را به دست می‌آورد پس چه بهتر که خودم این اطلاعات را به او بدهم و او را مدیون خودم بکنم.»



5-3-4- عدم توانایی یادگیری شخص درخواست‌کننده دانش

یکی از مسائلی که مهندسان این شرکت‌ها را از ارائه اطلاعات و مهارت‌هایشان باز می‌داشت، این استدلال بود که «اگر همکار من توانایی و مهارت یادگیری چنین دانشی را داشته باشد که نیاز به توضیح من ندارد بلکه خودش از هر جایی شده اطلاعات را به دست می‌آورد و منتظر من نمی‌شود و اگر هم چنین توانایی را ندارد مسلماً من هم اگر بخواهم که برای او توضیح دهم چیزی متوجه نمی‌شود و من فقط وقتم را تلف کرده‌ام.»

میزان یادگیری افراد به عنوان عامل مداخله‌گر در میزان پنهان‌سازی دانش در این سازمان‌ها عمل می‌کند.

5-4-4- راهبردها

5-4-1- ارتباط کم با همکاران

از آن جایی که پنهان‌سازی دانش در سازمان رابطه عکس با روابط دوستانه در سازمان دارد، از این رو کسانی این رفتار را از خود بروز می‌دهند که معمولاً سعی می‌کنند برای اینکه از پیامدهای این رفتار در امان باشند از همکاران خود کناره‌گیری کنند؛ یعنی در پی ایجاد روابط نزدیک و یا دوستانه در سازمان نیستند. «اگر بخواهم با همکارانم دوست شوم ممکن از من خواسته‌هایی داشته باشند که نتوانم به آنها جواب دهم. همکاران معمولاً درخواست‌هایی دارند که باعث می‌شود زمان من در سازمان گرفته شود بنابراین سعی می‌کنم کمترین رابطه را با آنها برقرار کنم.»

5-4-2- طفره رفتن از ارائه اطلاعات

یکی از نتایج مهم رفتار پنهان‌سازی دانش بر اساس آنچه مصاحبه‌گران در حین مصاحبه‌ها با کارکنان این شرکت دریافتند، طفره رفتن افراد از ارائه اطلاعات می‌باشد. «اکثر همکاران وقتی در یک مورد کاری از آنها اطلاعات می‌خواهم، بعضاً سعی می‌کنند از دادن اطلاعات طفره بروند. آنها نمی‌خواهند رابطه کاری ما به هم بخورد ولی در عین حال به هر دلیلی اطلاعات خود را پنهان می‌کنند.»

این راهبرد را بیشتر کسانی که قصد داشتند دانش خود را از همکاران پنهان کنند بکار می‌گرفتند و نسبت به دیگر راهبردها، راهبرد ملایم‌تری به نظر می‌رسید.



5-4-3- فریب همکاران

بدترین و بی‌مسئولانه‌ترین راهبردی که افراد برای پنهان کردن اطلاعات بکار می‌برند، فریب همکارانشان است. آنها برای اینکه اطلاعات واقعی و درست را پنهان کنند گاهی حتی اطلاعات نادرست به همکاران خود ارائه می‌دهند. «در مواردی پیش آمده که یکی از همکاران در مقابل درخواستی که از او داشته‌ام با اطلاعات غلط مرا منحرف کرده است. مثل اینکه او نخواهد من به این دانش دست پیدا کنم او مرا گمراه کرده است». این راهبرد در میان دیگر راهبردها باعث به بار آمدن خشونت‌های بیشتری در روابط میان فردی می‌شد که افراد به طور پنهان و آشکار بر علیه هم اعمال می‌کردند.

5-5- پیامدها

5-5-1- خشونت

پنهان‌سازی اطلاعات برای اغلب کارکنان این شرکت‌ها، خشونت همکاران را به دنبال داشت. کارکنان اعمال خشونت از سوی همکاران خود را بدترین پیامد این پدیده می‌دانستند. کارکنان خشونت را به شکل‌های مختلف تجربه می‌کردند. گاهی این اعمال خشونت در قالب تیره شدن روابط بین شخصی بود و گاهی در قالب بدگویی کردن از همکار در میان دیگر همکاران یا مدیران بود. این نوع خشونت‌ها خود باعث چرخه‌ای از روابط خصمانه متقابل بین کارکنان باعث می‌شد که پدیده پنهان‌سازی دانش را نه فقط در خصوص اطلاعات تخصصی بلکه در رابطه با اطلاعات جاری سازمان نیز گسترش می‌داد.

«ماه پیش متوجه شدم همکارم پیش مدیر از من بدگویی کرده و ذهن مدیر را نسبت به فعالیت‌های من در سازمان و تخصص من مخدوش کرده است. من که به روی او نیاوردم ولی حدس می‌زنم به این دلیل به خود اجازه داده اطلاعات دروغ از من به مدیر گزارش کند که مدتی پیش از من درخواست کرد زبان برنامه نویسی که با آن کار می‌کنم را به او آموزش دهم ولی من به دلیل مشغله زیاد تقاضای او را نپذیرفتم.»



5-5-2- بی‌اعتمادی

بی‌اعتمادی میان همکاران پیامد دیگری بود که در این شرکت‌ها رخ داده بود. همکاران به یکدیگر در ارائه اطلاعات، مشورت کردن، حتی همکاری کردن اعتماد چندانی نداشتند. آنها تا مجبور نمی‌شدند و مدیرشان از آنها نمی‌خواست در یک پروژه کاری با همکاران به طور دلخواه و خودجوش مشارکت نمی‌کردند. آنها بیشتر از این ترس داشتند که همکارانشان به آنها اطلاعات منفی ارائه کنند برای همین سعی می‌کردند اطلاعات مهم را از افرادی که بیشتر مورد اعتماد آنها است، به دست آورند که این نوع از همکاران معمولاً یا در رده‌های بالاتر سازمانی یا در واحدها دیگر سازمان قرار داشتند و کمتر میان همکاران مستقیم دیده می‌شدند.

5-5-3- عدم تسهیم دانش در سازمان

یکی از نتایج مهم پنهان‌سازی دانش در سازمان شکل‌گیری نوعی رانت دانشی در سازمان بوده و عدم تسهیم دانش را در پی خواهد داشت. عدم تسهیم دانش در این شرکت‌ها نتایجی از جمله عدم رقابت‌پذیری شرکت در صنعت، استراتژی‌های کوتاه‌مدت، ارتباطات ضعیف سازمانی و ... را به دنبال خواهد داشت. پنهان‌سازی دانش برای اغلب مهندسان فرآیندی واکنشی بود که ناخواسته در بدو ورود به سازمان درگیر آن می‌شدند.

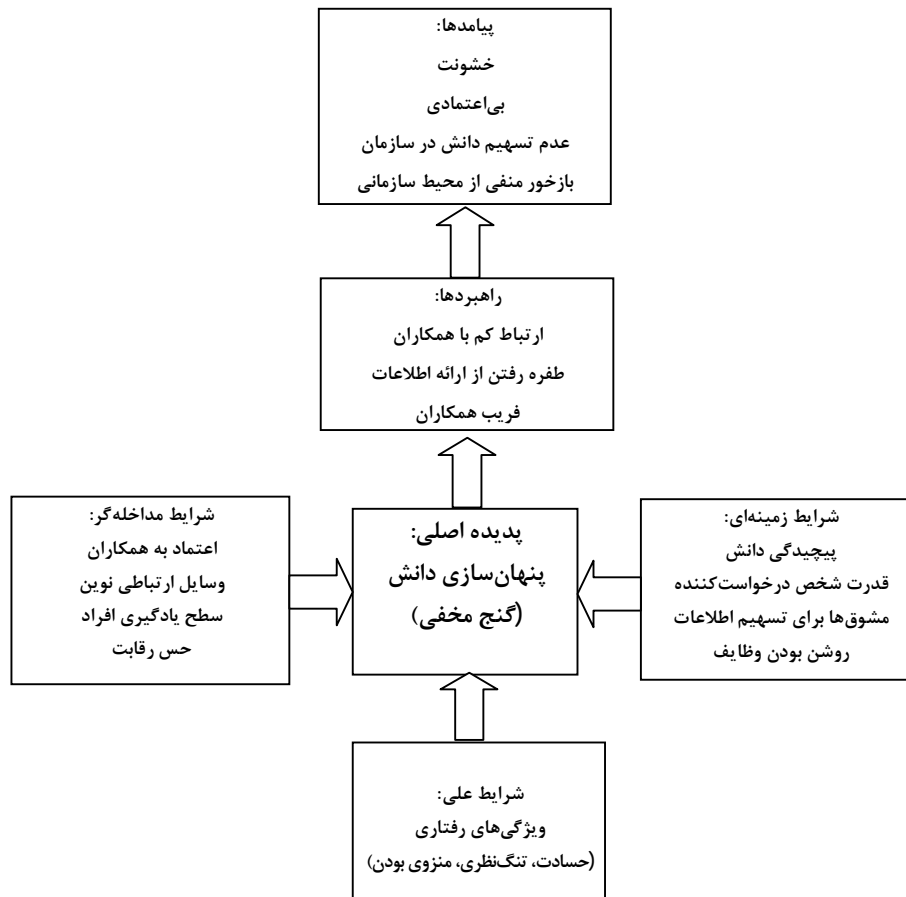
5-5-4- بازخور منفی از محیط سازمانی

پنهان‌سازی دانش باعث عدم تسهیم دانش در سازمان و در نتیجه کم شدن مزیت رقابتی سازمان در محیط‌های پیچیده صنعت می‌شود. از آنجا که محیط شرکت‌های تولید نرم‌افزار محیطی پویا و در حال تغییر است بنابراین نمی‌توان با پنهان کردن اطلاعات در این محیط پویا رشد کرد و نسبت به رقبا پیشی گرفت. این مفهوم خصوصاً در صحبت‌های مدیران این شرکت‌ها مکرراً مورد تأکید قرار گرفت. «با وضعیتی که الان به آن دچار هستیم نمی‌توانیم در چند سال آینده به لحاظ نیروی انسانی متخصص در میان دیگر شرکت‌های سطح شهر حرفی برای گفتن داشته باشیم. دانش در شرکت ما از واحدی به واحد دیگر نشت نمی‌کند.»



جدول 1 تطبیق عناصر مدل به دست آمده از پژوهش با ادبیات پژوهش

ادبیات پژوهش	مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار
روابط دوتایی در سازمان‌ها به طور کلی به واسطه یک تبادل اجتماعی ناگفته بین افراد وجود دارد [7، صص: 24-34]. انتظاراتی از اعتماد بین افراد وجود دارد که افراد در این موارد دانش خود را بیشتر تسهیم می‌کنند [9، صص 191-210].	شرایط علی: ویژگی‌های رفتاری
پنهان‌سازی دانش متمایز از رفتارهای غیر مولد کاری است [26، صص 95-114]. پنهان‌سازی دانش، نشان‌دهنده پنهان کردن عمدی دانش در مقابل درخواست دیگران است [30، صص 1-37].	پدیده اصلی (طبقه محوری): پنهان‌سازی دانش
میزان قدرت افراد نیز یک عامل مهم در میزان پنهان‌سازی دانش در سازمان است [32، صص 309-312]. پیچیدگی دانش نیز یکی از دلایل پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان است [29، صص: 35-58]. پاداش‌های به اشتراک‌گذاری دانش [11، صص 23-34]. ارزش‌ها می‌دانند کمتر در سازمان پنهان‌سازی ایجاد کند [25، صص 367-392].	شرایط زمینه‌ای: پیچیدگی دانش قدرت شخص درخواست‌کننده مشوق‌ها برای تسهیم اطلاعات روشن بودن وظایف
فناوری‌های ارتباطی نوین در سازمان‌ها می‌تواند بی‌اعتمادی کارکنان را افزایش داده و پنهان‌سازی دانش نیز در این سازمان‌ها افزایش پیدا کند [13، صص 184-202].	شرایط مداخله‌گر: اعتماد به همکاران وسایل ارتباطی نوین سطح یادگیری افراد حس رقابت
بازی گنگ و توجیه هر دو نوعی از پنهان‌سازی دانش است [24، صص 158-180]. پنهان‌سازی دانش ممکن است فریبنده باشد یا فریبنده نباشد [14، صص 46-55].	راهبردها: ارتباط کم با همکاران طفره رفتن از ارائه اطلاعات فریب همکاران
کارکنانی که به همکار خود بی‌اعتماد هستند احتمال بیشتری دارد تا به رفتارهای پنهان‌سازی دانش دست بزنند. بی‌اعتمادی اثر قابل توجهی بر همه انواع رفتار پنهان‌سازی دانش داشته است [22، صص 438-459].	پیامدها: خشونت بی‌اعتمادی عدم تسهیم دانش در سازمان بازخور منفی از محیط سازمانی



شکل 1. مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار

6- نتیجه‌گیری

مسئله افزایش به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌هایی که کار آنها بر مبنای دانش و مهارت کارکنان است، امروزه پررنگ‌تر شده است. افزایش به اشتراک‌گذاری دانش در این شرکت‌ها مستلزم فهم عوامل مؤثر بر پنهان‌سازی دانش توسط این افراد و حل آنها در سازمان مورد نظر می‌باشد. مواجهه و حل موفق این مسئله نیازمند فهم دنیای ذهنی این کارکنان است چرا که طراحی مکانیکی رویه‌های به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان از بالا، نگاه سطحی و از بیرون



به این پدیده و تحمیل چارچوب‌های مفروض متخصصان میسر نیست. مدیرانی که سعی به افزایش جریان دانش و اطلاعات در سازمان خود دارند، نیازمند آن هستند که به فهمی درونی از ذهنیت‌ها و رفتار افراد دست پیدا کنند. از زاویه دیگر برای فهم رفتار افرادی که در سازمان‌ها دانش خود را از همکاران پنهان می‌کنند و در این پژوهش خاص مهندسانی که دانش خود را به همکاران انتقال نمی‌هند و در مقابل درخواست آنها این دانش را پنهان می‌کنند، نیاز به درک پیچیده‌ای از معنای عمل نزد ایشان داریم. فهم پیچیدگی‌ها و پویایی‌های تفسیرها، تعریف‌ها، انگیزه‌ها و کنش‌های پنهان‌سازی مهندسان سیراب‌کننده کنجکاوی علمی در این مورد است، زیرا به طور اساسی کنش‌های پنهان‌سازی با تبیین‌های ساده از نوع کنش ابزاری قابل تبیین نیست. از این رو فهم این معنا با اتخاذ رویکردی فعالانه و در تعامل مستقیم با مهندسان این شرکت‌ها برای درک دریافت‌ها، تجربه‌ها و روایت‌های شخصی شان از این تجربه امکان‌پذیر است. در این راستا مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند کمک‌کننده باشد. با توجه به مقولات محوری، توضیحات و شواهد ارائه شده از متن مصاحبه‌ها، مقوله هسته «پنهان‌سازی دانش» نامیده شد. این مقوله هم تمام مقولات محوری را در بر دارد و هم ارتباط آن را با دیگر مقولات می‌توان به وضوح دید. براساس مقولات ارائه شده و ارتباط آنها که در مرحله کدگذاری انتخابی مشخص شد، مدل پارادایمی پژوهش در شکل 1 ارائه شده است. چنانکه در مدل مشاهده می‌شود ویژگی‌های اخلاقی افراد، شرط علی پنهان‌سازی دانش آنها می‌باشد، شرطی که می‌توان از آن به عنوان موتور محرکه پدید آمدن پنهان‌سازی دانش یاد کرد. مجموعه‌ای از عوامل زمینه‌ای مانند پیچیدگی دانش که توسط باک (2005) نیز در پژوهشی مورد اشاره قرار گرفته است، قدرت شخص درخواست‌کننده دانش که یاک و فابل در (1996) به آن پرداخته‌اند، همچنین مشوق‌ها برای تسهیم اطلاعات و میزان روشن بودن وظایف در مدل ارائه شده پژوهش به دست آمد. عوامل مداخله‌گری مانند اعتماد به همکاران که لوئیکی (2004) نیز به آن اشاره کرده است، وسایل ارتباطی نوین که گاتیگر و هوانگ (2008) به آن در پژوهش‌های مجزایی پرداخته‌اند، سطح یادگیری افراد و حس رقابت باعث شکل گرفتن پدیده پنهان‌سازی دانش در میان مهندسان در شرکت‌های تولید نرم‌افزار در نمونه نظری انتخاب شده در این پژوهش شده است. این مهندسان براساس اینکه به چه میزان به همکارانشان اعتماد کنند، اطلاعاتشان را در اختیار او قرار می‌دهند. میزان قدرت شخص در



خواست‌کننده اطلاعات نیز در راستای افشای اطلاعات از سوی فرد تأثیر زیادی دارد. اگر مدیران بالایی اطلاعاتی تخصصی از مهندسان درخواست کنند، آنها بی‌درنگ این اطلاعات را در اختیار آنها قرار می‌دهند چرا که موقعیت و ارتقای خود را در گرو روابط صمیمانه و نزدیک با این مدیران می‌بینند.

شرایط مذکور منجر به پدید آمدن پدیده پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار در شهر اصفهان شده است. مهندسان برای تحقق این پدیده، یعنی پنهان‌کردن دانش خود از همکاران راهبردهایی مانند کم کردن ارتباطات فردی و سازمانی با همکاران خود را در دستور کار قرار داده بودند. در مواردی اگر مجبور به ارائه اطلاعات می‌شدند سعی می‌کردند از ارائه آن طفره برونند که گوردن و میلر (2002) نیز در پژوهش خود به این مقوله و اهمیت آن اشاره کرده‌اند. البته قابل ذکر است که این شرایط تنها برای افرادی اتفاق می‌افتاد که سعی در پنهان‌سازی عمدی دانش خود داشتند و الا این عوامل و شرایط برای سایر کارکنان صادق نبوده و نمی‌توان در آنها این راهبردها و ... را مشاهده کرد.

نکته مهم این است که اگرچه پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها در همه جای دنیا رواج داشته و دارد، در بررسی ادبیات نظری، سوابق زیادی از پژوهش‌ها درباره این موضوع دیده نشد. این امر نشان‌دهنده نیاز به مطالعه‌ای تجربی است که از دل داده‌های آن به شیوه‌ای استقرایی، مدل نظری خاص، موقعیتی و مبتنی بر بافت و بستر برای فهم رفتار پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار کامپیوتری ظهور کند.

در نهایت باید به برخی از محدودیت‌های خاص این پژوهش نیز اشاره کرد. مهم‌ترین محدودیت این پژوهش دسترسی به مهندسان برای مصاحبه با آنها بود. از آن جایی که اغلب این شرکت‌ها خصوصی بودند رفت و آمد به آنها به آسانی امکان‌پذیر نبود و نیاز به هماهنگی قبلی و گرفتن وقت از آنها داشت. همان‌گونه که از موضوع پژوهش نیز بر می‌آید برخی از مهندسان سعی داشتند واقعیت پدیده پنهان‌سازی دانش را در سازمان خود پنهان کنند که این عامل به وسیله مصاحبه‌های مکرر و عمیق تا حد زیادی برطرف شد.



6-1- پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

- تمرکز بر علل ایجاد مقوله‌های مرتبط با پنهان‌سازی دانش در سازمان‌ها که در این پژوهش به دست آمده است.
- بسط و گسترش مدل به دست آمده از پژوهش در دیگر سازمان‌ها
- مقایسه مقولات احصا شده در این پژوهش در سازمان‌های مختلف
- تمرکز بر دیگر مفاهیم جدید در حوزه پنهان‌سازی دانش
- مطالعات اکتشافی به منظور ایجاد مبانی نظری داخلی

7- منابع

- [1] استراس آ، کوربین ج.؛ اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها؛ بیوک محمدی، تهران: پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، 1387.
- [2] قاضی سید ناصح الدین تمیمی؛ غررالاحکم و دررالکلم؛ ترجمه: محمد علی انصاری قمی، قرن پنجم.
- [3] محمدپور ا؛ فراروش: بنیان‌های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری؛ تهران: جامعه‌شناسان، 1389.
- [4] نیومن، ویلیام، لاورنس؛ شیوه‌های پژوهش اجتماعی (رویکرد کمی و کیفی)، حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی، تهران: مهربان نشر، 1389.
- [5] Andersson L. M., Pearson C. M.; "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace"; *Academy of Management Review*, Vol. 24, 1999, pp.452-471.
- [6] Bartol K., Srivastava A.; "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems"; *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 19, 2002, pp. 64-76.
- [7] Blau P. M.; "Exchange and power in social life"; New York, NY: John Wiley & Sons, 1964.



- [8] Bock G.W., Zmud R.W., Kim Y. G., Lee J. N.; "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces & organizational climate"; *MIS Quarterly*, Vol. 29, 2005, pp. 87–112.
- [9] Carlson J. R., George J. R.; "Media appropriateness in the conduct and discovery of deceptive communication: The relative influence of richness and synchronicity"; *Group Decision and Negotiation*, Vol. 13, 2004, pp.191–210.
- [10] Colquitt J. A., Scott B. A., LePine J. A.; "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, 2007, pp. 909–927.
- [11] Connelly Catherin E., David Zweig Jan Webster, Trougakos J. P.; *Journal of organizational behavior*; j. Organiz, Behave.Vol. 33, 2012, pp. 64-88
- [12] Duffy M. K., Ganster D. C., Shaw J. D., Johnson J. L., Pagon M.; "The social context of undermining behavior at work"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 101, 2006, pp.105–126.
- [13] Gattiker T. F., Huang X., Schwarz J. L.; "Negotiation, email, and Internet reverse auctions: How sourcing mechanism deployed by buyers affect suppliers' trust"; *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 2007, pp. 184–202.
- [14] Gordon A. K., Miller A. G.; "Perspective differences in the construal of lies: Is deception in the eye of the beholder?" ; *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26, 2000, pp. 46–55.
- [15] Grazioli S.; "Where did they go wrong? An analysis of the failure of knowledgeable Internet consumers to detect deception over the Internet"; *Group Decision and Negotiation*, Vol. 13, 2004, pp. 149–172.
- [16] Greenberg J., Brinsfield C. T., Edwards M. S.; "Silence as deviant work behavior: The peril of words unspoken"; Symposium Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York, NY, 2007.



- [17] Hislop D.; "Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology"; *Journal of Information Technology*, 17, 2002, pp.165–177
- [18] Huang X., Gattiker T. F., Schwarz J. L.; "Interpersonal trust formation during the supplier selection process: The role of the communication channel"; *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, 2008, pp. 53–75.
- [19] Kankahalli A., Tan B. C. Y., Wei K.-K.; "Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation"; *MIS Quarterly*, Vol. 29, 2005, pp.113–143.
- [20] Kelloway E. K., Barling J.; "Knowledge work as organizational behavior"; *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, 2000, pp. 287–304.
- [21] Ko D.-G., Kirsch L. J., King W. R.; Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly*, 29, 2005, pp. 59–85.
- [22] Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J.; "Trust and distrust: New relationships and realities"; *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998, pp. 438–459.
- [23] Schein E.; "Organizational culture and leadership. 3rd edition"; New York, NY: Wiley Publishers, 2004.
- [24] Seiter J. S., Brusckie J., Bai C.; "The acceptability of deception as a function of perceiver's culture, deceiver's intention, & deceiver-deceived relationship"; *Western Journal of Communication*, Vol. 66, 2002, pp. 158–180.
- [25] Sitkin S. B., Roth N. L.; "Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust"; *Organization Science*, Vol. 4, 1993, pp. 367–392.
- [26] Swap W., Leonard D., Shields M., Abrams L.; "Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace"; *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, 2001, pp. 95–114.



- [27] Takala T., Urpilainen J.; "Managerial work and lying: A conceptual framework and an explorative case study"; *Journal o Business Ethics*, 20, 181–195 Saxe, L. 1991
- [28] Wang, S., & Noe, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2010,p. 115–131
- [29] Wasko M. M., Faraj S.; "Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice"; *MIS Quarterly*, Vol. 29, 2005, pp. 35–58.
- [30] Webster J., Brown G., Zweig D., Connelly C. E., Brodt S., Sitkin S., 2 "Beyond knowledge sharing: Knowledge withholding at work", Bradford: Emerald Group Publishing, Vol. 27, 2005, pp. 1–37,.
- [31] Wittenbaum G. M., Hollingshead A. B., Botero I. C. "From cooperative to motivated information sharing in groups: Moving beyond the hidden profile paradigm". *Communication Monographs*, 71, 2004, pp. 286–310.
- [32] Yukl G., Kim H., Falbe C. M.; "Antecedents of influence outcomes";. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 1996, pp. 309–317.



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 درآمدهای 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 مورد نیاز از هر شماره نسخه

نشانی کد پستی

صندوق پستی شماره تلفن

تاریخ و امضا

Knowledge Hiding Model in Software Company

A. GholiPour^{1*}, S. Labafi²

1. Associate Prof., Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
2. PhD. Student of Media Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

In recent years, Transmit and distribute organizational knowledge among employees which leads to functional synergistic in organizations, has found particular importance. Managers also have shown further interest in this subject, so more research has been leaning to the field. Reviewing literature showed that most research has been done on the subject of knowledge-sharing in organizations and there is no research has been done in Iran with the approach of knowledge hiding. Therefore the main issues of this study are factors causing the phenomenon of knowledge hiding in organizations based on solutions. Software companies and professionals formed the research population. Grounded theory used based on 17 categories which formed a conceptual model which is presented in the paper.

Keywords: Knowledge Hiding, Knowledge Sharing, Knowledge, Software Company

* Corresponding Author E-mail: agholipor@ut.ac.ir

Studying the Role of Knowledge Sharing in Relationship Between Intellectual Capital and Innovative Behavior

A. Salehi¹, H. Danaiefard^{2*}

1. Assistant Professor, School of Management, Economics and Accounting, PNU, Qazvin, Iran

2. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

The main goal of this study was designing and fitting a model of relationships among the components of intellectual capital and innovative behavior, with the Intervention role of knowledge sharing. So, the study was descriptive-applicant that followed correlation strategy. The populations for this study were line employees of Tehran's hospitals; and due to the wide dispersion, 8 hospitals were chosen as key clusters. The research data were collected using standard questionnaires. The data were analyzed using structural equations. The findings of research show that intellectual capital doesn't affect innovative behavior directly, but intervention of knowledge sharing increases the correlation coefficient between them. On the other hand, the findings show that intellectual capital does not have direct relations with knowledge sharing. Besides the attitudes and subjective norms of employees affect the intention of to knowledge sharing; and this help to improve the relationship among intellectual capital and innovative behavior.

Keywords: Innovative Behavior, Intellectual Capital, Human, Social and Organizational Capital, knowledge Sharing

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

Study of Principals Leadership Style with Organizational Silence

R. Saki^{1*}, M. Dasti², S. Nasri³

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, University of martyr Rajai, Tehran, Iran
2. Master of Educational Administration, martyr Rajai University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, University of martyr Rajai, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

The general aim of this research is to determine the relationship between transactional-transformational leadership style of principals and organizational silence of teachers at Junior High Schools in Rey City in academic year of 2012-2013. In this study descriptive and correlation methods were applied. Statistical universe consisted of all teachers (1374people) of guidance schools in Rey City including 468 men and 906 women. 312 teachers including 198 women and 114 men, were selected by Stratified Random Sampling. Data gathered using two questionnaires including multifactor questionnaire of leadership by Bass and Avilio (2000) and the researcher-made questionnaire for organizational silence. Both questionnaire were reliable considering Cronbach's Alpha. The research data was studied and analyzed using enter and stepwise regression and T-test (2variables and 1variable).

The results showed that transformational and transactional leadership styles of managers is able to predict 0/10 of teachers' organizational silence. Among transformational leadership style dimensions, intellectual stimulation dimension has a negative and significant relation with organizational silence. Among transactional leadership style dimensions, management-by-exception passive dimension is a positively and significantly related to organizational silence.

Keywords: Transformational Leadership Style, Transactional Leadership, Organizational Silence.

* Corresponding Author E-mail: Saki.research@gmail.com

Designing an Employer Attractiveness Model Based on Distinctive Employer Brand Building

S. Khoddami^{1*}, B. Osanlou²

1. Assistant Professor, School of Management, University of Economic Sciences, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, School of Management, University of Economic Sciences, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

Transition from the industrial age to the knowledge era has led to a paradigm shift in employer and employee relationship. Paying more attention to talent supply and demand diagram led to more focus on talented personnel in organizations. Winning the war for talent, organizations need to recruit more business for themselves through the creation of an attractive and distinctive brand. Since organizations have problems in creating a distinctive brand, it would be based in the employer's interest. The present study is an attempt to answer the question that how an attractive employer based on the employer's distinctive branding will be created. Based on the existing literature the conceptual model designed and tested in order to answer the above question. Statistical analysis of the results shows that when an employer creates the brand based upon the needs of the target group, differentiated EVP, people strategies, brand consistency, employer brand communication and metrics of employer branding led to the employer attractiveness in all aspects.

Keywords: Employer Attractiveness, Employer Brand, Differentiated Employer Value Proposition, Brand Consistency, People Strategy

* Corresponding Author E-mail: Soheila_khoddami@yahoo.com

Investigating the Role of Cultural intelligence in Promoting Competitive Intelligence

V. Khashei^{1*}, A. Hrandi²

1. Assistant Prof., Management Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
2. Ph.D. Student of Business Management, Management Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

The Competitive Intelligence is the energy resulting from the systematic process of collection, review, and analysis of the information of environment, competitors, customers, suppliers, and market trends. It should be mentioned that Iran includes multiple subcultures. Now the major question that arises is whether we can try to promote competitive intelligence in an environment consisting of subcultures, without benefiting from cultural intelligence and compatibility with different cultures, or not? This research seeks to design a developed & organized framework in regards to the concepts of "Cultural Intelligence" and "Competitive Intelligence" in connection with each other and in Iranian knowledge based corporations; It also tries to take action towards development of borders of the knowledge available in this area. This research is of an applied type, with surveying nature. The required data has been collected through a premeditated sampling, from Iranian knowledge-based corporations, being active in Information Technology. Structural Equation method and SmartPLS software were used for data analysis. The results indicate that the Cultural Intelligence affect the Competitive Intelligence of Iranian Knowledge-Based Corporations.

Keywords: Cultural Intelligence, Competitive Intelligence, Knowledge-Based Corporation

* Corresponding Author E-mail: khashei@atu.ac.ir

Studying the Impact of Transformational Leadership on Empowerment in Mediating with Learning Orientation

M. Borbor Jafari¹, A. A. Rastegar^{2*}

1. M.A. of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran

2. Associate Professor of Organization Behavior, Economic and Management Faculty, Semnan University

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

Today organizations increasingly are faced with dynamic and changing environments and In order to survive and have their own dynamics, they have to be responsive to environmental changes. Since scholars and intellectuals know the human resources as one of the most important element of change in the organization, leadership would be a key element. The importance of leadership is because of leaders achieve goals through their influence on followers. Also skilled and empowered employees are important to achieve the organization's goals and aspirations. On the other hand, today more than ever, an organization's competitive advantage depends on the organization knowledge, knowledge using method, speed of adaptation to changing environments and pace of access to new knowledge. Organizations that are oriented towards learning and more effective use of taught, are achieved opportunities to gain greater efficiency, speed and profitability. According to importance of this topic, in this study a conceptual framework to assess the impact of transformational leadership on empowerment in Semnan University has been developed. This research from the aspect of aim is an applied research and from the aspect of the manner of data collection is a descriptive research and of the correlation type. 133 questionnaires has been collected from the personnel of the Semnan University. Data analysed using lisrel software. Finally, the results indicated that there is a significant and positive effect of transformational leadership on learning orientation and employee empowerment .Learning orientation has no impact on the empowerment and also the results showed that transformational leadership and learning orientation account for 61% of empowerment.

Keywords: Transformational Leadership, Learning Orientation, Empowerment.

* Corresponding Author E-mail: a_rastgar_2005@yahoo.com

Mediating Effect of Correct Pattern of Consumption on the Relationship between Factors Affecting the Human Resource Productivity

M. Almasi^{1*}, E Rostami², Sh. Fattahi³

1. Associate Prof., Department of Economics, Razi University of Kermanshah, Kermanshah, Iran

2. M.A. of Economics, Razi University of Kermanshah, Kermanshah, Iran

3. Assistant Prof., Department of Economics, Razi University of Kermanshah, Kermanshah, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

Using the Correct Pattern of Consumption to achieve stable and optimal patterns of consumption and use of resources, not only can increase productivity but also can increasing possibility of a successful crossing of probable future economic downturns. Productivity means using least resources most effectively to achieve growth and prosperity in all concerning aspects.

The Main Objective of This Study was to investigate factors influencing the productivity of employees with regard to the mediator role of Correct Pattern of Consumption variable. The statistical population includes all government employees in Kermanshah that among them a sample of 371 individuals was selected by The Stratified approach using the Cochran formula. For Collecting Data, questionnaire was used. Based on the research literature, a model showing influence of selected variables has been tested using LISREL software. The results showed that all factors have significant and positive effects on the productivity. Considering this relationship, and taking indirect correct pattern of consumption Mediator variable into account there are significant and substantial effects. Amount of the model fit indexes (GFI=1, AGFI=0/98) demonstrate suitability of the research model.

Keywords: Correct Pattern of Consumption, Mediator Variable, Productivity, Structural Equations Model.

* Corresponding Author E-mail: mojtaba_almasi@yahoo.com



Organizational Resources Management Research



Vol. 5, No. 1, Spring 2015

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Mediating Effect of Correct Pattern of Consumption on the Relationship between Factors Affecting the Human Resource Productivity	1
M. Almasi, E. Rostami, Sh. Fattahi	
• The Impact of Transformational Leadership on Empowerment in Mediating with Learning Orientation	25
M. Borbor Jafari, A. A. Rastegar	
• Role of Cultural Intelligence in Promoting Competitive Intelligence.....	43
V. Khashei, A. Hrandi	
• Designing an Employer Attractiveness Model Based on Distinctive Employer Brand Building	61
S. Khoddami, B. Osanlou	
• Study of Principals Leadership Style with Organizational Silence.....	85
R. Saki, M. Dasti, S. Nasri	
• Role of Knowledge Sharing in Relationship Between Intellectual Capital and Innovative Behavior	109
A. Salehi, H. Danaiefard	
• Knowledge Hiding Model in Software Company.....	129
A. GholiPour, S. Labafi	
• 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); the users may send their 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 knowledge of manuscript.
 - Articles extracted or formed based on an assertion or a thesis will be published by following order of names: advisor, student and consolors. 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. Reference method in this article :

How to refer to the article: [1].

How to refer to the book: [1 , p. 20].

How multi-volume reference book [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

Tel/Fax: 22291279

Website: www.ormr.modares.ac.ir