

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:

- ۱- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله می‌باشد.
- ۲- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجله‌ها ارسال نشده باشد.
- ۳- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. مقاله به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی است.
- ۴- مقاله باید مشتمل بر چکیده فارسی و انگلیسی (۲۰۰-۲۵۰ کلمه، معادل حداکثر ۱۵ سطر)، کلید واژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه‌گیری، فهرست منابع و مأخذ باشد.
- ۵- 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 معتناهی مستند پژوهش قرار گرفته باشد.
- ۶- 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.
- ۷- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عناوین، زیرنویس، متن و ...) از نوع (B Lotus) فونت ۱۲ با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت ۱۰ با فاصله ۱/۵ باشد. حاشیه‌های راست و چپ ۴/۵ و بالا و پایین ۵/۶ 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.
- ۸- 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 ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های فارسی (حداکثر پنج واژه)

- عنوان کامل مقاله انگلیسی

- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)

- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)

چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته‌ها و کلید واژه‌ها) باشد.

عنوان‌های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره‌گذاری شود.

- شکل‌های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل‌ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی

مقاله در جای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.

- منابع در متن مقاله، داخل کروشه شماره‌گذاری 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: [۱].

نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].

نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [۱، ج ۲، ص ۲۰].

- معادل‌های انگلیسی در هر صفحه با شماره‌گذاری 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.

۹- حداکثر حجم مقاله‌ها، شامل جدول‌ها و متحنی‌ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.

۱۰- مسؤلیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.

۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی‌شود.

۱۲- مقاله‌ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد

شد.

۱۳- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله‌ها را برای خود محفوظ می‌دارد و از بازگرداندن مقاله‌های دریافتی معذور

است.

۱۴- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می‌شود.

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

مسئولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

وب سایت: www.ormr.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



مرکز مطالعات مدیریت و آموزش فناوری

پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره ۱۲، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱	● سخن سردبیر.....
۷	● شناخت معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها در صنعت تلکام..... داوود ابراهیمی، آرین قلی پور، عباس نرگسیان
۳۳	● الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با قوی سیاه با تأکید بر محورهای درونی سازمان..... حسین رحمان سرشت، مهدیه جلالپور، وحید ناصحی فر، وحید خاشعی
۶۹	● ارائه مدل کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی ایمان عمویی، سید فتح‌الله امیری عقدایی، آذرنوش انصاری
۹۷	● طراحی راهبرد نگهداشت مشتری با استفاده از الگوی پیش‌بینی روگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق سید محمد فرقانی دهنوی، علی رجب‌زاده قطری، عادل آذر، آمنه خدیور
۱۲۹	● طراحی مدل کیفیت روابط مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی ایران حمیدرضا قاسمی بنابری، لطفاله فروزنده دهکردی، حسن دانایی‌فرد، احمدعلی خائف‌الهی
۱۵۳	● بررسی اثرهای پاداش‌های مالی پیاپی بر عملکرد ایده‌پردازی کارکنان در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور چین فراز قدرتی‌زاده، احسان چیت‌ساز، رضا رستمی
۱۹۱	● الگوی اثرگذاری فرهنگ بر فرآیندهای آغازین مدیریت پروژه: (مطالعه موردی صنعت ساخت ایران) حمیدرضا مهاجرانی، محمدحسین صبحیه، فیروز رازنهان، مقصود فراستخواه
۲۰۵	● کشف محتوای قرارداد روان‌شناختی پرستاران بیمارستان‌های دولتی محسن یعقوبی، نورمحمد یعقوبی، محمدصادق شریفی‌راد
۲۳۷	● برگه اشتراک
۲۳۹	● چکیده مقالات به زبان انگلیسی

ده بایستگی یک استاد بزرگ: در رثای دکتر عادل آذر

حسن دانائی فرد^{۱*}

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

- ۱- **حرمت‌ورزی مشفقانه و عاشقانه:** کلاس درس یک استاد محفل زاینده علم‌آموزی، هنرپروری و مهمتر از آن معرفت‌پذیری است. معلم بزرگ در پرتو ادب استادی چنان محیط لذت‌بخشی برای شاگردان فراهم می‌کند که هر دانشجویی به فراخور بضاعت فکری خود می‌آموزد و مورد احترام قرار می‌گیرد؛ محیطی که در آن شاگرد، کلاس درس را مکان امنی برای طرح ایده‌ها و حتی ابراز احساسات پاک دانش‌آموزی و دانشجویی خود می‌داند. در این کلاس معلم با لطافت کلامی، شیوایی بیانی و رفتار مؤدبانه، از کبر آکادمیک هم در گفتار و هم در رفتار احتراز می‌کند و تبختر در کلام و نگاه را نوعی گناه می‌داند. خطای شاگرد را نه در دل نگه می‌دارد و نه به رخ او می‌کشد. رابطه مبتنی بر حرمت‌ورزی عاشقانه بین دکتر عادل آذر و شاگردانش در کلاس درس، در محافل آموزشی تجلی این بایستگی بزرگ است. دکتر عادل آذر در میان شاگردانش نماد یک معلم با ادب، متین و متصف به اخلاق حسنه بوده است.
- ۲- **جاذبه‌آفرینی کاریزماتیک معلمی:** استاد بزرگ با عطوفت در نگاه و بزرگی در رفتار نوعی میدان جاذبه مغناطیسی پیرامون خود خلق می‌کند که شاگردان با تمام وجود در آنها نوعی حس بودن در آن میدان جمعی و نوعی احساس تعلق به آن میدان پیدا می‌کنند. شکل‌گیری نوعی هویت برای شاگرد به جهت بودن و شدن در چنین فضایی دستاورد بزرگ یک معلم کاریزمات است. در این فضا شاگردان به شاگردی چنین استادی افتخار می‌کنند و در همه محافل دوست دارند هویت شاگردی خود نسبت به چنین استادی را



فریاد بزنند. قدرت فرهمندی دکتر عادل آذر او را به چنین مشخصه‌ای مجهز کرده بود و هرکسی یک‌بار در کلاس او حضور داشت به شاگرد بودنش افتخار می‌کرد.

۳- **خونگرمی کلامی و رفتاری، در دسترس بودن، شوق‌آفرینی، صبوری و همدلی:** کلام نافذ و رفتار تراز معلمی، تعامل و گفتگو، دوستی و صمیمیت استاد در کنار در دسترس بودن برای آموختن و رفع اشکال علمی و فراتر از آن حل مسأله شخصی دانشجو و تزریق روحیه امید و به‌عبارت‌دیگر شوق‌آفرینی برای آموختن و بکارگیری دانش و مهمتر از آن صبوری و همدلی با شاگردان مختصه جامع دیگری از یک استاد بزرگ است. استاد بزرگ اگر احوال خوبی ندارد، کسی نمی‌داند، به‌عبارت‌دیگر مشکلات خود را پشت در دانشگاه گذاشته و با بشاشیت چهره وارد کلاس می‌شود. همان‌طور که علی (ع) می‌فرماید: شادی مومن در چهره او و اندوهش پنهان است. هرکسی توفیق حضور در محضر دکتر عادل آذر داشته می‌داند او فراوان خونگرم، همیشه در دسترس، شورآفرین، صبور و همدل با شاگردانش بود.

۴- **خالق انتظارات بزرگ:** معلم بزرگ می‌داند هرآنچه از شاگردانش انتظار داشته باشد، بر موقعیت آنها تأثیر خواهد داشت. او می‌داند که دانشجویان، کم و بیش هرآنچه از آنها انتظار دارد به او عرضه خواهند کرد. چنین معلمی سنگ بزرگ برداشتن را علامت زدن می‌داند، زیرا معتقد است اگر با انتظارات بزرگ هم‌آوردی نشود، شاگرد بزرگ نخواهد داشت. دکتر عادل آذر را خالق انتظارات بزرگ در شاگردان می‌دانند، او از آثار پژوهشی دوره‌های کارشناسی ارشد مقاله‌های علمی‌ای استخراج کرد که در بهترین مجلات دنیا چاپ می‌شد.

۵- **عشق‌ورزی عملی به آموختن:** معلم بزرگ برای الهام‌بخشی آموختن به شاگردانش، خود، عاشقی در مسیر آموختن را در عمل به شاگردانش می‌آموزد. او برای تجهیز روزآمد دانشجویانش به کیفیت دانشی لازم، مدام عرصه دانش تخصصی خود را رصد می‌کند، او بیمی از بهم‌زدن روال‌ها و راهبردهای جا افتاده آموزشی خود ندارد و مدام در فکر تزریق مواد آموزشی جدید و بهره‌گیری از فناوری جدید برای تقویت کیفیت حرفه‌ای خود است. عشق به آموختن مشخصه عیان یک معلم بزرگ است. کمتر کسی است که عادل



آذر را از نزدیک دیده باشد و روحیه عاشقانه او برای آموختن مستمر و مداوم به نظاره ننشسته باشد. دکتر عادل آذر در عرصه مدیریت صنعتی نوآوری مستمر در مفاد آموزشی و پیشگامی در بهره‌گیری از فناوری‌های جدید را در انتقال دانش راهبرد عالمانه خود قرار داده بود.

۶- **رهبری ماهرانه:** معلم بزرگ رهبر محفل دانشی است نه صرفاً مدیر. نفوذ فرهنگ‌گونه او دانشجویان را به پروانه‌هایی گرد شمع تبدیل می‌کند. روحیه جمعی و تیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی چنین معلمی را به نهادی در اذهان، گفتار و رفتارهای شاگردان تبدیل می‌کند. چنین معلمی نه تنها رهبری می‌کند بلکه به شاگردانش رهبری هم می‌آموزد. جهت‌دهی عالمانه شاگردان به سوی اهداف علمی، هنر رهبری معلم بزرگ است. کسانی که در کلاس درس دکتر عادل آذر حضور داشته‌اند، در جلسات کمیته‌های مختلف ملی، دانشگاهی یا سازمانی در کنار دکتر عادل آذر بوده‌اند، قابلیت کم‌نظیر رهبری جلسات و محافل علمی را به واسطه کلام نافذ، تزریق حس همدلی و رفتار بسیار محترمانه تأیید می‌کنند. دکتر آذر رهبری لایق و راهبری قدرتمند در محافل آکادمیک و مدیریتی بود.

۷- **انعطاف‌پذیری عالمانه:** معلم بزرگ انعطاف‌پذیری در انتقال دانش و تغییر رفتار و گفتار دانشجویان را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد. در تقویت فهم و تحلیل دانشجویان به هر ابزاری در دسترس متوسل می‌شود و فراز و فرود مهارت در تدریس را عالمانه در کلاس اجرا می‌کند. او مرتب طرح درس و مفاد آن را بازنگری، نوآفرینی و بروز می‌کند. برای عرضه مفاد درسی خود راه‌های جدیدی در پیش می‌گیرد و عاشقانه و همدلانه تلاش می‌کند شاگردانشان بیاموزند. دروسی که دکتر عادل آذر در دانشگاه‌های کشور عرضه می‌داشتند دروس کمی (آمار، علوم تصمیم‌گیری، پژوهش‌های علمی و ...) بود و معمولاً علاقه‌مندی به این دروس قدری دیرتر از دروس دیگر رخ می‌دهد، ولی هنر معلمی دکتر آذر چنین درس‌هایی را به لذت‌بخش‌ترین درس‌ها برای دانشجویان تبدیل کرده بود. هرکسی یک بار در کلاس این معلم بزرگ حضور پیدا کرده باشد این توصیف نویسنده را تأیید می‌کند.



۸- همکاری همدلانه با همکاران: معلم بزرگ که خود را در جامعه حرفه‌ای معلمی اثرگذار می‌داند، مجهز به صناعت تعاملی و تبادلی اندیشه‌ای برای کسب دانش از همکاران خود می‌داند. او آموختن از همکاران را سنت بی‌بدیل بودن در یک جامعه حرفه‌ای می‌داند و پرسش‌گری و جستجوگری و طلب دانش از همکاران را نه یک عیب بر خود بلکه بهره‌گیری از فرصت‌های نهفته در تعاملات آکادمیک می‌داند و بر پایه‌ای مستمر و مداوم به چنین آموختنی اهتمام می‌ورزد. او روحیه نقادانه سازنده و توصیه‌دهی مشفقانه را فرصتی برای رشد همه جانبه افراد در یک محفل علمی حرفه‌ای می‌داند. تعاملات صمیمی در عین پاسداری از اصول حرفه‌ای معلمی در راستای تبادل دانش در فضای دانشگاه از مختصه بارز دکتر عادل آذر بود. همکاران آکادمیک وی از این مختصه او به عنوان اخلاق حسنه در فضای آکادمیک یاد می‌کنند.

۹- حرفه‌گرایی اخلاق‌مدارانه: معلم بزرگ، معلمی را حرفه مقدسی می‌داند که بر قواعدی تخصصی و در عین حال اخلاق‌گرایانه استوار است. چنین معلمی هم سیمای آراسته حرفه‌ای بر چهره دارد و هم مهارت‌ها و تمهیدات روزانه معلمی او مزین به قواعد و اخلاق حرفه‌ای می‌کند. مهارت‌های کلامی و ارتباطی چنین معلمی چه در هنگام سخن راندن در کلاس درس، چه در مواجهه با مدیر مافوق، چه در تعامل با دانشجویان و یا همکاران آکادمیک و چه در تعامل مردم عادی از مرام حرفه‌ای او تبعیت می‌کند. چنین معلمی، حرمت والای خود در نزد دوست و غریبه را مدیون مشی و سیاق حرفه‌ای خود در همه ساحت‌های رفتاری، گفتاری و اندیشه‌ای خود می‌داند. کسانی که دکتر آذر را در قامت معلمی نظاره کرده‌اند برازش حرفه‌ای او را همه‌جانه دیده‌اند. او تمام‌قد یک معلم حرفه‌ای بود که همگان او را در تراز یک استاد بزرگ به نیکی یاد می‌کنند.

۱۰- اطمینان داشته به علم معلم: معلم بزرگ خزانه پاسخ‌های قابل اطمینان به شاگردانش است. تلفیق تجربه و دانش تخصصی چنین معلمی را به خبرگی در حوزه تخصصی خود تبدیل کرده است. او محل رجوع همکاران، دانشجویان و اندیشه‌ورزان است زیرا دانش وی قابل اتکاء است. اطمینان شاگرد به صحت و دقت پاسخ‌های معلم بزرگ او را به تکیه‌گاه بزرگی برای او تبدیل می‌کند. دکتر عادل آذر خزانه بزرگ دانش تخصصی علوم



سخن سردبیر: ده بایستگی یک استاد بزرگ: دکتر عادل آذر _____ دکتر حسن دانایی فرد

تصمیم‌گیری، پژوهش علم‌یاتی و آمار کاربردی در مدیریت بود که محل رجوع بسیاری از علاقه‌مندان آکادمیک حوزه مدیریت صنعتی بود. پاسخ‌های او به شاگردان از ویژگی مطمئنانه دانش تخصصی برخوردار بود. بی‌تردید یکی از محورهای اصلی دانش تخصصی مدیریت صنعتی کشور او بود. رکن رکین بیشتر کنفرانس‌ها و گردهمایی‌های تخصصی مدیریت صنعتی دکتر عادل آذر بود.

بی‌تردید جامعه مدیریت ایران یکی از کم‌نظیرترین معلمان و استادان بزرگ خود را از دست داد ولی اخلاق حسنه و دانش مطمئنانه او برای همیشه در قلب‌ها و اذهان اهالی علم و عمل مدیریت در ایران خواهد ماند.

حسن دانایی فرد

۱۴۰۱/۱۰/۱۷

شناخت معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها در صنعت تلکام

داوود ابراهیمی^۱، آرین قلی‌پور^{۲*}، عباس نرگسیان^۳

۱- کارشناسی ارشد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۷

دریافت: ۱۴۰۱/۱/۲۷

چکیده

رقابت در صنعت از یک سو و نادر بودن منابع انسانی با استعداد از سوی دیگر مدیران را متقاعد می‌سازد تا با ایجاد واحد مدیریت استعداد و تمرکز بر ظرفیت استعداد افراد و شناسایی آنها، نیاز سازمان در حال و آینده را پاسخ دهند. این پژوهش ضمن پاسخگویی به نیاز مدیران در این حوزه اقدام به شناخت معیارهایی کرده است که بتوان از راه آن افراد با استعداد بالقوه را شناسایی کرد. این پژوهش از منظر ماهیت، اکتشافی و از منظر هدف کاربردی می‌باشد و از آنجاکه شناسایی استعداد در صنعت تلکام به دلیل رشد مداوم و با سرعت فناوری اهمیت بیشتری دارد، از ابزار مصاحبه در جهت جمع‌آوری داده‌های دست اول استفاده شده است. پس از طراحی و اجرای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۶ تن از معاونان، مدیران، سرپرستان و کارشناسان ارشد واحد منابع انسانی شرکت‌های فعال در این صنعت، از تحلیل تم به روش براون و کلارک (۲۰۰۶) بهره‌گیری شد. پس از کدگذاری داده‌های اولیه، معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها در سه دسته کلی معیارهای فردی، معیارهای شغلی و معیارهای سازمانی برخاسته از ده تم فرعی ایجاد شدند. در نهایت سازمان‌های صنعت تلکام با بهره‌گیری از معیارهای فردی شامل خلاقیت، مدیریت ابهام، نگرش، دانایی، یادگیری، ارتباطات و همچنین معیارهای



شغلی از جمله عملکرد بالا و اشتیاق و نیز معیارهای سازمانی رهبری و کمال‌جویی به شناسایی ظرفیت استعدادها پرداختند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، شناسایی استعداد، استعداد بالقوه، ظرفیت استعداد، صنعت تلکام، تحلیل تم.

۱- مقدمه

پیچیدگی بی‌سابقه تجارت در این عصر که با جهانی‌شدن فناوری و تغییرات گسترده اجتماعی-اقتصادی، ژئوپلیتیک و جمعیت‌شناختی عیان شده، ضرورت تمرکز بر شناسایی، جذب، استخدام، توسعه و حفظ استعدادها را برای پیمودن چالش‌های آن افزایش می‌دهد [۱]. تمایل شرکت‌ها به مدیریت استعداد اغلب با استفاده از دو ایده اساسی توضیح داده می‌شود. نخست مدیریت استعداد منبع مزیت رقابتی و در نتیجه کلید موفقیت رقابت در صنعت است. دوم جهانی‌شدن بیشتر (فعالیت در بازارهای جهانی) که کمبود منابع انسانی با استعداد در بازار کار، جنگ برای استعدادها را حتی بیشتر تقویت کرده است [۲]. قبل از اجرای هر برنامه نگهداشت، تشویق، توسعه و موارد دیگر در خصوص استعدادهای داخل سازمان نیازمند این است تا ظرفیت استعداد افرادی که هنوز عملکرد بالایی ندارند، شناسایی شود.

صاحب‌نظران معتقدند برای سپردن مشاغل راهبردی به افراد با استعداد و شایسته باید از مدیریت استعداد در سازمان خود استفاده کرد که این امر اهمیت و جایگاه مدیریت استعداد در سازمان‌های کنونی را مشخص می‌کند [۳]. در سطح جهانی، بیش از ۷۵ درصد از مدیران عامل سازمان‌ها، مهارت‌نداشتن و توانایی‌های موجود را به‌عنوان یک تهدید اصلی برای چشم‌انداز رشد سازمان‌های خود برجسته می‌کنند [۴]. علاوه بر این، یک مطالعه تازه درباره مدیرعامل‌ها در ایالات متحده، سه اولویت اصلی را استعداد، فعالیت در بازار جهانی و مقررات و قوانین مشخص کرد [۵].

مدیریت استعداد چرخه‌ای دارد که شامل سه حوزه اصلی است: ۱- شناسایی و جذب استعدادها؛ ۲- حفظ و نگهداری استعدادها و ۳- توسعه استعدادها [۶؛ ۷] که در نگاهی



نظام‌مند و جامع شامل جذب، شناسایی، استخدام، توسعه، انگیزه، ارتقا و نگهداری افراد با ظرفیت بالقوه‌ای است که سهم بسیاری برای دستیابی به موفقیت سازمانی داشته باشند [۸؛ ۹]. در بین موارد مطرح‌شده، اولین موضوع و یکی از مهم‌ترین مراحل مدیریت استعداد، شناسایی استعداد می‌باشد [۱۰؛ ۱۱] به گونه‌ای که پژوهشگران در میان چهار حوزه (۱) جذب، استخدام و انتخاب؛ (۲) آموزش و توسعه؛ (۳) نگهداشت و (۴) شناسایی استعداد که اقدام به پژوهش کردند، کمترین میزان درصد از مجموع آنها به شناسایی استعداد (با ۱۲ درصد) تعلق دارد [۱۲] و مطالعه اندکی در حوزه شناسایی استعداد انجام شده است [۲].

از سوی دیگر داشتن نقش فعالانه در سازمان‌های امروزی سهم به‌سزایی در پژوهش‌های پژوهشگران به خود گرفته است و آن را جزء الزام‌های سازمان‌ها برای نوآوری و رقابت در فضای کسب‌وکار امروز می‌دانند [۱۳-۱۴-۱۵]. به نظر می‌رسد اهمیت رو به رشد مدیریت استعداد نگرانی را به وجود آورده است که مشکل عرضه استعداد به وجود بیاید [۱۰] و عرضه کم استعدادها سبب شده است که شاهد پدیده‌ای با عنوان نبرد برای جذب استعدادها برای سپردن مشاغل کلیدی در سازمان‌ها باشیم [۱۶].

در مطالعه‌های پیشین به ادغام نقش رفتار فعالانه و پیشگیرانه با مدیریت استعداد پرداخته شده است و به لزوم وجود این نقش در سازمان برای رسیدن به نتایج مدیریت استعداد اذعان شده است [۱۷]. نبود ابزار و معیارهای لازم برای شناسایی استعدادها، یکی از شکاف‌هایی است که سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت استعداد با مشکل مواجه می‌شوند [۱۸].

پژوهشگران فرض می‌کنند که مدیریت استعداد با استخراج نگرش‌های مثبت، شناخت و رفتار در بین کارکنان دارای ظرفیت بالا و عملکرد بالا، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر فرض می‌شود واکنش‌های کارکنان به مدیریت استعداد (یعنی تغییر در نگرش، شناخت و رفتار آنها) یک سازوکار اساسی واسطه‌ای در رابطه بین مدیریت استعداد و نتایج مدیریت استعداد مانند افزایش نوآوری و قاطعیت در کارایی در سطح سازمان است [۱۷].

سازمان‌ها باید در طبقه‌بندی استعدادها براساس ظرفیت (با رویکرد آینده‌نگری) در مقابل عملکرد فعلی مؤثرتر باشند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که ظرفیت بالقوه ارزیابی‌شده واریانس منحصر به فردی را نسبت به عملکرد به‌تنهایی در تعیین نتایج فرایند (برای



مثال ارتقا) فراهم می‌کند، بنابراین می‌تواند برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر مدیریت استعداد مفید باشد [۱۹]. یک پژوهش متناسب و عمیق در یک زمینه سازمانی خاص (که ما در این پژوهش به یک صنعت خاص، یعنی صنعت تلکام محدوده پژوهش را محدود کرده‌ایم) برای ارائه تصویر بهتر از عوامل موردنیاز جهت یک فرایند مؤثر شناسایی استعداد لازم است [۱۸].

۲- بیان مسئله

این مقاله به این خلاء پژوهشی می‌پردازد که سازمان‌ها برای شناسایی استعداد افراد مستعد، معیار و شاخصی ندارند تا بتوانند ظرفیت استعداد (استعداد بالقوه) آنها را شناسایی کنند. در این نوشتار سعی شده است تا مطالعه‌ای در مرحله شناسایی استعدادها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل اصلی مدیریت استعداد بپردازد و به این سؤال پاسخ دهد که سازمان‌ها با استفاده از چه معیارهایی می‌توانند ظرفیت استعدادها را شناسایی کنند؟

۳- اهمیت و ضرورت پژوهش از بعد نظری و کاربردی

درحالی‌که مدیریت استعداد یکی از مؤلفه‌های مهم موفقیت سازمانی است، سازمان‌ها باید در طبقه‌بندی استعدادها براساس ظرفیت (با رویکرد آینده‌نگری) در مقابل عملکرد فعلی مؤثرتر باشند (که در اصل شرط این امر در مرحله اول، شناسایی ظرفیت استعداد بالقوه و بالفعل است). این نیاز سؤال‌هایی را به‌همراه دارد که آیا ارزیابی ظرفیت بالقوه رهبری - به‌عنوان یکی از سمت‌های کلیدی و راهبردی- واقعاً ارزش افزوده دارد یا روند بررسی و طبقه‌بندی استعدادها را افزایش می‌دهد و طولانی‌تر می‌کند؟ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که ظرفیت بالقوه ارزیابی‌شده واریانس منحصربه‌فردی را نسبت به عملکرد به‌تنهایی در تعیین نتایج فرایند (برای مثال ارتقا) فراهم می‌کند، بنابراین می‌تواند برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر مدیریت استعداد مفید باشد [۱۹].

یک پژوهش متناسب و عمیق در یک زمینه سازمانی خاص (که ما در این پژوهش به یک صنعت خاص، یعنی صنعت تلکام محدوده پژوهش را محدود کرده‌ایم) برای ارائه تصویر بهتر



از عوامل موردنیاز جهت یک فرایند مؤثر، شناسایی استعداد لازم است [۱۸]. این پژوهش سعی بر آن دارد تا خلأ پژوهش‌هایی را که در مرحله شناسایی استعداد وجود دارد، تکمیل کند. از نتایج این پژوهش می‌توان برای شناسایی کارکنان بااستعداد استفاده کرد تا بتوان بعد از طبقه‌بندی کارکنان در سازمان، نسبت به آگاهی‌دادن آنها مبنی بر اینکه سازمان ظرفیت درونی آنها را شناسایی کرده است حتی اگر این استعداد هنوز در عمل دیده نشده باشد، اطمینان حاصل کند. فهم و ادراک نتایج شناسایی استعداد به کارکنان کمک خواهد کرد تا به جای تمرکز بر نقطه ضعف و اصلاح این نقاط ضعف، بر گسترش نقاط قوت خود تمرکز کنند که این ممکن است انگیزه آنها را بیشتر کند [۱۷]. همچنین این پژوهش به سازمان‌های فعال در صنعت تلکام کمک می‌کند تا بتوانند ضمن شناسایی کارکنان بااستعداد، کارایی و اثربخشی عملکرد آنها را افزایش دهند که انتخاب کارکنان بااستعداد و قراردادن آنها در گروه افراد بااستعداد سازمان، می‌تواند رضایت آنها را جلب کند تا تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند و آن شرکت‌ها از این همکاران برای ارتقا و سپردن سمت‌های مهم بهره ببرند. این پژوهش در این راستا گام برداشته است تا با شناخت معیارهای شناخت ظرفیت‌های استعداد، رویکردی فعالانه در مرحله شناسایی استعداد اتخاذ کند تا شرکت‌های فعال در این صنعت با تمرکز بر استعدادهای منابع انسانی، در آینده به اهداف راهبردی خود دسترسی پیدا کنند.

۴- مبانی نظری پژوهش

۴-۱- مدیریت استعداد

مدیریت استعداد مربوط به شناسایی سیستماتیک موقعیت‌های کلیدی در سازمان است که ضمن تقویت مزیت رقابتی به‌طور پایدار، به شناسایی، توسعه و مدیریت یک یا چند استخر استعداد کمک می‌کند و همچنین مدیریت استعداد شامل کارکنان با عملکرد بالا و ظرفیت بالا در جهت انتصاب این افراد به مشاغل کلیدی شناسایی شده برای پاسخگویی به نیازهای زمان حاضر و آینده سازمان می‌باشد [۲۰] و البته نوعی اقدام منحصر به فرد محسوب می‌شود [۱۱].



اغلب پژوهشگران تعریف شناسایی ظرفیت‌های بالای افراد (استعدادهای بالقوه) را با شناسایی استعدادها (استعدادهای بالفعل و به مرحله ظهور رسیده) جایگزین می‌کنند [۱۰]. از دیدگاه برگر، همه افراد و کارکنان سازمان استعدادهایی (بالقوه) دارند که باید شناسایی شوند و به فعلیت برسند [۲۱].

۴-۲- استعداد از رویکرد روانشناسی

فلسفه‌های استعداد را می‌توان «فرضیه‌ها و باورهای اساسی در مورد ماهیت، ارزش و ابزار استعداد که به وسیله تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت نگهداری می‌شود» تعریف کرد. به عبارت دیگر، فلسفه‌های استعداد نشان می‌دهد که چگونه مدیران ارشد منابع انسانی، استعداد را تعریف می‌کنند؟ می‌پرز و همکارانش (۲۰۱۳) در راستای این ایده که بازنمایی‌های شناختی واقعیت در هر فرد متفاوت است، اشاره دارد و مهم‌تر از همه، مدیران در مورد اینکه استعداد افراد نادر است یا رایج (منحصربه‌فرد در برابر فراگیر) و اینکه آیا استعداد ذاتی است یا قابلیت توسعه را دارد، تعیین می‌کنند [۲۲].

نظریه‌های روانشناسی مانند نظریه تبادل اجتماعی^۱ و نظریه هویت اجتماعی^۲ برای توضیح اهمیت داشتن یک استراتژی شفاف جهت شناسایی استعداد و مدیریت استعدادها استفاده شده‌اند [۱۸]. نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد زمانی که شرکت روی کارمندان خویش سرمایه‌گذاری و هزینه می‌کند، کارمندان نیز در اقدامی برابر برای شرکت منفعت خواهند داشت تا شرکت به اهداف خود برسد [۲۳].

برای شناسایی ظرفیت استعدادها در سازمان، دو رویکرد از منظر روانشناسی وجود دارد که عبارت است از رویکرد فراگیر^۳ و رویکرد انحصاری^۴ [۱۸] علاوه بر رویکرد فراگیر و انحصاری، قابلیت توسعه یا ذاتی بودن استعداد نیز مورد بحث پژوهشگران است [۲۲].

1. Social exchange theory
2. Social identity theory
3. Inclusive approach
4. Exclusive approach



در فلسفه انحصاری مدیریت استعداد، بخشی از کارمندان یک سازمان به عنوان «استعداد» سازمان شناخته شده و به عنوان منبع راهبردی شرکت مدیریت می‌شوند، زیرا نوعی سرمایه انسانی ارزشمند دارند [۲۰].

رویکرد فراگیر به روانشناسی مثبت‌گرا^۱ استناد می‌کند و معتقد است که همه کارکنان سازمان ظرفیت استعداد دارند. با توجه به این دیدگاه، آخرین محک و سنجه مدیریت استعداد، خودواقعی‌سازی^۲ است. خودواقعی‌سازی به معنای تحقق همه ظرفیت‌های بالقوه افراد است؛ یعنی از راه تحقق هر چیزی است که فرد توانایی آن را دارد [۲۴]. سازمان‌هایی که رویکرد مبتنی بر قدرت را در روانشناسی مثبت‌گرا دنبال می‌کنند، در شناسایی زمینه‌های استعداد طبیعی کارمندان و یافتن راه‌هایی برای کمک به هر کارمند جهت توسعه مهارت‌ها و دانش خاص شغلی برای تبدیل ظرفیت‌های بالقوه به عملکرد واقعی متمرکز هستند که رضایت کارکنان و ماندگاری آنها را به دنبال دارد [۲۵].

در برابر رویکرد فراگیر، رویکرد انحصاری قرار می‌گیرد که این رویکرد نسبت به رویکرد فراگیر هم سودمند و هم کارآمدتر است [۸]. این رویکرد در تضاد با فلسفه فراگیر قرار می‌گیرد در حالی که بیشتر سازمان‌هایی که مدیریت استعداد را در پیش می‌گیرند، نوعی از روش‌های تمایز کارکنان را در شناسایی و مدیریت استعداد (که نشانگر رویکرد انحصارگرا است) اعمال می‌کنند [۲۰].

سازمان‌هایی که از رویکرد انحصاری به کارمندان خود نگاه می‌کنند، آنها را به دو دسته کلی طبقه‌بندی می‌کنند: ۱- کسانی که استعداد دارند و کسانی که با استعداد نیستند. با توجه به مزیتی که این رویکرد نسبت به رویکرد فراگیر دارد، اما نظریه هویت اجتماعی^۳ نشان می‌دهد که رویکرد انحصاری در مدیریت استعداد ممکن است منجر به شکسته شدن هویت سازمانی^۴ کارمندان به وسیله روابط مخالف با این رویکرد شود. در یک نظرسنجی انجام شده (سال ۲۰۱۴) نشان می‌دهد که ۶۰ درصد از شرکت‌ها رویکرد انحصاری اتخاذ کرده‌اند [۱۸].

1. Positive psychology
2. Self-actualization
3. Social identity theory
4. Organisational identity



رویکرد مبتنی بر منابع^۱ به نوعی پشتیبان و هم‌راستا با رویکرد انحصاری است. آن‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان‌ها برای پیشی‌گرفتن از رقبا باید از امکانات و منابع خود به نحو کارا و مؤثر بیشترین استفاده را ببرند، به‌گونه‌ای که مزیت رقابتی آنها در رقابت با سایر شرکت‌ها شود [۲۶]. بنابراین رویکرد انحصاری از استعدادها ممکن است با فرهنگ رقابتی و عملکرد سازمان‌های خصوصی همخوانی بیشتری داشته باشد درحالی‌که رویکرد فراگیر ممکن است در سازمان‌های بخش دولتی که از منافع و حقوق کارکنان خود محافظت می‌کنند و با محدودیت منابع به‌خصوص مالی کمتر مواجه هستند، مناسب باشد [۲۲].

رویکرد ترکیبی به استعداد، هر دو تعریف انحصاری و فراگیر استعداد را به رسمیت می‌شناسد. ما فلسفه ترکیبی مدیریت استعداد را به‌عنوان یک فلسفه یکپارچه و جامع از مدیریت استعداد تعریف می‌کنیم که به موجب آن کارکنان بخش‌های خاص و افرادی که از راه توسعه فعال، حفظ و استقرار در موقعیت‌های راهبردی به‌عنوان استعداد سازمانی شناخته می‌شوند مطرح می‌گردند. فلسفه ترکیبی یک رویکرد منسجم برای مدیریت استعداد است که هم منابع انسانی کل سازمان را به‌عنوان استخر استعداد اساسی خود و نیز شناسایی و مدیریت بخش‌های خاص منابع انسانی را به‌عنوان یک مجموعه استعداد خاص برای نیازمندی‌های قابلیت راهبردی کسب‌وکار در نظر می‌گیرد [۲۰].

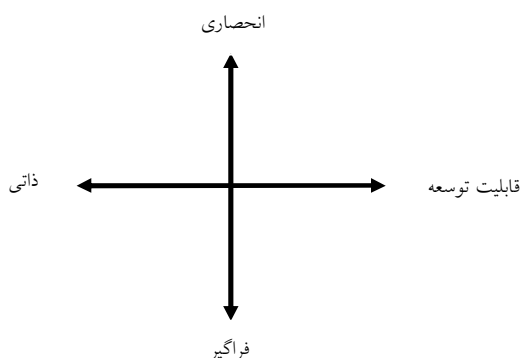
یکی از چالش‌های اصلی مدیریت استعداد متأثر از نوع رویکرد به استعداد به‌عنوان یک پدیده ذاتی یا اکتسابی است. آیا استعداد یک ماهیت پایدار (ذاتی) است یا می‌تواند توسعه پیدا کند (کسب شود)؟ اگر استعداد به‌عنوان یک ماهیت پایدار (ذاتی) درک شود، منجر به اقدام‌های مدیریت استعداد با تأکید شدید بر شناسایی و انتخاب استعداد می‌شود. بحث در مورد حوزه‌ای که استعداد در آن پایدار است و اعتقاد بر این است که استعداد در ذات کارکنان وجود دارد، به چند عامل مربوط می‌شود. از یک‌سو افرادی که استعداد را به‌عنوان یک مجموعه از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها تعریف می‌کنند، بیشتر به این فکر می‌کنند که این استعداد را می‌توان به‌دست‌آورد و اکتساب کرد تا افرادی که استعداد را از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌های شناختی و یا انگیزه تعریف می‌کنند. ازسوی دیگر، این سؤال مربوط به

1. Resource-based view



«نظریه ضمنی شخصیت»^۱ است که فرد از آن پشتیبانی می‌کند، به این معنا که یا باور وجود دارد که افراد براساس «نظریه افزایشی»^۲ می‌توانند با تجربیات شکل بگیرند یا براساس «نظریه ذاتی»^۳ باور به این موضوع که مردم به ندرت تغییر می‌کنند [۲۷].

اتخاذ رویکرد ذاتی بودن استعداد مدیران را به جنگ استعدادها سوق می‌دهد، به گونه‌ای که کارکنان بااستعدادی را که برای رقبا کار می‌کنند، شناسایی و رهگیری کنند [۲۲].
باتوجه به موارد بیان شده، اگر رویکرد فراگیر و انحصاری در دو سوی یک محور عمودی باشند، ذاتی و توسعه‌پذیری بودن استعداد در دو سوی محور افقی خواهند بود (شکل ۱) [۲۲؛ ۲۷].



شکل ۱. ترکیب رویکردهای ذاتی / قابل توسعه و فراگیر / انحصاری

فلسفه استعداد انحصاری / ذاتی نشان‌دهنده این باور مدیریتی است که تنها درصد کمی از کارکنان بااستعداد هستند و طبیعت و ذات درونی آنها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها یا توانمندی‌هایی برای این کارکنان فراهم کرده است که از استعداد ذاتی با عنوان هدیه^۴ هم تعبیر می‌شود [۲۸].

-
1. Implicit personality theory
 2. Incremental theory
 3. Entity theory
 4. Gift



در نتیجه این باور، مدیران منابع انسانی، کارکنان را به گروه کوچکی از کارکنان دارای استعداد طبقه‌بندی می‌کنند و افراد بااستعداد وارد مخزن استعداد سازمان می‌شوند. مدیران منابع انسانی که فلسفه استعداد انحصاری/ قابلیت توسعه دارند، معتقدند که استعداد یک ساختار نادر و پنهان است که در صورت کشف‌نشدن و شناسایی می‌توان آن را هدر داد. از این‌رو در اینجا است که اهمیت شناسایی استعداد مشخص می‌شود. رویکرد استعداد فراگیر/ ذاتی بر روانشناسی مثبت و این فرض ذاتی استوار است که هر فرد ویژگی‌های پایدار و مثبتی دارد که به آنها «نقاط قوت» گفته می‌شود. افرادی که فلسفه استعداد فراگیر/ قابل توسعه دارند، فرض می‌کنند که همه افراد به ظاهر «معمولی» می‌توانند با آموزش اختصاصی مجری شگفت‌انگیزی شوند. این فلسفه منعکس‌کننده یک باور عمیق به توانایی تغییر و رشد انسان است [۲۲].

۴-۳- نقش فعالانه و پیشگیرانه در شناسایی استعداد

سازمان‌ها باید به دنبال این باشند که برای همگام‌شدن و انطباق پیدا کردن با تحولات سریع بازار کار، مسئولیت اجرای مدیریت استعداد در سازمان را بین همه سطوح سازمان تقسیم کنند. شرط این کار داشتن نقش فعال و پیش‌گیرانه می‌باشد چراکه رفتار فعالانه، زیربنای اصلی موفقیت سازمان است [۱۷].

پارکر و کالینز رفتار پیشگیرانه و فعالانه را به سه دسته طبقه‌بندی کرده‌اند که شامل رفتار کاری فعالانه^۱، رفتار راهبردی فعالانه و رفتار فعالانه نسبت به تناسب‌پذیری با محیط^۲ می‌باشند. رفتار کاری فعالانه به این معناست که مسئولیت‌پذیری نسبت به رفتار و تلاش‌های سازنده و مؤثر کارکنان با توجه به نحوه انجام آن منجر به تغییر عملکرد سازمانی می‌شود [۲۹]. رفتار فعالانه می‌تواند نقش میانجی و واسطه‌ای میان رابطه مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان داشته باشد. با استفاده از مدل توانایی، انگیزه و فرصت^۳ می‌توان به شناسایی

1. Proactive work behavior
2. Proactive person environment behavior
3. Ability, motivation and opportunity model



فرایندهایی در سطح کارکنان که نتیجه ارتباط میان منابع انسانی و عملکرد سازمانی در سازمان است، پی برد [۱۷].

۵- پیشینه پژوهش

با بررسی انجام شده، تنها پژوهشی که در جهت شناخت معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها (استعدادهای بالقوه) گام برداشته است، مقاله لای و ایشی‌زاکا در سال ۲۰۲۰ بود که تیم بازاریابی فروش را بررسی و مطالعه کرد [۱۸].

چگونگی دسترسی به مدیریت استعداد می‌تواند رفتارهای فعالانه را القا کند و نحوه دسترسی به مدیریت استعداد می‌تواند رفتارهای فعالانه و پیش‌گیرانه را القا کند [۱۷؛ ۲۹]. برخی دیگر از پژوهشگران معتقدند استانداردسازی عمل شناسایی استعدادها به آسانی که به نظر می‌رسد، نیست. برای اینکه راهکارهای مدیریت استعداد راهبردی باشد، لازم است امکان چندین استراتژی در داخل یک سازمان در نظر گرفته شود یا حداقل زمان طراحی سیاست‌های مدیریت استعداد، از چندین بازیگر سازمانی دعوت کنند [۲].

در جدول ۱ به پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع این پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) [۳۰]	ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)	مدیریت استعداد علاوه بر فرایندی بودن، یک طیف دارند. طیف مدیریت استعداد می‌تواند از استعدادزدا تا کاملاً اثربخش در جریان باشد.
جوهری‌زاده، مقیمی، قلی‌پور و طهماسبی (۱۳۹۳) [۳۱]	مدیریت استعدادها: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی	مهم‌ترین ویژگی‌های استعدادها به دو دسته خصوصیات عمومی شامل ۱۰ ویژگی اصلی (شخصیت، هوش هیجانی، خصوصیات و ویژگی‌های خاص شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان‌خواهی، یادگیرندگی، قانون‌شناسی و تخصص) و ویژگی‌های اختصاصی شامل ۴ عنوان



پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
		اصلی (شامل هوش هیجانی، سابقه علمی و فرهنگی، ویژگی‌های رفتاری و مهارت‌های اجرایی) دسته‌بندی شده‌اند.
پارکر و کالینز (۲۰۱۰) [۲۹]	Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors	سه دسته رفتار فعالانه در سطوح بالا را شناسایی کرده‌اند. رفتار عملی پیشگیرانه، رفتار راهبردی پیشگیرانه و رفتار فعالانه تناسب فرد با محیط که هرکدام مربوط به رفتارهایی است که برای تغییر در سازمان داخلی، تناسب بین سازمان و محیط آن (برای مثال فروش مسئله) و تناسب بین فرد و سازمان (برای مثال جستجوی بازخورد) ایجاد شده- است.
کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹) [۸]	STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA	توسعه یک استخر استعداد با ظرفیت استعداد بالا و کارمندان با عملکرد بالا برای پرکردن موقعیت‌های کلیدی و توسعه یک معماری متمایز منابع انسانی برای سهولت پرکردن این موقعیت‌ها با افراد شایسته و اطمینان از تعهد پیاپی آنها به سازمان، شناسایی موقعیت‌های محوری به‌عنوان نقطه عزیمت سیستم‌های مدیریت استعداد راهبردی را تأکید می‌کند.
بورکمن و همکاران (۲۰۱۳) [۳۲]	Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification	آگاهی دادن به افراد با استعداد از وضعیت خود، یک اثر انگیزشی براساس پیش‌بینی‌های تئوری مبادله اجتماعی دارد. بنابراین منطبق کلی مدیریت استعداد را پشتیبانی می‌کند.
کالینگز، ملاحی و کاسیو (۲۰۱۸) [۵]	Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective	چارچوبی مبتنی بر روال، استراتژی و همترازی زیرمجموعه‌ها و سرمایه انسانی فردی را پیشنهاد می‌دهد.
تایسکبو (۲۰۱۹) [۲]	Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary	مدیران باید در جهت هم‌ترازی حوزه‌های مختلف سازمانی تلاش کنند. برای اینکه راهکارهای مدیریت استعداد راهبردی باشد، آنها باید امکان چندین استراتژی را در داخل یک سازمان در نظر بگیرند و یا زمان طراحی مدیریت استعداد از چندین بازیگر سازمانی دعوت کنند.



پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌ها
می‌برز (۲۰۲۰) [۱۷]	The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing	بررسی نقش فعالانه و پیش‌گیرانه در مدیریت استعداد و لزوم ادغام این نقش در مدیریت استعداد
لای و ایشی‌زاکا (۲۰۲۰) [۱۸]	The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: A social psychooigical perspective	مدیریت استعداد باید به‌عنوان یک فرایند اجتماعی دیده شود، زیرا بیشتر تصمیم‌ها و فعالیت‌ها براساس تعامل‌های بین فردی است. به‌عبارت‌دیگر، اطلاعات ذهنی (برای مثال ارزش‌ها و تجربه‌های شخصی) ممکن است نقشی حیاتی در فرایندهای مدیریت استعداد مانند تعریف و شناسایی استعداد داشته باشد که ترکیبی از سه حوزه پژوهشی: تصمیم‌گیری تجاری، منابع انسانی و روانشناسی اجتماعی است.

۶- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و مبتنی بر پارادایم تفسیری و با رویکردی استقرایی می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل شش مرحله آشناسدن با داده‌ها، کدگذاری، جستجو برای شناخت تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و درنهایت نگارش گزارش انجام شده است [۳۳].

برای جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه، مشارکت‌کنندگان از روش گلوله برفی انتخاب شدند که پیش‌شرط این انتخاب، داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی در صنعت تلکام بود. در این پژوهش تا رسیدن به اشباع نظری [۳۴] مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد. در مجموع با ۱۶ تن از کارشناسان ارشد، سرپرستان، مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت‌های فعال در این صنعت مصاحبه انجام شد.

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه استفاده شد. این مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختار یافته طراحی و اجرایی شد [۳۵، ص ۸۸] (که گاهی به آن مصاحبه عمیق هم می‌گویند). حداقل زمان انجام مصاحبه ۳۵ دقیقه و حداکثر زمان ۴۵ دقیقه زمان صرف شد. به‌رغم بهره‌گیری از کنترل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی در این پژوهش بنا بر



کیفی بودن روش تحلیل تم، از معیارهای باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری گوبا و لینکلن [۳۶] و از منظر پژوهش‌های کمی از پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی دو کدگذار برای اطمینان بیشتر استفاده شد.

۷- یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر پس از انجام مرحله بازبینی تم‌ها، براساس ۴۳ دسته مفهومی در قالب ۱۰ تم فرعی در بطن ۳ تم اصلی جای گرفتند و تم‌های متفرقه نیز حذف شدند، برای نمونه به چند مصاحبه اشاره می‌شود:

درخصوص معیار مدیریت ابهام در مصاحبه اول، فرد مصاحبه‌شونده مطرح کرد که: «فراخوان‌هایی داریم که اشتیاق همکاران برای رفتن به چالش‌های جدید و تلاش‌شان برای رسیدن به موقعیت‌های بالاتر را بسنجیم». و یا در مصاحبه دوازدهم عنوان شد: «به افرادی که دارای استعداد بالقوه بودند بیشتر به جای آموزش، مسئله برای ایشان طرح می‌شود».

همچنین درباره معیار یادگیرنده‌بودن در مصاحبه هفتم این‌طور بیان شد: «اگر یک جریان تازه‌ای بخواهد در سازمان تشکیل شود، بیشتر بر ظرفیت یادگیری تمرکز می‌کنیم» و یا در مصاحبه چهاردهم: «اگر همکاران بر برنامه‌توسعه فردی خود تمرکز کنند، قطعاً در آینده جزء افراد کلیدی و مؤثر در سازمان خواهند بود».

در رابطه با معیار شغلی در مصاحبه دوازدهم، اینگونه بیان شد که: «افرادی که در طرح‌های اختیاری مشارکت می‌کردند و یا اینکه بدون منتظرماندن دریافت برنامه جدید به‌صورت خودجوش فعالیت‌های مرتبط با حوزه کاری خود را پیگیری می‌کردند» و همچنین مطرح شد که «افرادی که تشنه این بودند تا مسائل و موارد را یادگیرند، جذب می‌کردیم».

در جدول ۲ تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و نمونه جمله کلیدی مشخص شده است.



جدول ۲. تم‌های اصلی و تم‌های فرعی برآمده از مصاحبه

تم اصلی	تم فرعی	نمونه جمله کلیدی
فردی	خلاقیت	در شایستگی‌های عمومی به خلاقیت امتیاز ویژه‌ای می‌دهیم.
	مدیریت ابهام	یکی از مواردی که برای ارزیابی استفاده می‌شود، چیرگی بر ابهام از سوی همکاران است.
	نگرش	اگر فردی معتقد است که از توانمندی وی استفاده نمی‌شود، باید سنجید که تعلق او به سازمان چه قدر است.
	دانایی	از افراد در آغاز استخدام پرسش می‌شود که شما چه مهارت تخصصی و توانمندی ویژه‌ای دارید.
	یادگیری	اگر یک جریان تازه‌ای بخواهد در سازمان تشکیل شود، بیشتر بر ظرفیت یادگیری تمرکز می‌کنیم.
	ارتباطها	در شناسایی استعداد نحوه ارتباط‌گیری افراد مؤثر بود.
شغلی	عملکرد بالا	فردی که بتواند در سازمان عملکرد ویژه‌ای نشان بدهد و این عملکرد در حال تکرار است و استثنا نیست.
	اشتیاق	فراخوان‌هایی داریم که اشتیاق همکاران برای رفتن به چالش‌های جدید و تلاش آنها برای رسیدن به موقعیت‌های بالاتر را بسنجیم.
سازمانی	رهبری	افرادی که سازمان را کامل بشناسند و صنعت را بشناسند، برای مشاغل مدیریتی می‌توانند استفاده شوند.
	کمال‌جویی	بیشتر فضا را برای افرادی که قابلیت ارتقا داشتند، آماده می‌کردیم.

۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش سعی بر آن شد تا با رویکردی کاربردی بتوان از نتایج آن در سازمان‌های صنعت تلکام بهره‌مند شد و باتوجه به دسته‌های مفهومی که از مصاحبه‌ها استخراج شد، سه تم اصلی فردی، شغلی و سازمانی و ۱۰ تم فرعی به تفکیک زیر تعیین شد:

۱. فردی: خلاقیت، مدیریت ابهام، نگرش، دانایی، یادگیری ارتباطها
۲. شغلی: عملکرد بالا، اشتیاق
۳. سازمانی: رهبری، کمال‌جویی



معیارهایی که ذیل معیار فردی هستند، جدا از شغل و سازمانی که فرد در آن کار می‌کند، تأثیر زیادی بر عملکرد شغلی افراد و عملکرد آنها به‌عنوان جزئی از یک کل یکپارچه در سازمان دارند که در زیر به آن می‌پردازیم.

خلاقیت: زمانی که فردی در پی پیشبرد کارها به دنبال شیوه‌ای جدید برای انجام آن است و مدام در تکاپو برای ایجاد روش جدید یا بهبود روش موجود است؛ یعنی با رویکرد خلاقانه به موضوعات می‌نگرد و در هر موقعیتی که قرار بگیرد سعی بر این دارد خلاقیت به خرج دهد. این خلاقیت افراد در صورت اجازه‌دادن سازمان به رشد و پیاده‌سازی و فراهم‌بودن شرایط می‌تواند به‌عنوان هسته‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا شود. در پژوهش ژای و همکاران (۲۰۱۹) به خلاقیت در حوزه مدیریت استعداد پرداخته شده است [۳۷] و به‌طور قطع هم در نظرهای مصاحبه‌شوندگان و هم در متن مقاله‌های علمی به‌عنوان معیاری انکارناپذیر در جهت شناسایی استعداد مورد توجه می‌باشد ولی چالشی که برای خلاقیت می‌توان مطرح کرد، جدا از نحوه ارزیابی، مقوله هزینه‌بردار بودن و نیازمند اعتماد فراوان مدیران به کارکنان می‌باشد، چراکه اقدام‌های خلاقانه‌ای که منجر به نوآوری و ارزش افزوده برای سازمان شود، به تناسب ارزش بیشتر معمولاً متحمل پذیرفتن خطرپذیری بیشتری است. شرط این است که مدیران رویکرد بلندمدت اتخاذ کنند.

مدیریت ابهام: از دیگر معیارهای ذیل معیارهای فردی، مدیریت ابهام می‌باشد؛ یعنی اینکه فردی در سازمان به دنبال شرایط یکنواخت و تکراری نباشد؛ به دنبال چالش‌های جدید باشد و از چالش‌های پیش‌آمده استقبال کند. از این رو نیازمند این است که مجهولات و ابهام‌های فرد را مستاصل نکند و با تکیه بر قدرت و تفکر تحلیلی خود مسائل را حل کند. در شرکت‌های تلکام به‌دلیل فناوری محور بودن و وجودداشتن شرایط ثابت مشاهده می‌شود که مدیران از افرادی که توانایی حل مسئله دارند و در سطح و اندازه خودشان می‌توانند ابهام‌های تحمیلی را مدیریت کنند، استقبال می‌کنند. با توجه به این موضوع که توانایی حل مسئله باید وسیع‌تر از آنچه معمولاً در آزمون‌های هوش و پیشرفت تعریف می‌شود، منظور شود. سنجیدن توانایی حل مسئله در افراد باید شامل حل مشکلات و مسائل باز و همچنین نظارت بر راه‌حل‌ها در موارد کاربردی باشد [۳۸] که معیار خوبی برای شناسایی افراد بااستعداد است و



نسبت به معیار خلاقیت نه تنها در اجرا هزینه بر نیست بلکه شناسایی و تقویت این معیار منجر به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری در کوتاه‌مدت می‌شود. مدیریت ابهام شامل حل مسئله، تفکر تحلیلی و مواردی از این قبیل است که در پژوهش لای و ایشی‌زاکا (۲۰۲۰) به معیار حل مسئله به‌عنوان معیاری برای شناسایی ظرفیت استعدادها به صراحت پرداخته شده است [۱۸]. این معیار در مقایسه با سایر معیارها جزء سه دسته اولی می‌باشد که وزن بیشتری به خود اختصاص داده است.

دانایی: دانش، مهارت تخصصی، تحصیل در دانشگاه برتر از عواملی است که در مصاحبه‌ها تصریح شد و می‌توان به دانایی فرد پی‌برد. زمانی که یک فرد مهارت تخصصی داشته باشد (حتی به صورت خودآموز) می‌تواند معیاری باشد در راستای شناسایی، بهره‌گیری، پرورش و به فعلیت رساندن این مهارت در پاسخ به نیازهای فعلی و آتی شرکت و حتی می‌تواند مقدمه‌ای برای آموزش مهارت‌های تخصصی جدید باشد. از تحصیلات و سوابق تحصیلاتی فرد از این جهت که فرد به رشته و دانش تحصیلی خود علاقه دارد و برای قبولی در دانشگاه برتر تلاش کرده است و در کنار آن دانش و مهارت کسب کرده است، آنگاه می‌توان آینده فرد را پیش‌بینی کرد و به همین دلیل است که او می‌تواند معیار مناسبی برای شناسایی استعداد بالقوه افراد باشد تا شرکت‌ها بتوانند بعد از به فعلیت رساندن آن از مزایای آن بهره‌مند شوند.

نگرش: اگر فردی با وجود داشتن دانش و تخصص، توانایی در مدیریت کردن ابهام و حل مسائل و حتی داشتن خلاقیت، نگرش مثبتی نداشته باشد؛ یعنی تعهد و تعلق به کاری که می‌کند و به مجموعه‌ای که در آن مشغول است، نداشته باشد، به‌طور قطع نمی‌توان او را وارد مخزن استعداد کرد، چراکه داشتن نگرش مثبت به کار سبب رشد و به فعلیت رسیدن ظرفیت‌های درونی می‌شود و تا زمانی که افراد متعهد نباشند، شکوفاشدن استعداد انتظاری واهی است.

یادگیری: همان‌طور که پیش‌تر مطرح شد، به‌دلیل رشد و تحولات فناوری و تأثیر آن بر صنعت تلکام هیچ شرکتی نمی‌تواند ادعا کند با منابع انسانی فعلی اعم از استعدادهای داخلی و حتی استعدادهای خارج از سازمان، بتواند پاسخگوی نیاز سازمان در چند سال آینده و توانایی



رقابت در صنعت باشد. این نکته مهم، اهمیت و نقش آموزش را بیش از پیش مشخص می‌کند، از این رو یکی از مهم‌ترین معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها، یادگیری است. یادگیری به این معنا که فرد به شرایط فعلی خود راضی نباشد و مدام در حال تکاپو و به دنبال یادگیری مهارت و دانش جدید باشد و باتوجه به این امر بتواند در برنامه فردی و حرفه‌ای منحصربه‌فرد، خود را توسعه دهد. این نیاز شرکت‌های فعال در صنعت تلکام امروزی است که شرایط ناپایدار و پیچیده محیطی اهمیت آن را بیشتر نیز می‌کند و پیشرفت در برنامه توسعه فردی معیاری کاملاً کاربردی و غیرانتزاعی در شناسایی استعداد است.

عملکرد بالا: علاوه بر توجه به پژوهش لای و ایشی‌زاکا (۲۰۲۰) [۱۸] باتوجه به معیارهایی که در مصاحبه‌ها استخراج شد، بعضی از موارد هستند که ناظر به شغل هستند، برای مثال ممکن است فردی مهارت و انگیزه هم داشته باشد ولی در سمت شغلی وی شاهد عملکرد بالایی از او نباشیم. از این رو فردی که توانایی ایجاد خلق ارزش در آینده داشته باشد یا توان منحصربه‌فردی در انجام یک کار خاصی داشته باشد و شاید تجربه در سمت شغلی نیز داشته باشد، از بعد شناسایی استعداد می‌توان به‌عنوان معیاری در نظر گرفت که استعداد فرد در این زمینه شغلی شکوفا شده و منافع بیشتری نصیب شرکت شود و اگر عملکرد ویژه‌ای دارد، این عملکرد ویژه، تداوم داشته باشد.

اشتقاق: اشتقاق به شغل از سوی کارکنان به این معنا است که فرد با شغل خود عجین شود و این شدت اشتقاق او را مجاب کند که خودآگاه و خودجوش آموزش‌های جدیدی برای انجام بهتر کار فرا گیرد و در برنامه، مسابقه، دریافت پروژه جدید و... روحیه مشارکت‌جویی داشته باشد. این معیار به‌عنوان معیاری مهم برای شناسایی ظرفیت استعداد کارکنان به‌خصوص افرادی که بدون سابقه یا سابقه کاری کمتری دارند، محسوب می‌شود. احتمالاً استفاده از معیار اشتقاق به‌دلیل ماهیت کیفی بودن آن، اعتراض بعضی از کارکنان را به دنبال خواهد داشت که در این حالت مدیر با سوق دادن کارکنان به‌صورت اختیاری به فعالیت‌هایی فراتر از وظایف روزمره این امکان را برای خود فراهم می‌کند تا به‌صورت عینی از این معیار استفاده کند و اعتراض‌های احتمالی را به حداقل برساند.



در پژوهش لای و ایشی‌زاکا (۲۰۲۰) [۱۸] معیارهای مدیریت عملکرد، تفویض اختیار، تجزیه و تحلیل بازار و مهارت‌های میان‌فردی شناسایی شدند که در مقایسه با پژوهش حاضر می‌توان معیار مدیریت عملکرد را با معیار عملکرد بالا و معیار تفویض اختیار را با قابلیت ارتقا زبردسته معیار کمال‌جویی، معیار تجزیه و تحلیل کسب‌وکار را با شناخت صنعت زیرمجموعه معیار رهبری و معیار مهارت‌های میان فردی را با ارتباطات در نظر گرفت.

رهبری: به‌عنوان یک معیار برای ظرفیت استعداد در پژوهش چرچ و همکاران در سال ۲۰۲۱ [۱۹] کنکاش شده است که در این پژوهش به ارتباط میان ارزیابی عملکرد فرد، استعدادهای بالقوه تعیین‌شده از سوی سازمان، ارزیابی استعدادهای بالقوه و نرخ ارتقای پس از ارزیابی پرداخته شده است که معیار ظرفیت رهبری معیاری بوده است که از سوی سازمان مشخص شده و ارتباط آن با مواردی که مطرح شدند، ارزیابی شده است. توانایی رهبری کردن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معیارهایی است که شاید بیشترین پژوهش در حوزه مدیریت استعداد را به خود اختصاص داده است و البته این فراوانی پژوهش در مجله‌های معتبر بین‌المللی متفاوت از رأی و نظر مصاحبه‌شوندگان نیست. به بیان دیگر براساس یافته‌های این پژوهش، بیشترین دسته‌های مفهومی به معیار رهبری اختصاص دارد و این نشان‌دهنده اهمیت و برجستگی این معیار در نظر مدیران ارشد سازمان است.

داشتن تفکر سیستمی و دیدن همه اجزا به‌صورت یک کل واحد در کنار توانایی تغییر، حل مسائل پیچیده از مواردی است که ذیل معیار رهبری تعریف می‌شوند، اگرچه دورنگر بودن و تجزیه و تحلیل صنعت از دیگر خصوصیات یک رهبر محسوب می‌شود.

کمال‌جویی: البته افرادی که سابقه کاری بالایی ندارند و یا حتی اولین سابقه کاری خود را تجربه می‌کنند، معیار کمال‌جویی، معیار خوبی برای شناسایی استعداد بالقوه آنها می‌تواند باشد. فردی که اگر وظیفه‌ای به او محول می‌شود، سعی می‌کند سریع آن را انجام دهد و چابکی در رفتار او دیده می‌شود، می‌تواند نظر مدیر را به‌خوبی جلب کند تا مدیر به او اعتماد کند و مسئولیت‌های بیشتری به او بدهد. این مسئولیت‌پذیری، یعنی او قابلیت جانشینی در سمت‌های بالاتر را می‌تواند داشته باشد تا مسئولیت‌ها و وظایف بیشتر و عمیق‌تری را تجربه کند و به



لحاظ ارتقای سازمانی رشد کند. البته انتزاعی بودن نظر مدیر شاید چالش استفاده از این معیار را بیشتر کند.

جمع‌بندی: ما در مصاحبه‌ها درصد ارزیابی معیارها نبودیم و فقط به شناخت آن معیارها بسنده شد. از این رو نمی‌توان مطرح کرد که کدام یک از معیارهای فردی، شغلی و سازمان با اهمیت‌تر و کدام کم اهمیت‌تر است ولی آن چیزی که بدیهی است و مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند، بحث انطباق و تناسب افراد با استعداد با سمت شغلی و حتی شرکت بود که به عبارت دیگر ممکن است فردی براساس معیارهای فردی استعداد محسوب شود ولی درخصوص ارزیابی با معیارهای سازمانی یا حتی شغلی فردی عادی باشد. به این ترتیب زمان شناسایی افراد با استعداد بالقوه در شرکت‌های تلکام سعی می‌شود تا مجموعه معیارها مد نظر قرار بگیرد تا آن تناسب و انطباق با شغل و سازمان عملی شود.

همان‌طور که در پیشینه پژوهش اشاره شد، پیاده‌سازی مدیریت استعداد و به تبع آن شناسایی استعداد در شرکت‌ها موجب افزایش رضایت، تعلق، تعهد و... می‌شود. مصاحبه‌شوندگان نیز به این امر اشاره کردند که پس از فراخوان‌ها و برنامه‌هایی که شامل شناسایی ایده‌های جدید کارکنان و به تبع آن شناسایی و ارزیابی فرد با استعداد است، سبب افزایش رضایت کارکنان می‌شود.

افرادی که معترض هستند، نسبت به عدم به‌کارگیری از توانمندی‌های بالقوه و بالفعل خود، واحد مدیریت استعداد با ایجاد بستری برای معرفی این افراد به وسیله خود کارکنان - حتی بدون تأییدیه از مدیر بالاتر - جهت ارزیابی ایشان و رسیدن به این موضوع که آیا او فرد با استعدادی است یا خیر، سعی کردند نخست این اعتراض‌ها را هوشمندانه پاسخ دهند و دوم اینکه فرد با استعداد در برنامه‌های شناسایی، شانس بیشتری نصیبش شود تا وارد مخزن استعداد گردد.

بعضی از این شرکت‌ها برای ارزیابی استعدادهای بالقوه از کانون‌های ارزیابی براساس الگوی شایستگی‌های استخراج‌شده، استفاده می‌کردند و در اصل برای ارزیابی عملکرد از خروجی برنامه‌های واحد مدیریت عملکرد (که به صورت سه‌ماهه عملکرد افراد را ارزیابی قرار می‌دهند) استفاده می‌کنند و بعد از ترکیب نتایج کانون ارزیابی و مدیریت عملکرد، افراد را در



ماتریس ۹ خانه‌ای طبقه‌بندی می‌کنند که در این ماتریس محور افقی عملکرد و محور عمودی توان بالقوه است.

باتوجه به عرضه بسیار کم منابع انسانی متخصص در حوزه فناوری اطلاعات (IT) در بازار کار، اهمیت روزافزون شناسایی استعدادهای بالقوه برای مدیران ارشد سازمان متجلی می‌شود. شرکت‌های تلکام سعی دارند افرادی را که برای مثال در حوزه امنیت شبکه در حال حاضر عملکرد بالایی ندارند ولی بااستعداد هستند، از راه آموزش، بر آنها سرمایه‌گذاری کنند. به همین جهت غربال و شناسایی افراد بااستعداد بالقوه زمان استخدام اهمیت بیشتری برای سمت‌هایی پیدا می‌کند که عرضه نیروی انسانی متخصص و بااستعداد به فعلیت رسیده در آن حوزه اندک است.

موردی که بسیار مهم بوده و مدیران سازمان را نگران کرده است، بحث آمادگی ذهنی و روانی ایجاد فرهنگ مدیریت استعداد به‌خصوص در مرحله شناسایی در فضای میان کارکنان شرکت است. بسیاری از مدیران از طبقه‌بندی افراد براساس استعدادهای خود به‌دلیل برجستگی که در سازمان به افراد بااستعداد زده می‌شود، نگرانی دارند. این نگرانی ناظر به ایجاد یک طیف جدا از کارکنان در سازمان اشاره دارد که به‌دلیل اینکه بااستعداد هستند، با افرادی که استعداد ندارند یا استعدادشان کشف نشده است، نتوانند ارتباط خوب و سازنده‌ای داشته باشند و گاهی وقت‌ها موضع بالا به پایینی اتخاذ کنند. البته عکس این موضوع هم می‌تواند در سازمان رخ دهد که افرادی که با استعداد نیستند، رفتار حرفه‌ای و سازنده با افراد بااستعداد سازمان نداشته باشند. از این رو این نگرانی مدیران به حق بوده و نیازمند فرهنگ‌سازی از راه معرفی و آشناسازی کامل کارکنان - پیش از شروع و اجرا- با برنامه‌های واحد مدیریت استعداد به‌خصوصاً فاز شناسایی استعداد می‌باشد.

البته زمان معرفی رسالت، اهداف و برنامه‌های مدیریت استعداد، این نکته به همه کارکنان یادآوری می‌شود که باوجود پیاده‌سازی برنامه‌های جداگانه آموزش، رفاهیات، جبران خدمات و ... نسبت به ورود افراد به مخزن استعداد در آغاز هر چیزی انتظار رشد، یادگیری و عملکرد بالا در راستای اهداف سازمان، از آن‌ها انتظار می‌رود و افرادی در مخزن استعداد باقی خواهند ماند که در جهت این انتظارات اقدام کنند.



لازم به ذکر است که نمی‌توان ادعا کرد فردی با داشتن یک یا چند ویژگی که به‌عنوان معیار شناخت شناسایی شد، وارد مخزن استعداد شود بلکه او باید مجموعه‌ای از معیارها را با توجه به رویکردهای کلان نسبت به استعداد، شرح شغل، مدل شایستگی و... داشته باشد. شایان ذکر است که بعضی از این معیارها ذاتی و یا اکتسابی است که موضوع این پژوهش نیست و همچنین راه، روش و ابزار سنجش این معیارها مبنی بر ذاتی یا اکتسابی بودن آن‌ها نیز در راستای هدف این پژوهش نبوده و نیازمند پژوهش‌های دیگری می‌باشد. پیشنهادهای کاربردی پژوهش حاضر عبارتند از:

الف) با توجه به اعتراض‌های خیلی از افراد معترض که نیاز به رشد و تعالی آنها چه از جنس رشد در سلسله مراتب سازمانی و چه از منظر غنی‌سازی شغلی، پاسخ داده نشده است، پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه این عده از افراد عملکرد بالایی ندارند، ولی از دیده شدن و توجه به توانمندی و قابلیت‌های درونی خود به وسیله سازمان استقبال می‌کنند، به همین دلیل باید استعدادهای بالقوه آنها را شناخت و در راستای شکوفاشدن این استعدادها از آنها حمایت کرد. منفعت این کار برای سازمان موجب تقویت برند کارفرمایی شده و انگیزه برای ورود استعدادهای بیرون از سازمان برای جذب و کارکردن در سازمان فراهم می‌شود.

ب) بسیاری از چالش‌های شرکت‌های تلکام، کارآمدی در جذب مدیران عالی برای مناصب بالای سازمانی است که اگر پیش‌تر به شناسایی ظرفیت استعداد افراد بنا بر معیار رهبری صورت گیرد، بسیاری از این چالش‌ها مرتفع خواهند شد. این استعدادیابی و سنجش کارکنان برای رسیدن به سمت‌های مدیران میانی و برای مدیران میانی برای رسیدن به مناصب مدیران عالی موجب رقابت و همچنین انگیزه مضاعف کارکنان - که هم شامل دیده شدن مهارت‌ها و رشد آنها بوده و هم باور دارند که این سعی و تلاش‌ها در آینده موجب ارتقای آنها خواهد شد- بر می‌گردد.

ج) با توجه به معیار یادگیری، پیشنهاد می‌شود برای افراد برنامه توسعه فردی تنظیم شده و پیشرفت آنها در این برنامه به دقت بررسی شود. البته رفتارهای یادگیری کارکنان در بسترهای یادگیری می‌تواند برخی از ویژگی‌های استعداد را منعکس کند [۳۷] و



همان‌طور که در مصاحبه‌ها به‌طور فراوان به آن اشاره شد، با استفاده از این معیار و مشخص‌بودن این معیار و معرفی آن به کارکنان به‌عنوان شاخصی برای ارزیابی آنها، معیار خوبی برای تشخیص افراد با استعداد از غیر خواهد بود که در این صورت هم مدیران به‌صورت شهودی تصمیم‌گیری نکرده‌اند و هم کارکنان می‌دانند که با معیار یادگیرنده‌بودن، سنجش می‌شوند.

لازم به ذکر است با اجرای برنامه شناسایی استعداد، به‌خصوص شناسایی استعدادهای بالقوه، انگیزه افراد مستعد حفظ خواهد شد و اهداف مدیریت استعداد بهتر به نتیجه خواهد رسید اما اگر این شناسایی یک‌مرته و به‌صورت مقطعی برای مثال در یک بازه زمانی در طول چند سال اجرایی شود، نه‌تنها موجب افزایش انگیزه کارکنان نخواهد شد بلکه احتمالاً موجب کاهش انگیزه افرادی است که در برنامه شناسایی استعداد پیشین، وارد مخزن استعداد شدند و به اشتباه احساس امنیت کنند که برای همیشه در مخزن استعدادها باقی خواهند ماند. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود برنامه شناسایی استعداد باید به‌صورت فرایندی ادامه‌دار باشد که موجب انگیزه افرادی شود که به هر دلیل استعداد آنها در گذشته احراز نشده است و هم باعث اطمینان خاطر اشتباه و غلط مبنی بر دائمی‌بودن جایگاه افراد در داخل مخزن استعداد نشود تا این افراد همیشه برای ماندن در مخزن استعداد در تلاش باشند و رشد کنند.

۹- منابع

- [1] Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M., Scullion H. "Talent management: context matters", *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 2020, pp 457-473.
- [2] Tyskbo D. "Competing institutional logics in talent management: Talent identification at the HQ and a subsidiary", *The International Journal of Human Resource Management*, 2019, pp: 1-35.
- [3] Cappelli P., J. Keller "Talent management: Conceptual approaches and practical challenges", *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, pp 305-331.
- [4] PwC (2017) *CEO Pulse Survey*, Author, London, 2017.
- [5] Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. "Global talent management and performance in multinational enterprises: A



- multilevel perspective", *Journal of Management*, 45(2), 2018 pp 540-566.
- [6] Jones J. T., Whitaker M., Seet P., Parkin J. "Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 2012, pp 399-420.
- [۷] طهماسبی ر.، قلی‌پور آ.، جواهری‌زاده ا.، "مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی"، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷، ۱۳۹۱، صص ۵-۲۶.
- [8] Collings D. G., Mellahi K. "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 2009, pp 304-313.
- [9] Schiemann W. A. "From talent management to talent optimization", *Journal of World Business*, 2014, pp: 281-288.
- [10] McDonnell A., Collings D. G., Mellahi K., Schuler R. S. "Talent management: A systematic review and future prospects", *European Journal of International Management*, 11, 2017, pp 86-128.
- [۱۱] ع. رجبی‌پور میبدی و م. محمدی، "طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون"، *نشریه مطالعات منابع انسانی*، ۳۷، ۱۳۹۹، صص ۷۹-۱۰۴.
- [12] Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M. "Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research", *Employee Relations*, 38, 2016, pp 31-56.
- [13] Sonnentag S. "Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp 518-528.
- [14] Crant J. M. "Proactive behavior in organizations", *Journal of Management*, 26, 2000, pp 435-462.
- [15] Parker S. "From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role", *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 2000, pp 447-469.
- [16] Michaels E., Jones H. H., Axelrod B. *The war for talent*, Boston, *Harvard Business Review Press*, 2001.
- [17] Meyers M. C. "The neglected role of talent proactivity: Integrating



- proactive behavior into talent-management theorizing", *Human Resource Management Review*, 30(2), 2020, pp 1-13.
- [18] L. Lai Y.-, Ishizaka A. "The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: A social psychological perspective", *Journal of Business Research*, 109, 2020, pp 637-647.
- [19] Church A. H., Guidry B. W., Dickey J. A., Scrivani J. A. "Is there potential in assessing for high-potential? Evaluating the relationships between performance ratings, leadership assessment data, designated high-potential status and promotion outcomes in a global organization", *The Leadership Quarterly*, 101516, 2021, pp 1-13.
- [20] King K. A. , Vaiman V. "Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice", *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 2019, pp 194-206.
- [21] Berger L., Berger D. The talent management handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People, 2 ed., McGraw-Hill Education, 2019.
- [22] Meyers M. C., Woerkom M. V., Paauwe J., Dries N. "HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices", *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 2020, pp 562-588.
- [23] Cropanzano R., Mitchell M. "Social exchange theory: an interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31(6), 2005, pp 874-900.
- [24] Bakker A. B., Schaufeli W. B. "Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 2008, pp 147-154.
- [25] Dries N. "The psychology of talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 23(4), 2013, pp 272-285.
- [26] Barney J. B. "Is the resource-based 'View' a useful perspective for strategic management research? yes", *Academy of Management Review*, 26(1), 2001, pp 41-56.
- [27] Meyers M. C., Woerkom M. V. "The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for



- practice, and research agenda", *Journal of World Business*, 49, 2014, pp 192-203.
- [28] Tansley C. "What do we mean by the term "talent" in talent management? ", *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 2011, pp 266-274.
- [29] Parker S. K., Collins C. G. "Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors", *Journal of Management*, 36(3), 2010, pp 633-662.
- [۳۰] قلی‌پور آ.، افتخار ن. ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۳۴، ۱۳۹۵، صص ۵۹-۹۰.
- [۳۱] جواهری‌زاده ا.، مقیمی س. م.، قلی‌پور آ.، طهماسبی ر. «مدیریت استعدادهاى سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی»، مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۳۹۹، ۱۳۹۳، صص ۱۴۹-۱۷۱.
- [32] Björkman I., Ehrnrooth M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J. "Talent or not? Employee reactions to talent identification", *Human Resource Management*, 52(2), 2013, pp 195-214.
- [33] Braun V., Clarke V. "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 2006, pp 77-101.
- [34] Saunders B., Sim J., Kingstone T., Baker S., Waterfield J., Bartla B., Burroughs H., Jinks C. "Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization", *Quality & Quantity*, 52, 2017, pp 1893-1907.
- [۳۵] خاکی غ. روش تحقیق در مدیریت، تهران، بازتاب، (۱۳۸۷).
- [36] Guba E. G., Lincon Y. S. Fourth generation evaluation, Newbury Park, *Sage Publications*, 1989.
- [37] Xie H., Cai Y., Wong. T.-L., Zou D., Wang F. "A talent assessment model based on learning behaviors and patterns", in 2019 International Symposium on Educational Technology, *Hradec Kralove, 2019*.
- [38] Maker C. J. "Identifying exceptional talent in science, technology, engineering, and mathematics: Increasing diversity and assessing creative problem-Solving", *Journal of Advanced Academics*, 31(3), 2020, pp 161-210.

الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با قوی سیاه با تأکید بر محورهای درونی سازمان

حسین رحمان سرشت^۱، مهدیه جلالپور^{۲*}، وحید ناصحی‌فر^۳، وحید خاشعی^۴

۱- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

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

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

پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۱۰

دریافت: ۱۴۰۱/۱/۲۱

چکیده

هدف: هدف این پژوهش تدوین الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با رویداد قوی سیاه با تأکید بر محورهای درونی سازمان است.

روش: این پژوهش با روش کیفی و در طی چند مرحله انجام شد. داده‌های پژوهش در بخش تحلیل مضمون از راه مصاحبه با ۲۶ مشاور دارای مجوز مراکز مشاوره، اطلاع‌رسانی و خدمات کارآفرینی در سراسر کشور گردآوری شد. برای ارزیابی کفایت تحلیل مضمون و دستیابی به اجماع کلی، از روش دلفی فازی استفاده شد. خروجی این مرحله ۱۱ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی در دو



محور بود. جهت ساختاربندی الگوی پژوهش و سطح‌بندی متغیرها از تکنیک مدل‌سازی ساختاری - تفسیری استفاده شد.

یافته‌ها: مقوله‌های طرحواره مدیر، شایستگی رفتاری و تخصصی وی در محور مدیریت ارشد و محور قابلیت‌های سازمانی شامل جهت‌گیری راهبردی، اصلاح ساختار و تعالی فرایندها، ترویج فرهنگ مثبت، نظام مالی دقیق، نظام‌مندی منابع انسانی شایسته، جهت‌گیری بازار متناسب با شرایط، آمادگی زیرساخت‌های فیزیکی و اطلاعاتی و به‌کارگیری فناوری اطلاعات هستند. الگوی به‌دست‌آمده با ایجاد ظرفیت‌ها و بسترهای درونی سازمان در شرایط نامطمئن از راه واکنش سریع و اقدام‌های نوآورانه شرایط ادامه تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را فراهم می‌کند.

واژه‌های کلیدی: تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، رویداد قوی سیاه، محورهای درونی سازمان، قابلیت‌های سازمانی.

۱- مقدمه

دو سال پیش، صاحبان کسب‌وکارها به این موضوع اذعان کردند که محیط فعالیت خود را به خوبی می‌شناسند. ممکن است موقعیت‌های غیرمعمولی وجود داشته باشد؛ اما به‌عنوان یک قاعده، احساس ثبات بازار و امنیت به‌ویژه برای نهادهایی با موقعیت ثابت یا دارای سال‌ها تجربه وجود دارد. با اعتقاد به ثبات آگاهی محیطی، شرایط اضطراری همه‌گیری کرونا آغاز شد. مشتریان به‌طور ناگهانی سفارش‌ها را متوقف کردند؛ تأمین‌کنندگان قادر به انجام‌دادن قراردادهای خود نبودند؛ کارمندان، از اخراج می‌ترسیدند و علاوه‌براین، نهادهای دولتی، قرنطینه و بستن مرزها را اعلام کردند. درحقیقت، یک رویداد غیرمنتظره با قدرت ویرانگری بالا برای محیط کسب‌وکار به‌طور ناگهانی رخ داد و به‌سرعت فراگیر شد [۱] و پیامدهای ویران‌کننده و خصمانه‌ای را برای کسب‌وکارها به‌وجود آورد.

ویژگی‌های ماهیتی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط میزان آسیب‌پذیری نسبت به نوسان‌ها و تغییرات محیط خارجی را افزایش می‌دهد [۲]. شواهد نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌طور نامتناسبی تحت‌تأثیر عدم اطمینان مزمن هستند و این مسئله تاب‌آوری



آنها را در برابر شوک‌های غیرمنتظره کاهش می‌دهد [۳]. بنابراین اینگونه کسب‌وکارها در برابر رویداد قوی سیاه، مجهز نیستند. در نتیجه بسیاری از آنها شکست خورده یا به شدت از این نوع بحران آسیب می‌بینند.

رویدادهای «قوی سیاه» رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی، نادر و نامنظم با مقیاس بسیار زیادی هستند که تأثیر فاجعه‌باری دارند. وقوع این رویدادها از توزیع طبیعی پیروی نمی‌کنند و بر مبنای شدت و فراوانی آنها نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد. این رویداد برای هر ناظری غیرمنتظره است و وی را غافلگیر می‌کند [۴]. این رویدادها عدم قطعیت شدیدی را ایجاد می‌کنند و پیامدهای آن چنان گسترده است که یک «خطر ناشناخته» برای کسب‌وکارها را نشان می‌دهد [۵]. طالب معتقد است این رویدادها به صورت گذشته‌نگر قابل پیش‌بینی هستند، همان‌طور که انسان‌ها توضیحات را بعد از واقعت به هم متصل می‌کنند [۶]. آنها ویژگی‌های مشترکی دارند از جمله ۱- تأثیر آن تا حد زیادی ناشناخته است؛ ۲- پایان آن قابل پیش‌بینی و مشخص نیست و ۳- به‌طور فزاینده‌ای بر سلامت انسان و رفاه اقتصادی تأثیر ویرانگر می‌گذارد [۲]. برای نمونه می‌توان به برگزیت^۱، بحران مالی جهانی^۲ یا همه‌گیری کووید-۱۹ اشاره کرد؛ قوهای سیاه برای کسب‌وکارها غیرمنتظره هستند، نه تنها آنها را غافلگیر می‌کنند، بلکه به آنها آسیب نیز می‌رسانند [۷]. تأثیرات آنها بر کسب‌وکارها ویران‌کننده و بالقوه خصمانه است [۸].

عدم اطمینان محیطی، قابلیت فرصت و چالش ایجاد می‌کند. بنابراین همه کسب‌وکارها در مواجهه با رویداد قوی سیاه به‌عنوان بحران‌زده تعمیم داده نشود، زیرا ممکن است آنها به احتمال زیاد رویکردهایی متفاوت برای نحوه حضور و تاب‌آوری پیدا کنند [۸]. کسب‌وکارها برای تاب‌آوری در مواجهه با چنین رویدادهایی که قوی سیاه نامیده می‌شود، نیاز به طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها دارند؛ از جمله اجرای راه‌حل‌های تضمین‌کننده ایمنی کار، تثبیت وضعیت مالی، تفکر راهبردی درباره آینده. کسب‌وکارهایی که خطر را تشخیص و ساختارها،

1. Unknowable risk
2. Brexit
3. Global Financial Crisis(GFC)



سیستم‌ها، فرایندها و فرهنگ را متناسب با آن توسعه دهند؛ امکان تاب‌آوری و حتی شکوفایی پیدا می‌کنند [۹].

بررسی‌های دانشگاهی در زمینه تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در برابر شرایط نامطمئن محیطی [۱۰؛ ۱۱] و شوک‌های پیش‌بینی نشده [۱۲؛ ۱۳] اذعان می‌دارد. تاکنون الگویی در زمینه تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با رویداد قوی سیاه انجام نشده است. از سوی دیگر تعدادی پژوهش‌ها در مواجهه با قوی سیاه بر نمونه‌های مشمول مثل حادثه یازده سپتامبر [۱۴]، رکود بزرگ اقتصادی [۱۵؛ ۱۶]، همه‌گیری کووید-۱۹ [۱۷؛ ۱۸]، جنگ جهانی اول و فروپاشی شوروی سابق [۱۹] متمرکز است. شواهد نشان می‌دهد این شکاف هم در مطالعه‌های کاربردی و هم در مطالعه‌های نظری به چشم می‌خورد. در واقع، کانون مشارکت این پژوهش، در پوشش‌دادن ناحیه تاریک و خلأ مطالعه‌ها در رویداد قوی سیاه و ارائه الگویی برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با تأکید بر موضوع درونی سازمان در مواجهه این شرایط است.

ایران به‌دلیل تحریم‌های مختلف در شرایط بی‌ثباتی اقتصادی ویژه‌ای قرار دارد. با شیوع همه‌گیری کرونا شرایط عدم اطمینان محیطی بیشتری بر آن حاکم شد. در ایران ۹۲ درصد از شرکت‌ها را کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تشکیل داده‌اند و ۵۶ درصد نیروی کار در این شرکت‌ها اشتغال دارند. علاوه بر این ارزش افزوده‌ای که این واحدها تولید می‌کنند، بین یک‌سوم تا نیمی از ارزش افزوده کل کشور را تشکیل می‌دهد [۲۰]. وجود میانه گمشده برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و آمار و ارقام آسیب‌پذیری نشان از موقعیت نامناسب این نوع کسب‌وکارها در کشور می‌باشد [۲۱].

بسیاری از مشاغل به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ایران نیز در دوره همه‌گیری کووید-۱۹ ورشکست شده یا در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند و تعداد زیادی کاملاً متوقف شدند. حیات چهار میلیون واحد صنفی و صدها هزار واحد تولیدی تحت تأثیر قرار گرفت [۲۲]. کسب‌وکارها به دلیل کاهش درآمد خانوار، کاهش تقاضای برخی کانال‌ها و خدمات که به شیوع بیشتر ویروس منجر می‌شوند (مانند حمل‌ونقل، رستوران و هتلداری، پوشاک و ...) با کاهش تقاضا روبه‌رو شدند و از طرف دیگر عرضه کل اقتصاد به‌دلیل اختلال در شبکه تأمین



مواد اولیه و محدودیت فعالیت برخی از واحدهای صنفی نیز با یک شوک منفی مواجه شد [۲۳]. در صورت توجه‌نکردن به موضوع تاب‌آوری و نبود الگوی مناسب در شرایط عدم اطمینان، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، دچار مسائل و مشکلات بسیاری می‌شوند که ممکن است آنها را با ورشکستگی و نابودی مواجه کند [۲۴]. از این رو ارائه الگویی برای تاب‌آوری اینگونه کسب‌وکارها با توجه به نشانه‌های آشکار رویداد قوی سیاه برای کشور ضرورت دارد.

پژوهشگران برای مواجهه با رویداد قوی سیاه، با اذعان بر این امر که تغییر در محیط خارج امکانپذیر نیست [۲۵] و برای تاب‌آوری در برابر قوی سیاه چون کووید-۱۹، رویدادهای شدید آب‌وهوایی و بحران اقتصادی و ... بر قابلیت‌ها و ویژگی‌های درونی سازمان تأکید کردند [۲۷؛ ۲۶]. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، سطوح متفاوتی از منابع و شایستگی‌های نوآورانه دارند و در این شرایط از راه هوش کسب‌وکار و نوآوری بر مشکلات غلبه می‌کنند [۹]. خلاصه بررسی‌ها نشان می‌دهد برای پاسخگویی در مواجهه با رویداد قوی سیاه، منظر درونی کسب‌وکار به‌علت قابلیت نظارت، بررسی و تغییرات بیش از منظر بیرونی (نهادی و خوشه‌های صنعت) اهمیت دارد [۲۵]. سازمان‌ها از منظر درونی با محور مدیریت ارشد و قابلیت‌های سازمانی رویه‌رو هستند که با دو سطح فردی و سازمانی نام برده می‌شود [۲۸].

محور مدیریت ارشد در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط معنا پیدا می‌کند. تغییرات زیربنایی و تاب‌آوری در این نوع کسب‌وکارها به‌طور عمده به‌وسیله مدیر و مالک انجام می‌شود. نگرش و نحوه ادراک مدیران در تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط عدم اطمینان نقش اساسی دارد [۲۹].

ما همچنین در محور قابلیت‌های سازمانی می‌دانیم که بحران‌ها موجودی منابع را مختل می‌کنند، اما می‌توانند ارزش سایر منابع (ارتباط‌های اجتماعی، اقلام مادی جدید مرتبط و غیره) را تقویت کنند [۸]. استفاده از الگوها و فرایندها- ویژگی اساسی برای تاب‌آوری در این سطح است [۳۰].

سازمان‌ها باید در شرایط قوی سیاه تاب‌آوری لازم برای مقابله با عدم اطمینان محیطی در مرحله گذار و به‌صورت موقتی را داشته باشد. نکته مهم چنین است که این تاب‌آوری و



آمادگی برای گذار باید در عمق و ماهیت ارکان و عناصر سازمانی وجود داشته باشد. هدف از این پژوهش ارائه الگویی برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با رویداد قوی سیاه، با تأکید بر موضوعات درون سازمانی است. معرفی یک الگوی کاربردی برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط قوی سیاه است که سبب آشکار شدن برخی زوایای موضوع شد که در پژوهش‌های قبلی به آنها توجهی نشده یا آنچنان واضح نبود. شفاف‌کردن مؤلفه‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط قوی سیاه و طبقه‌بندی آنها در این پژوهش ارائه می‌شود. این در حالی است که مدل‌ها و الگوهای مختلف ارائه‌شده در زمینه تاب‌آوری به‌طور جامع تمام ابعاد و مؤلفه‌های درون سازمانی را شامل نمی‌شود. همچنین نگاه کل‌گرایانه و در نظر گرفتن دو محور قابلیت‌های سازمانی و مدیریت ارشد در درون سازمانی منجر به توسعه و غنای این الگو نسبت به دیگر الگوهای تاب‌آوری شده است. از سوی دیگر با توجه به مشخص کردن مؤلفه‌های تاب‌آوری، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط جهت ارزیابی تاب‌آوری خود می‌توانند از ابعاد و مؤلفه‌های این الگو استفاده کنند. برای ارائه الگوی مد نظر، از روش کیفی و سه روش تحلیل مضمون، دلفی فازی و الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. استفاده از ظرفیت روش‌های مختلف، موجب شفافیت اجرای کار و ارتقای کیفیت در انجام پژوهش می‌شود. در نهایت الگویی برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با رویداد قوی سیاه با تأکید بر موضوعات درونی سازمان ارائه می‌شود.

۲- مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

۲-۱- مبانی نظری

بررسی سیر پژوهش‌های تاب‌آوری در حوزه کسب‌وکارها نشان می‌دهد که پژوهش‌های تاب‌آوری اغلب برای پاسخ به شرایط موجود انجام شده است [۳۱]. این بخش به مبانی نظری مرتبط با ارائه الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در رویداد قوی سیاه پرداخته است. بررسی نقش اساسی عدم قطعیت در سطح کسب‌وکارها در بین منابع جهانی نشان

می‌دهد، این مفهوم در طیف وسیعی از رشته‌ها از جمله اقتصاد، کارآفرینی و مدیریت راهبردی بررسی شده است [۳۳؛۳۲].

طالب (۲۰۰۷) در کتاب قوی سیاه به معرفی این رویداد پرداخته است. از نظر وی رویدادهای بحران محیطی به سه دسته شناخته‌های معلوم، شناخته‌های نامعلوم و ناشناخته‌ها تقسیم‌بندی می‌شوند. شکل ۱ سطوح رویدادهای بحران محیطی را نشان می‌دهد. توضیح و تفسیر هر یک ارائه شده است [۲۴].



شکل ۱. سطوح رویدادهای بحران محیطی [۲۴؛ ۳۰].

شناخته‌شده‌های معلوم^۱ به خطرهایی اشاره دارد که واضح و قابل پیش‌بینی‌اند و به‌طور منظم رخ می‌دهند، برای مثال می‌توان به تمدید بیمه، تمدید پاداش کارگزار، مدیریت شخص ثالث و غیره اشاره کرد. اینها به مجموعه‌ای از راهبردها پاسخ می‌دهند که شامل محدوده‌بندی خدمات ضروری، معیار، رقابت، پیوندادن ارزش به هزینه و غیره است.

۱. چیزهایی هست که می‌دانیم که می‌دانیم.



ناشناخته‌های معلوم^۱ خطرهایی را نشان می‌دهد که می‌دانیم ممکن است رخ دهند، اما باتوجه به فراوانی، شدت یا ترکیبی از فرکانس و شدت متفاوت هستند. به عبارت دیگر، می‌دانیم که ممکن است اتفاق بیفتند، اما نمی‌توانیم زمان و شدت آن را پیش‌بینی کنیم. آسیب‌پذیری‌ها، تهدیدها و نقض‌های شناخته‌شده در این دسته قرار می‌گیرند. بلایای طبیعی مانند طوفان، آتش‌سوزی یا زلزله و حملات بر شهرت سازمان‌ها و افراد، کارزارهای اطلاعات نادرست و سایر پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی.... در این دسته قرار می‌گیرند. این نوع خطرپذیری‌ها به مجموعه متفاوتی از راهبردها پاسخ می‌دهند، برای مثال متخصصان از راهکارهای مهار و تعدیل خطرپذیری و مدیریت شکایت‌ها برای مدیریت فراوانی و شدت و جلوگیری از خارج‌شدن از تعدیل و مهار خطرپذیری یا کنترل ریسک استفاده می‌کنند. با این وجود، شرکت‌ها همچنین از ابزارهای آماری و الگوسازی اضافی برای پیش‌بینی و ایجاد تصویری از چگونگی تکامل خطرپذیری‌ها براساس الگوهای گذشته استفاده و پیش‌بینی می‌کنند که چگونه مداخله، نتایج را بهبود می‌بخشد [۲۴]. تحلیل در این دسته بر اطلاعات و آمار متمرکز است. این سطح را به‌عنوان نقطه کور نام می‌برند. آسیب‌پذیری پنهان از ویژگی‌های این سطح است [۳۰].

ناشناخته‌های نامعلوم^۲ همان رویدادهای قوی سیاه هستند. چالش برانگیزترین نوع خطر مربوط به همین موضوع است، زیرا این رویدادها غیرقابل پیش‌بینی و تصورند؛ زمانی که رخ می‌دهند، زمان کمی برای واکنش وجود دارد و خطرپذیری در این مرحله زیاد است. حرکت اشتباه در این سطح می‌تواند فاجعه‌آمیز باشد. هیچ چیز از گذشته نمی‌تواند به‌درستی پیش‌بینی کند که یک رویداد قوی سیاه چگونه پدیدار و چگونه حل می‌شود. ویژگی‌های این دسته را به‌عنوان ناشناخته، غیرقابل پیش‌بینی، نامطمئن، غیرمنتظره نام می‌برند. خطرپذیری‌های در حال تغییر پویا و تأثیرات پیچیده با پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی که نیازمند انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری الگوها، سازمان‌ها و فرایندها و همچنین معرفی الزام‌های مناسب زمان توسعه و

۱. می‌دانیم چیزهایی هست که ما نمی‌دانیم.

۲. یعنی چیزهایی که نمی‌دانیم که نمی‌دانیم.



استقرار است، در این دسته قرار می‌گیرد. درباره رویدادهای این مرحله فکر نشده است و قابل پیش‌بینی قبلی نیستند.

سازمان‌ها از لحاظ ساختاری با توجه به ماهیت سازمان ساختاری مشخص دارند، به‌گونه‌ای که نوع فعالیت سازمان از لحاظ دانش و فناوری، اندازه و عدم اطمینانی محیطی با توجه به میزان پیچیدگی و پویایی نوع ساختار سازمان را شکل می‌دهند، اما سازمان‌ها علاوه بر اینکه در ماهیت نیازمند مواجهه با میزانی از عدم اطمینان محیطی هستند، گاهی وقت‌ها در مرحله گذار از تغییر مبتنی بر نظریه تحلیل نیروی میدان باید ارکان و عناصر سازمان از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا برای رسیدن به مرحله ثبات، تاب‌آوری لازم جهت حرکت از مرحله گذار را برای گرفتن آرایش سازمانی جدید داشته باشد. در واقع سازمان‌هایی که محیط‌های آکنده از پیچیدگی و پویایی قرار دارند، به‌طور دائم در فضای عدم اطمینان محیطی زندگی می‌کنند در حالی که دیگر سازمان‌ها باید در شرایط بحران و قوی سیاه تاب‌آوری لازم برای مقابله با عدم اطمینان محیطی در مرحله گذار و به‌صورت موقتی را داشته باشد. نکته مهمی که در این خصوص ظهور و بروز می‌کند چنین است که این تاب‌آوری و آمادگی برای گذار باید در عمق و ماهیت ارکان و عناصر سازمانی وجود داشته باشد.

۲-۲- پیشینه‌شناسی

کیتچین و همکاران (۲۰۰۹) پژوهشی به بررسی عملکرد و راهبردهای کسب‌وکار در شرایط سخت اقتصادی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رکود اقتصادی، همراه با بحران مالی جهانی «شکاف ساختاری» را ایجاد می‌کند؛ سازمان‌ها را مجبور به پیکربندی دوباره الگوهای کسب‌وکارهای خود و به‌علاوه ساختارها و عملکردهای سازمانی خود می‌کند. تجربیات بنگاه‌ها در برابر رکود و واکنش‌های آنها متنوع است. کسب‌وکارها از رویکردهای راهبردی مختلفی استفاده می‌کنند و راهبرد بهترین عمل برای تضمین موفقیت و بقای شرکت وجود ندارد. برخی از شرکت‌ها پیشرفت می‌کنند در حالی که برخی دیگر مجبور به تعطیلی می‌شوند [۳۴].



رادراجیت پال و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت پوشاک و نساجی سوئد در دوران رکود اقتصادی پرداختند و از روش پژوهش آمیخته استفاده کردند. برای توسعه یک سازمان انعطاف‌پذیر، مهم است که منابع و دارایی‌های کلیدی (مالی، مادی، اجتماعی، شبکه‌ها) را با توسعه قابلیت‌های پویا (تاب‌آوری‌های راهبردی و عملیاتی، افزونگی، قدرت) و یادگیری سازمانی (فرهنگ، بهزیستی کارمندان، رهبری و تصمیم‌گیری دقیق) تلفیق کنیم [۳۵].

باینا و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان دوستان در دوران سخت: شواهدی از رکود بزرگ ارائه دادند. داده از بیش از ۳۵۰۰ شرکت دولتی و خصوصی از سال ۱۹۲۸ تجزیه و تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد عوامل اثرگذار در تاب‌آوری کسب‌وکارها در دوران رکود عبارت است از ارتباط‌ها و پیوندهای شبکه‌ای، تهیه و تأمین یک کانال تأمین مالی، نقدینگی بالا و تقسیم‌بندی بیشتر بازارها [۳۶].

جرجنسن و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اروپایی در میان بحران کووید-۱۹ پرداختند. ترکیب سیاست باید از تمرکز اولیه خود بر بقای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اروپایی در کوتاه‌مدت، به سمت یک رویکرد ساختاری و بلندمدت مبتنی بر ترویج نوسازی و رشد آنها از راه نوآوری، بین‌المللی‌سازی و شبکه تغییر پیدا کند [۳۷].

آلوس و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی مدیریت بحران برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در طی شیوع پاندمی کرونا: ماکائو پرداختند. راهبردهای انعطاف‌پذیر منابع انسانی، افزایش تنوع محصولات، کاوش در بازارهای جدید و افزایش یادگیری برای تاب‌آوری کسب‌وکارها اشاره کردند [۳۸].

محمدنورالنبی (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به بررسی بازیابی و تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در طول پاندمی کرونا: تجربیاتی از عربستان سعودی به این نتیجه دست پیدا کردند که سه راهبرد برای تاب‌آوری مفید است: رهبری هزینه، پایداری مالی و تحول کسب‌وکار [۳۹].

سیحان تنر (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط در مواجهه با کووید-۱۹ پرداختند. فعالیت‌ها/قابلیت‌ها برنامه‌ریزی مدیریت بحران، قابلیت شبکه، مشارکت در سیاست‌گذاری، تعریف فرایند و نقش، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، قابلیت



فناوری، ویژگی‌های اخلاقی، انگیزه کارآفرینی، چابکی بازار، خوش‌بینی، استقامت، استحکام/ ساختار خانواده و تمرکز بر سلامتی برای تاب‌آوری تأکید کردند [۴۰].

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اغلب مقاله‌ها فقط بر یکی از نشانه‌های قوی سیاه تمرکز شده است، برای مثال کووید ۱۹، رکود اقتصادی، حوادث شدید آب‌وهوایی و الگویی برای کسب‌وکارها در مواجهه با قوی سیاه به صورت کلی ارائه نشده است. علاوه بر این، مدل‌ها و الگوهای مختلف ارائه شده در زمینه تاب‌آوری به طور جامع تمام ابعاد و مؤلفه‌های درون سازمانی را شامل نمی‌شود. الگوی ارائه شده در پژوهش به معرفی یک الگوی کاربردی برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط قوی سیاه پرداخته است که نخست موجب آشکارشدن برخی زوایای موضوع شد که در پژوهش‌های قبلی به آنها توجهی نشده است یا آنچنان واضح نبود. مؤلفه‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط قوی سیاه و طبقه‌بندی آنها شفاف شده است.

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با روش کیفی انجام شده است. براین اساس داده‌های مطالعه در سه مرحله و با سه روش تحلیل مضمون، دلفی فازی و الگوسازی ساختاری تفسیری به دست آمد.

انتخاب مشارکت‌کنندگان در مرحله تحلیل مضمون، به روش نمونه‌گیری هدفمند از راه مصاحبه نیمه ساختاریافته با مشاوران مراکز مشاوره، اطلاع‌رسانی و خدمات کارآفرینی در سراسر کشور دارای مجوز از وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی انجام شد. علت انتخاب این جامعه درگیر بودن با چند کسب‌وکار و زمینه‌های مختلف کسب‌وکار به دلیل ماهیت شغلی و جامعیت ذهنی این افراد بود. معیار انتخاب این گروه انجام بیش از بیست مشاوره در زمینه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در هر سال سابقه کاری و عضویت فعال یا مالکیت در گروه‌ها و کانال‌های مرتبط با موضوع کارآفرینی و مشاوره در شبکه‌های اجتماعی بودند. قابل ذکر است با توجه به تعریف سازمان بین‌المللی کار^۱، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، بین ۱۰

1. International Labour Organization (ILO)



تا ۲۵۰ نفر نیروی انسانی تعریف می‌شود [۴۰]. ابتدا بررسی اسناد و مقالات مرتبط بررسی شد گوشه‌ای از آن در جدول یک نشان داده شده است، پس از انجام مصاحبه با ۲۳ نفر از خبرگان، این نتیجه حاصل شد که داده‌ها به اشباع رسیده‌اند و در صورت ادامه‌دادن مصاحبه‌ها، اطلاعات جدیدی حاصل نمی‌شود. برای اطمینان بیشتر با ۳ نفر دیگر هم مصاحبه شد و پس از آن جریان مصاحبه در این مرحله به اتمام رسید. پژوهش در مراحل دلفی فازی و مدلسازی ساختاری تفسیری بین ۱۳ نفر خبره مرحله قبل که برتری علمی (مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر) و تجربی (سابقه کاری تخصصی بالای ۱۲ سال) و تمایل به همکاری در پژوهش داشتند، با روش تمام شماری انجام گرفت.

جدول ۱. دسته‌بندی کدهای مفهومی مصاحبه و منابع

C۰	C۱	C۱(۱)	C۱(۲)	C۱(۳)	C۱(۴)	C۱(۵)	C۱(۶)	C۱(۷)	C۱(۸)	C۱(۹)	C۱(۱۰)	C۱(۱۱)	C۱(۱۲)	C۱(۱۳)	C۱(۱۴)	C۱(۱۵)	C۱(۱۶)	C۱(۱۷)	C۱(۱۸)	C۱(۱۹)	C۱(۲۰)	C۱(۲۱)	C۱(۲۲)	C۱(۲۳)	C۱(۲۴)	C۱(۲۵)	C۱(۲۶)	C۱(۲۷)	C۱(۲۸)	C۱(۲۹)	C۱(۳۰)	C۱(۳۱)	C۱(۳۲)	C۱(۳۳)	C۱(۳۴)	C۱(۳۵)	C۱(۳۶)	C۱(۳۷)	C۱(۳۸)	C۱(۳۹)	C۱(۴۰)	C۱(۴۱)	C۱(۴۲)	C۱(۴۳)	C۱(۴۴)	C۱(۴۵)	C۱(۴۶)	C۱(۴۷)	C۱(۴۸)	C۱(۴۹)	C۱(۵۰)	C۱(۵۱)	C۱(۵۲)	C۱(۵۳)	C۱(۵۴)	C۱(۵۵)	C۱(۵۶)	C۱(۵۷)	C۱(۵۸)	C۱(۵۹)	C۱(۶۰)	C۱(۶۱)	C۱(۶۲)	C۱(۶۳)	C۱(۶۴)	C۱(۶۵)	C۱(۶۶)	C۱(۶۷)	C۱(۶۸)	C۱(۶۹)	C۱(۷۰)	C۱(۷۱)	C۱(۷۲)	C۱(۷۳)	C۱(۷۴)	C۱(۷۵)	C۱(۷۶)	C۱(۷۷)	C۱(۷۸)	C۱(۷۹)	C۱(۸۰)	C۱(۸۱)	C۱(۸۲)	C۱(۸۳)	C۱(۸۴)	C۱(۸۵)	C۱(۸۶)	C۱(۸۷)	C۱(۸۸)	C۱(۸۹)	C۱(۹۰)	C۱(۹۱)	C۱(۹۲)	C۱(۹۳)	C۱(۹۴)	C۱(۹۵)	C۱(۹۶)	C۱(۹۷)	C۱(۹۸)	C۱(۹۹)	C۱(۱۰۰)	C۱(۱۰۱)	C۱(۱۰۲)	C۱(۱۰۳)	C۱(۱۰۴)	C۱(۱۰۵)	C۱(۱۰۶)	C۱(۱۰۷)	C۱(۱۰۸)	C۱(۱۰۹)	C۱(۱۱۰)	C۱(۱۱۱)	C۱(۱۱۲)	C۱(۱۱۳)	C۱(۱۱۴)	C۱(۱۱۵)	C۱(۱۱۶)	C۱(۱۱۷)	C۱(۱۱۸)	C۱(۱۱۹)	C۱(۱۲۰)	C۱(۱۲۱)	C۱(۱۲۲)	C۱(۱۲۳)	C۱(۱۲۴)	C۱(۱۲۵)	C۱(۱۲۶)	C۱(۱۲۷)	C۱(۱۲۸)	C۱(۱۲۹)	C۱(۱۳۰)	C۱(۱۳۱)	C۱(۱۳۲)	C۱(۱۳۳)	C۱(۱۳۴)	C۱(۱۳۵)	C۱(۱۳۶)	C۱(۱۳۷)	C۱(۱۳۸)	C۱(۱۳۹)	C۱(۱۴۰)	C۱(۱۴۱)	C۱(۱۴۲)	C۱(۱۴۳)	C۱(۱۴۴)	C۱(۱۴۵)	C۱(۱۴۶)	C۱(۱۴۷)	C۱(۱۴۸)	C۱(۱۴۹)	C۱(۱۵۰)	C۱(۱۵۱)	C۱(۱۵۲)	C۱(۱۵۳)	C۱(۱۵۴)	C۱(۱۵۵)	C۱(۱۵۶)	C۱(۱۵۷)	C۱(۱۵۸)	C۱(۱۵۹)	C۱(۱۶۰)	C۱(۱۶۱)	C۱(۱۶۲)	C۱(۱۶۳)	C۱(۱۶۴)	C۱(۱۶۵)	C۱(۱۶۶)	C۱(۱۶۷)	C۱(۱۶۸)	C۱(۱۶۹)	C۱(۱۷۰)	C۱(۱۷۱)	C۱(۱۷۲)	C۱(۱۷۳)	C۱(۱۷۴)	C۱(۱۷۵)	C۱(۱۷۶)	C۱(۱۷۷)	C۱(۱۷۸)	C۱(۱۷۹)	C۱(۱۸۰)	C۱(۱۸۱)	C۱(۱۸۲)	C۱(۱۸۳)	C۱(۱۸۴)	C۱(۱۸۵)	C۱(۱۸۶)	C۱(۱۸۷)	C۱(۱۸۸)	C۱(۱۸۹)	C۱(۱۹۰)	C۱(۱۹۱)	C۱(۱۹۲)	C۱(۱۹۳)	C۱(۱۹۴)	C۱(۱۹۵)	C۱(۱۹۶)	C۱(۱۹۷)	C۱(۱۹۸)	C۱(۱۹۹)	C۱(۲۰۰)	C۱(۲۰۱)	C۱(۲۰۲)	C۱(۲۰۳)	C۱(۲۰۴)	C۱(۲۰۵)	C۱(۲۰۶)	C۱(۲۰۷)	C۱(۲۰۸)	C۱(۲۰۹)	C۱(۲۱۰)	C۱(۲۱۱)	C۱(۲۱۲)	C۱(۲۱۳)	C۱(۲۱۴)	C۱(۲۱۵)	C۱(۲۱۶)	C۱(۲۱۷)	C۱(۲۱۸)	C۱(۲۱۹)	C۱(۲۲۰)	C۱(۲۲۱)	C۱(۲۲۲)	C۱(۲۲۳)	C۱(۲۲۴)	C۱(۲۲۵)	C۱(۲۲۶)	C۱(۲۲۷)	C۱(۲۲۸)	C۱(۲۲۹)	C۱(۲۳۰)	C۱(۲۳۱)	C۱(۲۳۲)	C۱(۲۳۳)	C۱(۲۳۴)	C۱(۲۳۵)	C۱(۲۳۶)	C۱(۲۳۷)	C۱(۲۳۸)	C۱(۲۳۹)	C۱(۲۴۰)	C۱(۲۴۱)	C۱(۲۴۲)	C۱(۲۴۳)	C۱(۲۴۴)	C۱(۲۴۵)	C۱(۲۴۶)	C۱(۲۴۷)	C۱(۲۴۸)	C۱(۲۴۹)	C۱(۲۵۰)	C۱(۲۵۱)	C۱(۲۵۲)	C۱(۲۵۳)	C۱(۲۵۴)	C۱(۲۵۵)	C۱(۲۵۶)	C۱(۲۵۷)	C۱(۲۵۸)	C۱(۲۵۹)	C۱(۲۶۰)	C۱(۲۶۱)	C۱(۲۶۲)	C۱(۲۶۳)	C۱(۲۶۴)	C۱(۲۶۵)	C۱(۲۶۶)	C۱(۲۶۷)	C۱(۲۶۸)	C۱(۲۶۹)	C۱(۲۷۰)	C۱(۲۷۱)	C۱(۲۷۲)	C۱(۲۷۳)	C۱(۲۷۴)	C۱(۲۷۵)	C۱(۲۷۶)	C۱(۲۷۷)	C۱(۲۷۸)	C۱(۲۷۹)	C۱(۲۸۰)	C۱(۲۸۱)	C۱(۲۸۲)	C۱(۲۸۳)	C۱(۲۸۴)	C۱(۲۸۵)	C۱(۲۸۶)	C۱(۲۸۷)	C۱(۲۸۸)	C۱(۲۸۹)	C۱(۲۹۰)	C۱(۲۹۱)	C۱(۲۹۲)	C۱(۲۹۳)	C۱(۲۹۴)	C۱(۲۹۵)	C۱(۲۹۶)	C۱(۲۹۷)	C۱(۲۹۸)	C۱(۲۹۹)	C۱(۳۰۰)	C۱(۳۰۱)	C۱(۳۰۲)	C۱(۳۰۳)	C۱(۳۰۴)	C۱(۳۰۵)	C۱(۳۰۶)	C۱(۳۰۷)	C۱(۳۰۸)	C۱(۳۰۹)	C۱(۳۱۰)	C۱(۳۱۱)	C۱(۳۱۲)	C۱(۳۱۳)	C۱(۳۱۴)	C۱(۳۱۵)	C۱(۳۱۶)	C۱(۳۱۷)	C۱(۳۱۸)	C۱(۳۱۹)	C۱(۳۲۰)	C۱(۳۲۱)	C۱(۳۲۲)	C۱(۳۲۳)	C۱(۳۲۴)	C۱(۳۲۵)	C۱(۳۲۶)	C۱(۳۲۷)	C۱(۳۲۸)	C۱(۳۲۹)	C۱(۳۳۰)	C۱(۳۳۱)	C۱(۳۳۲)	C۱(۳۳۳)	C۱(۳۳۴)	C۱(۳۳۵)	C۱(۳۳۶)	C۱(۳۳۷)	C۱(۳۳۸)	C۱(۳۳۹)	C۱(۳۴۰)	C۱(۳۴۱)	C۱(۳۴۲)	C۱(۳۴۳)	C۱(۳۴۴)	C۱(۳۴۵)	C۱(۳۴۶)	C۱(۳۴۷)	C۱(۳۴۸)	C۱(۳۴۹)	C۱(۳۵۰)	C۱(۳۵۱)	C۱(۳۵۲)	C۱(۳۵۳)	C۱(۳۵۴)	C۱(۳۵۵)	C۱(۳۵۶)	C۱(۳۵۷)	C۱(۳۵۸)	C۱(۳۵۹)	C۱(۳۶۰)	C۱(۳۶۱)	C۱(۳۶۲)	C۱(۳۶۳)	C۱(۳۶۴)	C۱(۳۶۵)	C۱(۳۶۶)	C۱(۳۶۷)	C۱(۳۶۸)	C۱(۳۶۹)	C۱(۳۷۰)	C۱(۳۷۱)	C۱(۳۷۲)	C۱(۳۷۳)	C۱(۳۷۴)	C۱(۳۷۵)	C۱(۳۷۶)	C۱(۳۷۷)	C۱(۳۷۸)	C۱(۳۷۹)	C۱(۳۸۰)	C۱(۳۸۱)	C۱(۳۸۲)	C۱(۳۸۳)	C۱(۳۸۴)	C۱(۳۸۵)	C۱(۳۸۶)	C۱(۳۸۷)	C۱(۳۸۸)	C۱(۳۸۹)	C۱(۳۹۰)	C۱(۳۹۱)	C۱(۳۹۲)	C۱(۳۹۳)	C۱(۳۹۴)	C۱(۳۹۵)	C۱(۳۹۶)	C۱(۳۹۷)	C۱(۳۹۸)	C۱(۳۹۹)	C۱(۴۰۰)	C۱(۴۰۱)	C۱(۴۰۲)	C۱(۴۰۳)	C۱(۴۰۴)	C۱(۴۰۵)	C۱(۴۰۶)	C۱(۴۰۷)	C۱(۴۰۸)	C۱(۴۰۹)	C۱(۴۱۰)	C۱(۴۱۱)	C۱(۴۱۲)	C۱(۴۱۳)	C۱(۴۱۴)	C۱(۴۱۵)	C۱(۴۱۶)	C۱(۴۱۷)	C۱(۴۱۸)	C۱(۴۱۹)	C۱(۴۲۰)	C۱(۴۲۱)	C۱(۴۲۲)	C۱(۴۲۳)	C۱(۴۲۴)	C۱(۴۲۵)	C۱(۴۲۶)	C۱(۴۲۷)	C۱(۴۲۸)	C۱(۴۲۹)	C۱(۴۳۰)	C۱(۴۳۱)	C۱(۴۳۲)	C۱(۴۳۳)	C۱(۴۳۴)	C۱(۴۳۵)	C۱(۴۳۶)	C۱(۴۳۷)	C۱(۴۳۸)	C۱(۴۳۹)	C۱(۴۴۰)	C۱(۴۴۱)	C۱(۴۴۲)	C۱(۴۴۳)	C۱(۴۴۴)	C۱(۴۴۵)	C۱(۴۴۶)	C۱(۴۴۷)	C۱(۴۴۸)	C۱(۴۴۹)	C۱(۴۵۰)	C۱(۴۵۱)	C۱(۴۵۲)	C۱(۴۵۳)	C۱(۴۵۴)	C۱(۴۵۵)	C۱(۴۵۶)	C۱(۴۵۷)	C۱(۴۵۸)	C۱(۴۵۹)	C۱(۴۶۰)	C۱(۴۶۱)	C۱(۴۶۲)	C۱(۴۶۳)	C۱(۴۶۴)	C۱(۴۶۵)	C۱(۴۶۶)	C۱(۴۶۷)	C۱(۴۶۸)	C۱(۴۶۹)	C۱(۴۷۰)	C۱(۴۷۱)	C۱(۴۷۲)	C۱(۴۷۳)	C۱(۴۷۴)	C۱(۴۷۵)	C۱(۴۷۶)	C۱(۴۷۷)	C۱(۴۷۸)	C۱(۴۷۹)	C۱(۴۸۰)	C۱(۴۸۱)	C۱(۴۸۲)	C۱(۴۸۳)	C۱(۴۸۴)	C۱(۴۸۵)	C۱(۴۸۶)	C۱(۴۸۷)	C۱(۴۸۸)	C۱(۴۸۹)	C۱(۴۹۰)	C۱(۴۹۱)	C۱(۴۹۲)	C۱(۴۹۳)	C۱(۴۹۴)	C۱(۴۹۵)	C۱(۴۹۶)	C۱(۴۹۷)	C۱(۴۹۸)	C۱(۴۹۹)	C۱(۵۰۰)	C۱(۵۰۱)	C۱(۵۰۲)	C۱(۵۰۳)	C۱(۵۰۴)	C۱(۵۰۵)	C۱(۵۰۶)	C۱(۵۰۷)	C۱(۵۰۸)	C۱(۵۰۹)	C۱(۵۱۰)	C۱(۵۱۱)	C۱(۵۱۲)	C۱(۵۱۳)	C۱(۵۱۴)	C۱(۵۱۵)	C۱(۵۱۶)	C۱(۵۱۷)	C۱(۵۱۸)	C۱(۵۱۹)	C۱(۵۲۰)	C۱(۵۲۱)	C۱(۵۲۲)	C۱(۵۲۳)	C۱(۵۲۴)	C۱(۵۲۵)	C۱(۵۲۶)	C۱(۵۲۷)	C۱(۵۲۸)	C۱(۵۲۹)	C۱(۵۳۰)	C۱(۵۳۱)	C۱(۵۳۲)	C۱(۵۳۳)	C۱(۵۳۴)	C۱(۵۳۵)	C۱(۵۳۶)	C۱(۵۳۷)	C۱(۵۳۸)	C۱(۵۳۹)	C۱(۵۴۰)	C۱(۵۴۱)	C۱(۵۴۲)	C۱(۵۴۳)	C۱(۵۴۴)	C۱(۵۴۵)	C۱(۵۴۶)	C۱(۵۴۷)	C۱(۵۴۸)	C۱(۵۴۹)	C۱(۵۵۰)	C۱(۵۵۱)	C۱(۵۵۲)	C۱(۵۵۳)	C۱(۵۵۴)	C۱(۵۵۵)	C۱(۵۵۶)	C۱(۵۵۷)	C۱(۵۵۸)	C۱(۵۵۹)	C۱(۵۶۰)	C۱(۵۶۱)	C۱(۵۶۲)	C۱(۵۶۳)	C۱(۵۶۴)	C۱(۵۶۵)	C۱(۵۶۶)	C۱(۵۶۷)	C۱(۵۶۸)	C۱(۵۶۹)	C۱(۵۷۰)	C۱(۵۷۱)	C۱(۵۷۲)	C۱(۵۷۳)	C۱(۵۷۴)	C۱(۵۷۵)	C۱(۵۷۶)	C۱(۵۷۷)	C۱(۵۷۸)	C۱(۵۷۹)	C۱(۵۸۰)	C۱(۵۸۱)	C۱(۵۸۲)	C۱(۵۸۳)	C۱(۵۸۴)	C۱(۵۸۵)	C۱(۵۸۶)	C۱(۵۸۷)	C۱(۵۸۸)	C۱(۵۸۹)	C۱(۵۹۰)	C۱(۵۹۱)	C۱(۵۹۲)	C۱(۵۹۳)	C۱(۵۹۴)	C۱(۵۹۵)	C۱(۵۹۶)	C۱(۵۹۷)	C۱(۵۹۸)	C۱(۵۹۹)	C۱(۶۰۰)	C۱(۶۰۱)	C۱(۶۰۲)	C۱(۶۰۳)	C۱(۶۰۴)	C۱(۶۰۵)	C۱(۶۰۶)	C۱(۶۰۷)	C۱(۶۰۸)	C۱(۶۰۹)	C۱(۶۱۰)	C۱(۶۱۱)	C۱(۶۱۲)	C۱(۶۱۳)	C۱(۶۱۴)	C۱(۶۱۵)	C۱(۶۱۶)	C۱(۶۱۷)	C۱(۶۱۸)	C۱(۶۱۹)	C۱(۶۲۰)	C۱(۶۲۱)	C۱(۶۲۲)	C۱(۶۲۳)	C۱(۶۲۴)	C۱(۶۲۵)	C۱(۶۲۶)	C۱(۶۲۷)	C۱(۶۲۸)	C۱(۶۲۹)	C۱(۶۳۰)	C۱(۶۳۱)	C۱(۶۳۲)	C۱(۶۳۳)	C۱(۶۳۴)	C۱(۶۳۵)	C۱(۶۳۶)	C۱(۶۳۷)	
----	----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--



C ₀	C ₁			C ₂			C ₃			C ₄			C ₅			C ₆			C ₇						
	(C ₁₋₁)	(C ₁₋₂)	(C ₁₋₃)	(C ₂₋₁)	(C ₂₋₂)	(C ₂₋₃)	(C ₃₋₁)	(C ₃₋₂)	(C ₃₋₃)	(C ₄₋₁)	(C ₄₋₂)	(C ₄₋₃)	(C ₅₋₁)	(C ₅₋₂)	(C ₅₋₃)	(C ₆₋₁)	(C ₆₋₂)	(C ₆₋₃)							
*							*	*					*	*	*	*	*	*	[۱۷]						
				*				*	*					*	*	*	*	*	[۱۸]						
۳	۳	۳	۳	۶	۲	۲	۲	۵	۴	۶	۲	۵	۴	۶	۵	۵	۷	۵	۳	۲	۶	۳	۲	۳	۳

در مرحله تحلیل مضمون مشارکت‌کننده بر مبنای تجربه خود و هر آنچه در مورد سؤال می‌داند، توضیح می‌دهد [۴۱]. تحلیل بر مبنای روش بارون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد [۴۲]. در جدول ۲ و ۳ نمونه مفاهیم ارایه شده در یک عبارت نظری و یک مصاحبه نشان داده شده است. از نرم‌افزار مکس کودا^۱ برای مدیریت کدگذاری مضمون‌ها و داده‌های مصاحبه استفاده شد. برای اعتباربخشی از ضریب کاپای کوهن و تنوع طبقات و معیارهای قابلیت اعتماد^۲ استفاده شد. برای دستیابی به اجماع کلی، درک عمیق از نظرات خبرگان، تأیید و غربالگری مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. برای انجام این روش، یک پرسش‌نامه ساختارمند با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای در دو بخش (شامل مضمون اصلی، فرعی و مضامین پایه) طراحی و از ۱۳ خبره درخواست شد تا میزان اهمیت یا ارتباط هر یک از مضمون‌های شناسایی‌شده را مشخص کنند. اعداد به صورت فازی مثلثی با مقیاس‌های خیلی بی‌اهمیت با عدد فازی (۰/۲۵ و ۰/۵ و ۰)، بی‌اهمیت با مقیاس (۰/۵ و ۰/۷۵ و ۰)، خیلی با اهمیت (۰/۷۵ و ۰/۱ و ۰/۷۵) تبدیل شدند [۴۳]، ص ۳۲]. سپس این مقادیر تجمیع و میانگین اعداد محاسبه و فازی‌زدایی شد. چنانچه مقادیر اعداد غیرفازی شده در هر یک از مقوله‌های اصلی و فرعی بیشتر از ۰/۷ باشد، اجزای مدل تأیید می‌شود. سپس میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی بین دو مرحله نظرسنجی تا جایی ادامه پیدا می‌کند تا اختلاف نظر محاسبه‌شده میان خبرگان به میزان

1. MAXQDA
2. Trustworthiness



پایین‌تر از حد آستانه خیلی کم ۰/۲ شود که نشان از توقف فرایند نظرسنجی و پایان مرحله دلفی است [۴۴]. از نرم‌افزار اکسل برای تجزیه و تحلیل دلفی فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. سپس در مرحله بعد برای تعیین روابط، سطح‌بندی بین متغیرهای تأییدشده و ارائه ساختار، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ استفاده شد. بر همین مبنای پرسش‌نامه روابط زوجی طراحی و از خبرگان درخواست شد درباره روابط ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده خروجی مرحله دلفی نظرات خود را در مورد روابط متغیرها (چهار نوع رابطه) اعمال کنند. ماتریس‌های خودتعاملی، دستیابی اولیه و نهایی، سطح‌بندی، مدل‌سازی، تحلیل میک‌مک برای اجرای مدل‌سازی استفاده شد [۴۵]. برای اعتباربخشی از دقت و بازبینی چندباره و معیارهای قابلیت اعتماد استفاده شد.

جدول ۲. مفاهیم شناسایی شده در یک عبارت نظری (یافته‌های پژوهش)

مقاله اصلی	مقاله فرعی	مضمون پایه	نقل قول	کد مفاهیم
جهت‌گیری راهبردی	دیدهبانی و رصد (مرزبانی محیطی)	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ایجاد شده در مواجهه با رویداد قوی سیاه (C1-۲-۱) شناسایی نیازها (C1-۲-۲)	کسب‌وکار کوچک و متوسط برای تاب‌آوری در شرایط عدم اطمینان، تغییرات در محیط را تشخیص می‌دهد یا پیش‌بینی می‌کند و با کارایی و سرعت بالا نسبت به آنها واکنش نشان می‌دهد. فعالانه از فرصت‌های بازار بهره‌برداری می‌کند؛ ظرفیت بالایی برای یادگیری از محیط و شناسایی نیازها ایجاد می‌کند.	



جدول ۳. مفاهیم شناسایی شده در یک نمونه مصاحبه (یافته‌های پژوهش)

کد مفاهیم	نقل قول	مضمون پایه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
(C1)	سازگاری با یک محیط در حال تغییر شرط لازم برای بقای سازمان در شرایط قوی سیاه است. عدم سازگاری منجر به کاهش سود و در نهایت خروج شرکت از حیات می‌شود. کسب و کار باید آگاهانه و هوشمندانه رفتار کند. نیازهای مشتریان و تمام ذی‌نفعان را شناسایی کند و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را هم رصد کند و تحلیل کند و با تصمیمات راهبردی آگاهانه جهت منافع کسب‌وکار خود گام بردارد.	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ایجادشده در مواجهه با رویداد قوی سیاه (C1-2-1) شناسایی نیازها (C1-2-2)	دیدهبانی و رصد (مرزبانی محیطی)	جهت‌گیری راهبردی

۴- یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱- تحلیل مضمون و دلفی فازی

این پژوهش در قالب یازده مقوله اصلی از راه تحلیل مضمون انجام شد و از شیوه تکنیک دلفی فازی طی دو پانل به اجماع و تأیید خبرگان رسید. در مرحله دلفی فازی مقوله‌های اصلی و فرعی تأیید و تعدادی از مضامین پایه در مقوله‌های فرعی مختلف جابه‌جا شدند. دو محور مدیریت ارشد (رنگی‌شده در جدول ۴) و قابلیت‌های سازمانی به ترتیب با ۳ و ۸ مضمون فراگیر و ۵ و ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶ و ۶۵ مضمون پایه به‌عنوان شاخص‌های نهایی تعیین شدند که در جدول ۴ نشان داده شده است و سپس با نرم‌افزار مکس کودا ترسیم شدند که رد قالب شکل ۲ نمایش داده شده است.



جدول ۴. مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و مضامین پایه و میزان اختلاف دو گام در دلفی

فازی و کدگذاری (یافته‌های پژوهش)

تعداد تکرار	مضامین پایه	مضامین فرعی	مضامین اصلی	
۲۰	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ایجاد شده مواجهه با رویداد قوی سیاه (۰/۰۷) - شناسایی نیازها (۰/۱۳)	دیده‌بانی و رصد (مرزبانی محیطی) (C۱-۱)	جهت‌گیری راهبردی (C۱)	۱
۱۸	تبیین راهبردهای انعطاف‌پذیر کوتاه‌مدت (۰/۰۴) - تبیین راهبردهای انعطاف‌پذیر براساس نیازهای جدید (۰/۱۳) - تبیین راهبردهای متناسب برای مواجهه با رویداد قوی سیاه (۰/۰۹) - تبیین راهبردهای انعطاف‌پذیر براساس توانمندی‌های موجود (۰/۱۶)	تدوین برنامه (C۱-۲)		
۱۵	استفاده از فرصت‌های ایجادشده مواجهه با رویداد قوی سیاه (۰/۰۶) - استفاده از روش‌های ابتکاری برای حل مسائل (۰/۱۱) - توانایی تبدیل تهدید به فرصت (۰/۰۰۷) - استفاده از مدل کسب‌وکار مناسب (۰/۰۱) - چابکی و سرعت در انجام امور همراستا با تغییرات (۰/۰۸)	کاربست (اجرا) (C۱-۳)		
۱۶	استقرار سیستم مناسب پایش و کنترل بازخورد (۰/۰۸) - رسم پلان وضع موجود از سیستم مستقر (۰/۱) - پیش‌بینی شرایط آینده و اعمال آنها در برنامه تغییر (۰/۰۴) - ارزیابی اثربخشی تغییرات (۰/۰۸) - تکرار چرخه پایش در سطح سازمانی (۰/۱۱) - تکرار چرخه پایش در سطح صنعت (۰/۱۱)	بازخورگیری و کنترل (C۱-۴)		
۱۳	دانش کافی از نظریه‌های محیطی و اخبار روز صنعت (۰/۱۱) - دانش کافی از فناوری‌های نوین متناسب با نیازهای صنعت (۰/۱۱) - دانش کافی از مدیریت کسب‌وکار (۰/۰۱)	دانش (C۲-۱)	شایستگی تخصصی مدیر (C۲)	۲
۸	مهارت در سازماندهی و برنامه‌ریزی (۰/۰۵) - مهارت مدیریت منابع (۰/۱۱) - مهارت کار با نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌های رایج فضای مجازی (۰/۰۶)	مهارت (C۲-۲)		



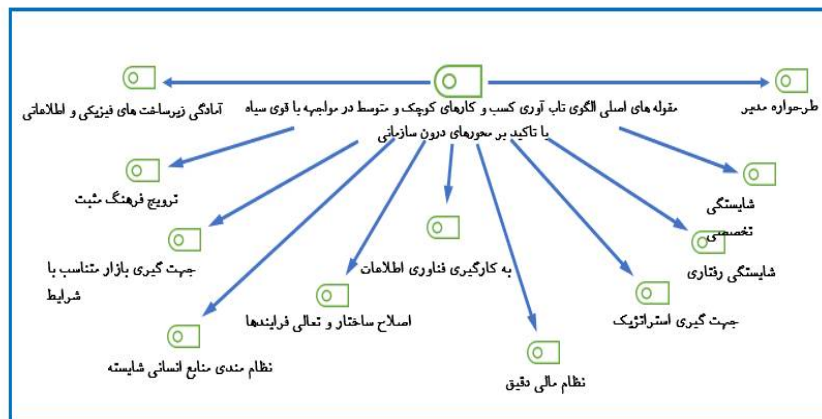
تعداد تکرار	مضامین پایه	مضامین فرعی	مضامین اصلی	
۱۲	کاهش هزینه‌های عملیاتی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها (۰/۰۳) - کنترل جریان نقدی کسب‌وکار (۰/۰۳) - مقدار پس‌انداز و دارایی (۰/۰۱) - ایجاد کانال‌های نوین درآمدزایی (۰/۰۱)	پشتیبانی و مدیریت بهینه بودجه (C۳-۱)	نظام مالی دقیق (C۳)	۳
۱۵	ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری برای جذب منابع بخش خصوصی (۰/۰۵) - ایجاد شفافیت مالی (۰/۰۵)	ایجاد فضای مناسب (C۳-۲)		
۹	تهیه گزارش‌های مدون با جزئیات کامل از بهای تمام‌شده کالا و خدمات (۰/۱۱) - تهیه گزارش‌های مدون از فرایندهای مالی شرکت در دوره‌های کوتاه مدت (۰/۱۱) - پایش پیاپی و اصولی مطالبه‌ها (تخفیف، پاداش، صدور فاکتور) (۰/۰۶) - پیاده‌سازی نظام قیمت تمام‌شده به‌منظور شناسایی گلوگاه‌های هزینه‌ای (۰/۱۱) - تبیین فرایندهای حسابداری از راه دور برای مواجهه با رویداد قوی سیاه (۰/۰۶)	سیستم‌های حسابداری (C۳-۳)		
۷	مشارکت‌دادن کارکنان انگیزشی و خلاق در تصمیم‌گیری‌ها (۰/۱۱) - بهادادن به کارکنان تحول‌آفرین (۰/۰۱)	رفتاری (C۴-۱)	ترویج فرهنگ مثبت (C۴)	۴
۱۲	نهادینه‌کردن روحیه تغییرپذیری مثبت (۰/۱۴) - نهادینه‌کردن روحیه تعامل از راه دور و وجدان کاری (۰/۱۱)	نهادینه نمودن (C۴-۲)		
۱۶	ترویج فرهنگ انعطاف‌پذیری سازمانی (۰/۰۱) - ترویج فرهنگ تعهد سازمانی در شرایط دورکاری (۰/۰۵) - ترویج فرهنگ ویژه مواجهه با رویداد قوی سیاه در شرایط کار درون‌سازمانی (۰/۰۹)	ترویج (C۴-۳)		
۷	دارابودن عزت نفس (۰/۰۹) - نگرش و انتظارات از آینده متناسب (۰/۰۶) - انگیزه کافی (۰/۰۴)	نگرش‌ها و باورها (C۵-۱)	طرحواره مدیر (C۵)	۵
۸	ارتباط با ذی‌نفعان مطلوب (۰/۰۱) - توان حل تعارض‌ها (۰/۱۳) - کار گروهی (۰/۱۱) - مذاکره و متقاعدسازی (۰/۰۱)	شایستگی ارتباطی (C۶-۱)	شایستگی رفتاری مدیر (C۶)	۶
۱۲	تفکر راهبردی (۰/۱۳) - خودکارآمدی (۰/۱۱) - پرورش خلاقیت و نوآوری (۰/۱۱)	شایستگی ادراکی (C۶-۲)		



تعداد تکرار	مضامین پایه	مضامین فرعی	مضامین اصلی	
۲۱	استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) (۰/۰۲) - مدیریت هوشمندانه منابع با دیدگاه DC (۰/۱۴)	نرم‌افزاری (CV-۱)	آمادگی زیرساخت‌های فیزیکی و اطلاعاتی (CV)	۷
۱۵	مدیریت مواد اولیه، محصول نیم‌ساخته و نهایی (۰/۱۶) - اطمینان از وضعیت زیرساخت‌ها (۰/۱۱) - اسباب و لوازم ذخیره حساس (۰/۰۶) - فراهم کردن امکانات و تجهیزات روزآمد موردنیاز (۰/۱۵)	سخت‌افزاری (CV-۲)		
۱۳	تحول دیجیتال در کسب‌وکار (۰/۰۵) - ارتقای امنیت اطلاعات دیجیتال در کسب‌وکار (۰/۰۹) - ایجاد پیوندهای شبکه‌ای در کسب‌وکار (۰/۰۱)	ویژگی‌های فناوری (CA-۱)	به‌کارگیری فناوری اطلاعات (CA)	۸
۱۴	توجه به انگیزه، مسائل و مشکلات کارکنان (۰/۰۱) - تأمین منافع معنوی کارکنان در سطوح مختلف هرم مازلو (۰/۱۱) - توجه به تعادل بین کار و زندگی (۰/۰۵) - تأمین منافع مادی نیروی انسانی (پرداخت حقوق کامل و اعطای تشویق برای همراهی آنها با تغییرات ایجاد شده) (۰/۰۳)	پرسنلی (C9-۱)		۹
۱۸	تعریف فرایندهای دورکاری برای ارائه خدمات سازمانی (به‌خصوص برای بخش‌های اداری و پشتیبانی) (۰/۱۱) - پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد در راستای نگهداشت کارکنان برای مناصب کلیدی (۰/۱۱) - بهبود پیاپی و توسعه منابع انسانی و آموزش الزام‌های نوین (۰/۱۱) - طراحی ساختار پرداخت انگیزشی و هدف‌محور (۰/۰۶) - تدوین الگوی شایستگی مشاغل به‌منظور جذب افراد چندسوی توان (۰/۰۹)	سیستمی (C9-۲)	نظام‌مندی منابع انسانی شایسته (C9)	
۱۰	همراستاکردن جهت‌گیری بازاریابی با راهبردهای کسب‌وکار (۰/۰۲) - تغییرات قیمتی لازم بر مبنای راهبرد تعیین‌شده برای مواجهه با رویداد قوی سیاه (۰/۱۱)	یکپارچه‌سازی (C1۰-۱)	جهت‌گیری بازار متناسب	۱۰
۱۹	شناسایی بازارهای جدید (۰/۰۹) - استفاده از روش‌های بازاریابی جدید (۰/۰۱) - ایجاد تنوع در کسب‌وکار، محصولات و خدمات ارائه‌شده (۰/۰۶) - استفاده از روش‌های فروش مبتنی بر فناوری اطلاعات (۰/۱۴)	توسعه (C1۰-۲)	با شرایط (C1۰)	



تعداد تکرار	مضامین پایه	مضامین فرعی	مضامین اصلی	
۲۰	تفویض اختیارات لازم به سطوح پایین‌تر برای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز (۰/۰۱) - آموزش و تبیین قدرت تصمیم‌گیری باتوجه به چشم‌اندازها و راهبردها (۰/۰۱)	اختیارهای تصمیم‌گیری (C۱۱-۱)	اصلاح ساختار و تعالی فرایندها (C۱۱)	۱۱
۱۷	حذف بوروکراسی‌های تصمیم‌گیری برای ایجاد چابکی در کسب‌وکار (۰/۰۹) - استفاده از ساختارهای نوین برای تاب‌آوری در مواجهه با رویداد قوی سیاه (سلولی، ماتریسی، پروژه‌ای و ...) (۰/۰۲) - ایجاد سهولت ارتباط با مدیران بالایی و بینایی با استفاده از فناوری‌های نوین (۰/۰۲)	چابکی در ساختار تصمیم‌گیری (C۱۱-۲)		
۱۹	شناسایی گلوگاه‌های حساس فرایند کسب‌وکار (۰/۰۹) - تعالی قابلیت اطمینان فرایندها (۰/۰۷)	فرایند (C۱۱-۳)		



شکل ۲. مقوله‌های اصلی الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با رویداد قوی سیاه با تأکید بر محور درونی سازمان به‌وسیله نرم‌افزار مکس کودا (یافته‌های پژوهش)



۴-۲- مدل‌سازی ساختاری تفسیری

بعد از اینکه روابط مضمون‌های سازمان‌دهنده که در مرحله دلفی تأیید شد، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تعیین روابط، سطح‌بندی بین متغیرهای تأییدشده و ارائه ساختار استفاده شد. قابل ذکر است که این روش در چند مرحله انجام شد.

مرحله اول: از راه پرسش‌نامه از خبرگان درخواست شد تا روابط میان متغیرها را شماره‌گذاری کنند. باتوجه به تعدد خبرگان (۱۳ نفر) در پاسخ و تفاوت میان آنها، برای هر رابطه مد محاسبه و به‌عنوان پاسخ نهایی وارد ماتریس شد. در صورتی که متغیر i بر j تأثیر داشته باشد، از نماد V ؛ تأثیر متغیر j بر i با نماد A ، رابطه دوسویه از نماد X و عدم وجود رابطه از نماد O استفاده می‌شود. جدول ۵ ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش (یافته‌های پژوهش)

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁
C ₁	-	A	V	X	A	A	V	V	O	V	X
C ₂		-	V	V	A	X	V	V	O	O	O
C ₃			-	A	A	O	X	O	X	X	O
C ₄				-	A	O	O	O	V	O	X
C ₅					-	V	V	O	V	O	O
C ₆						-	V	O	O	O	O
C ₇							-	X	O	X	A
C ₈								-	V	X	A
C ₉									-	V	O
C ₁₀										-	O
C ₁₁											-

مرحله دوم: نمادهای موجود در ماتریس خودتعاملی ساختاری توسعه‌یافته و به ماتریس دستیابی اولیه (RM) با استفاده از ارقام صفر و یک تبدیل شد. به این صورت که نماد V ، در



ماتریس دستیابی اولیه، عدد یک برای سلول (I,J) و عدد صفر برای سلول (J,I) نوشته می‌شود. در صورتی که رابطه بین دو متغیر نماد A باشد، در ماتریس دستیابی، عدد صفر به خانه (I,J) و عدد یک به خانه (J,I) تخصیص پیدا می‌کند. نماد X، خانه‌های (I,J) و (J,I) در این مرحله تبدیل به یک می‌شود. نماد O در ماتریس دستیابی اولیه، خانه‌های (I,J) و (J,I) تبدیل به صفر می‌شوند.

مرحله سوم: سپس ماتریس اولیه به ماتریس دستیابی نهایی تبدیل می‌شود. همان‌طور که در جدول ۶ نشان داده شده است، این ماتریس شامل تعدادی ورودی از مقایسه‌های زوجی و برخی ورودی‌های استنباط‌شده خواهد بود که با فرمول‌نویسی در نرم‌افزار اکسل به دست آمد. به منظور تشکیل ماتریس دستیابی نهایی، باید ماتریس دستیابی اولیه براساس رابطه (۱) و براساس قانون بولین به توان $K+1$ (K) برسد تا حالت پایدار براساس رابطه (۲) برقرار شود. براساس قاعده بولین $1+1=1$ و $1 \times 1=1$ در نظر گرفته می‌شود.

$$(۱) M=D+I$$

$$(۲) MK+1=MK$$

جدول ۶. ماتریس دستیابی نهایی پژوهش (یافته‌های پژوهش)

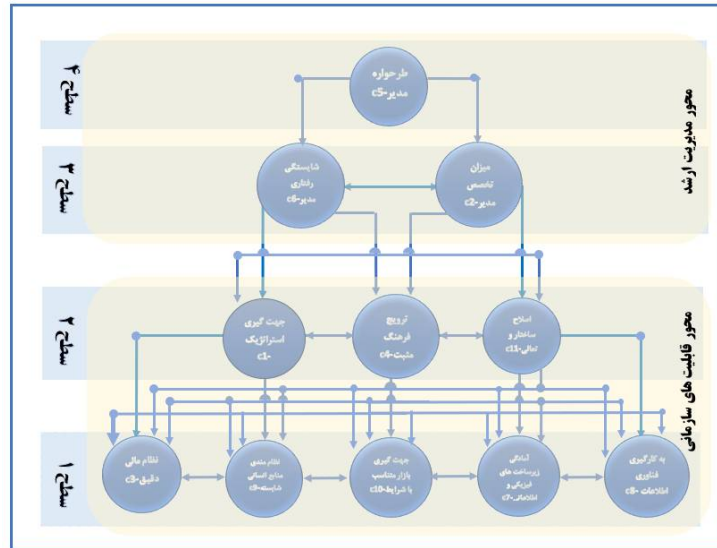
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	نفوذ
C1	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
C2	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
C3	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵
C4	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۷
C5	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
C6	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۸
C7	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۷
C8	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۵
C9	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۴
C10	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۵
C11	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۷
وابستگی	۶	۲	۱۰	۶	۰	۲	۱۰	۱۰	۹	۱۰	۹	-



مرحله چهارم: سپس متغیرها بر مبنای ماتریس دستیابی نهایی سطح‌بندی شد. برای سطح‌بندی متغیرها (جدول ۷)، ورودی و خروجی هر متغیر از راه ماتریس دستیابی نهایی تعیین می‌شود. مجموعه ورودی یک متغیر (متغیرهای تأثیرگذار) با اعداد که در ستون متغیر نوشته شده است، محاسبه می‌شود. مجموعه خروجی یک متغیر (متغیرهای تأثیرپذیر) با اعداد که در سطر متغیر نوشته شده است، به دست می‌آید. پس از مشخص شدن ورودی و خروجی هر یک از متغیرها، عنصر مشترک مرتبط با آن احصا می‌شود. سپس بر مبنای داده‌های به دست آمده، متغیرها سطح‌بندی می‌شوند. متغیرهایی در سطح اول قرار می‌گیرند که مجموعه خروجی (دستیابی) و مجموعه مشترک در آنها یکسان باشد. پس از تعیین این متغیر، متغیر از جدول حذف می‌شود و این کار روی بقیه متغیرها تا تعیین سطح همه آنها ادامه پیدا می‌کند.

جدول ۷. نتایج سطح‌بندی متغیرهای پژوهش (یافته‌های پژوهش)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه ورودی (پیش‌نیاز)	مجموعه خروجی (دستیابی)	متغیر
۱	۹و۳	۳و۹و۱	۳و۹	C۳
۱	۷و۱۰و۸	۷و۱۰و۱۱و۸و۱۰	۷و۱۰و۸	C۷
۱	۸و۷	۸و۱۱و۷	۸و۷	C۸
۱	۹و۳و۱۰	۹و۱۰و۳و۱۱و۱۰	۹و۳و۱۰	C۹
۱	۹و۷و۱۰	۱۰و۷و۹	۱۰و۷و۹	C۱۰
۲	۴و۱۱	۱۱و۴و۱۰و۱۱	۱۱و۷و۸و۴و۹	C۱۱
۲	۱۱و۴	۱۱و۴و۱۰و۱۱	۴و۱۰و۱۱و۱	C۴
۲	۱۱و۴و۱۱	۱۱و۴و۱۰و۱۱	۱۱و۳و۹و۷و۴و۱۱	C۱
۳	۲و۶	۶و۵و۲	۲و۴و۱۱و۶	C۶
۳	۴و۲	۴و۵و۲و۴	۲و۴و۱۱	C۲
۴	۵	۵	۵و۲و۶	C۵



شکل ۳. مدل تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مواجهه با رویداد قوی سیاه و همپوشانی با محورهای پژوهش (یافته‌های پژوهش)

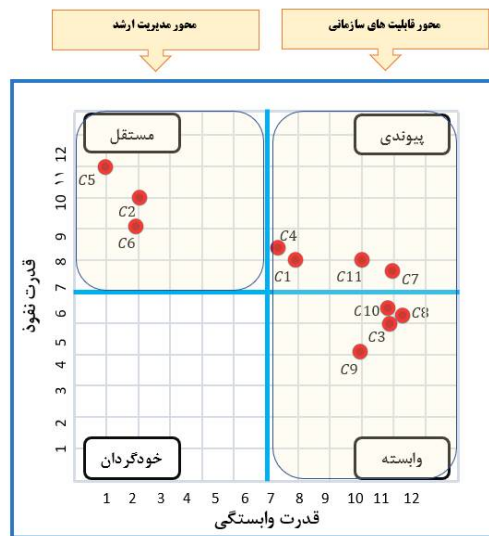
۴-۳- تشکیل مدل مبتنی بر مدلسازی ساختاری - تفسیری

مدل مبتنی بر مدلسازی ساختاری تفسیری بر مبنای ماتریس دسترسی نهایی ترسیم و در شکل ۳ نشان داده شده است. در دیاگرام روابط بین ابعاد با فلش نشان داده شده است. فلش دوطرفه به معنای رابطه دوطرفه و نوک پیکان فلش رابطه تأثیرگذاری را نشان می‌دهد. متغیرها براساس «سطح» آنها از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. نتایج مدلسازی ساختاری تفسیری با دسته‌بندی ادبیات همراستایی داشت. مقوله‌های سطح اول و دوم مدل در محور قابلیت سازمان و مقوله‌های سطح سوم و چهارم در محور مدیریت ارشد قرار گرفتند.



۵- تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC)

در این ماتریس که بر مبنای روابط ضربی ایجاد شده است، متغیرهای پژوهش برحسب نفوذ و وابستگی خود به چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول: متغیرهای خودگردان که قدرت نفوذ و وابستگی کم دارند و به نسبت جدا از سایر متغیرها هستند و ارتباط ضعیفی با متغیرهای دیگر دارند. ابعاد این مدل، هیچ‌یک خودگردان نیستند. دسته دوم: متغیرهای وابسته که قدرت نفوذ پایین، اما وابستگی بالایی دارند. نظام مالی دقیق (C۳)، نظام‌مندی منابع انسانی شایسته (C۹)، جهت‌گیری بازار متناسب با شرایط (C۱۰) و به‌کارگیری فناوری اطلاعات (C۸) در بخش متغیرهای وابسته قرار دارند. دسته سوم: متغیرهای پیوندی که قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. هرگونه تغییر در این متغیرها می‌تواند دیگر متغیرها را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخورد سیستم می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. جهت‌گیری راهبردی (C۱)، ترویج فرهنگ مثبت (C۴) و اصلاح ساختار و تعالی فرایند (C۱۱)، آمادگی زیرساخت‌های فیزیکی و اطلاعاتی (C۷) جزء متغیرهای پیوندی هستند. دسته چهارم: میزان نفوذ متغیرهای مستقل بالا و میزان وابستگی آنها پایین است. شایستگی تخصصی (C۲) و رفتاری مدیر (C۶) و طرحواره مدیر (C۵) که میزان نگرش و باور وی را نشان می‌دهد، در این دسته است. متغیرهای پیوندی و مستقل به‌عنوان متغیرهای کلیدی در آنالیز میک‌مک هستند. شکل ۴ نمودار تجزیه و تحلیل میک‌مک و همپوشانی با محورهای پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۴. نمودار تجزیه و تحلیل میک مک و همپوشانی با محورهای پژوهش (یافته‌های پژوهش)

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یکی از مهم‌ترین دلالت‌های سیاستی نتایج برگرفته از پژوهش، لزوم تدقیق سیاست‌گذاری پیرامون تغییرات در مقوله‌ها با هدف ارائه الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با رویداد قوی سیاه است. اما نکته مهم اینکه نتایج این پژوهش باید با یک نگاه فوق‌فعال و پیشابندی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اجرا شود تا در زمان ظهور و بروز پدیده قوی سیاه، کسب‌وکارها از تاب‌آوری کافی جهت‌گذار از این برهه زمانی و تبدیل تهدید به فرصت استفاده کنند. در اینجا ادامه بحث و نتایج پژوهش ارائه شده است.

نوع نگاه به موضوع و نحوه مدل‌سازی آن، یک فهم جدید از آن را به مضمون ارائه می‌کند. در همین راستا مزیت اصلی این الگو دارا بودن رویکرد علی در ساختار و تعیین ارتباط بین ابعاد و مؤلفه‌های الگو است. همچنین نگاه کل‌گرایانه و در نظر گرفتن دو محور قابلیت‌های



سازمانی و مدیریت ارشد در درون‌سازمانی منجر به توسعه و غنای این الگو نسبت به دیگر الگوهای تاب‌آوری شده است. ازسوی‌دیگر باتوجه‌به مشخص‌کردن مؤلفه‌های تاب‌آوری، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برای ارزیابی تاب‌آوری خود می‌توانند از ابعاد و مؤلفه‌های این الگو استفاده کنند. مدل‌ها و الگوهای مختلف ارائه‌شده در زمینه تاب‌آوری به‌طور جامع تمام ابعاد و مؤلفه‌های درون‌سازمانی را شامل نمی‌شود. مزیت الگوی ارائه‌شده در پژوهش، معرفی یک الگوی کاربردی برای تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط قوی سیاه است که نخست موجب آشکارشدن برخی زوایای موضوع شد. در پژوهش‌های قبلی به این زوایا توجه نشده بود یا آنچنان واضح نبود و شفاف‌کردن مؤلفه‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط قوی سیاه و طبقه‌بندی آنها در این پژوهش ارائه شد. تقویت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، یک ابزار حیاتی برای مقابله با مسائل اقتصادی-اجتماعی تلقی می‌شود. تمرکز بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌عنوان یک نیروی مهم در توسعه اقتصادی، سهم زیادی در حل مشکل اشتغال، ارتقای توسعه اقتصادی و فعال‌کردن نشاط اقتصاد بازار به خود اختصاص می‌دهند و بررسی پیامدهای رویداد قوی سیاه (که از مهم‌ترین درگیری‌های دنیا در زمان آینده به‌شمار می‌آید) از نقاط تمایز الگو است.

به‌طور اساسی تاب‌آوری با محورهای درونی سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با تغییر و تحولات، نوآوری‌ها و یا رخداد‌های محیطی معنا پیدا می‌کند. ازاین‌رو اولین رهنمود این پژوهش از منظر سازمانی چنین است که باید کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مبتنی بر پارادایم اقتضایی ارکان و عناصر سازمانی خویش را به‌گونه‌ای معماری کنند که کسب‌وکار از پویایی و انعطاف‌پذیری کافی برخوردار باشد و بتواند در موقعیت‌های مختلف آرایش متفاوتی در اجزای خود ایجاد کند. در همین زمینه می‌توان از ابعاد و مؤلفه‌های واکاوی‌شده در این پژوهش پرسش‌نامه خودسنجی تاب‌آوری سازمانی طراحی کرد و رابطه بین میزان تاب‌آوری سازمانی را با پیامدها و نتایج (میزان فروش، رضایت مشتری و نظایر آن) سنجش کرد.

در بحث مدیریت بحران و شرایط اضطرار نیز رویکردهای فوق‌فعال یا واکنشی برای این مسائل وجود دارد. باتوجه‌به اینکه سازمان‌ها در یک ابرسیستم پیچیده با نظم در بی‌نظمی سامان



پیدا کرده‌اند، نتایج این پژوهش بر این رهنمود مهم در حیطه مدیریت بحران و اضطراب تأکید می‌کند که باید کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با توجه به آسیب‌پذیری بالا رویکرد فوق‌فعال را نسبت به مدیریت بحران و شرایط اضطراب اتخاذ کنند و تاب‌آوری در درون ارکان و عناصر سازمانی آنها وجود داشته و اجزای سازمانی به‌گونه‌ای طراحی شده باشند که بتوانند در مقابل تغییر و تحولات محیطی بهترین واکنش را ارائه دهند.

۶-۱- متغیرهای مستقل

در تبیین الگوسازی انجام شده، طرحواره مدیر به‌عنوان اثرگذارترین مؤلفه شناسایی شد. در اینجا توصیه می‌شود تا در پژوهش‌های بعدی تأثیر طرحواره مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بر پیامدها و نتایج سازمانی بررسی شوند. الگوی به‌دست‌آمده از پژوهش نیز نشان می‌دهد که متغیر طرحواره مدیر در سطح چهارم دیاگرام با بیشترین میزان نفوذ، یک بعد بسیار مهم است و پایه سلسله مراتب را تشکیل می‌دهد و با نتایج بررسی ژونگ (۲۰۲۱) نیز همراستا است [۴۶؛۲۹]. متغیر شایستگی تخصصی و رفتاری مدیر هم در اولویت بعدی برای بهبود و سرمایه‌گذاری است (سطح سوم دیاگرام). این سه متغیر در محور مدیریت ارشد حلقه شروع یا واسط اولیه در الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محسوب می‌شود، زیرا زیرساختی ایجاد می‌کند که بر رشد متغیرهای موجود در محور قابلیت سازمانی (سطح اول و دوم) تأثیر می‌گذارد [۴۷]. از این رو اگر مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بخواهند در شرایط قوی سیاه موفق باشند، باید از شایستگی‌های خاصی نظیر عزت نفس و تفکر راهبردی برخوردار شوند تا بتوانند در شرایط اطمینان‌نداشتن محیطی، مسائل و مشکلات را به‌خوبی شناسایی و تحمل کرده و از راه تصویرسازی صنعت در شرایط قوی سیاه، کسب‌وکار را به‌خوبی راهبری کنند. به همین جهت انتخاب و یا پرورش مدیران با چنین شایستگی‌هایی به واحد منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پیشنهاد می‌شود.

در همین زمینه نیز پیشنهاد می‌شود تا کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از راه واحد منابع انسانی به بررسی دانش و مهارت تخصصی جدید و روز صنعت اقدام و به‌طور پیاپی مدیران خود را به‌روزرسانی کنند تا در شرایط قوی سیاه با دانش و مهارت به‌روز به راهبری



کسب‌وکار پردازند. در واقع واحد منابع انسانی از راه برنامه‌ریزی برای مدیران جهت شرکت در کارگاه آموزشی، وبینار، سمینار، بازدید از کسب‌وکارهای مرتبط و خوشه‌ها، برگزاری نشست‌های آموزشی دوستانه و جلسه‌های مختلف با سایر مدیران و ذی‌نفعان مرتبط با کسب‌وکار، انجام تمرین‌های مذاکره و متقاعدسازی، حل تعارض، ارائه فصلنامه‌های مرتبط با کسب‌وکار و رصد اخبار روز صنعت و فناوری‌های نوین، به‌کارگیری نرم‌افزارهای مرتبط با هدف ارتقای مهارت و دانش مدیران خود را به‌روزرسانی کنند که با یافته‌های بودزیانی (۲۰۲۱) هم‌راستا است [۴۸].

۶-۲- متغیرهای پیوندی

اولویت بعدی بهبود متغیرهای بخش پیوندی است که در محور قابلیت‌های سازمانی قرار دارد. بخش پیوندی، حساس‌ترین بخش در میان چهار بخش آنالیز میک‌مک است که با کوچک‌ترین تغییرات موجب ایجاد تغییرات زنجیره‌ای در سایر مقوله‌های تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌شود و تضمین‌کننده تاب‌آوری اثربخش برای کسب‌وکارها است.

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ویژگی‌های مثبتی چون چابکی و غیررسمیت و عدم تأثیر از بحث‌های سیاسی و غیره نیز دارند [۲۰]. این ویژگی‌ها در مواجهه با رویداد قوی سیاه تاب‌آوری را آسان می‌کند. درخصوص بهبود وضعیت متغیر اصلاح ساختار و تعالی فرایندها، باید واحد برنامه‌ریزی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به بررسی و شناسایی گلوگاه‌های حساس فرایند کسب‌وکار، استفاده از ساختارهای نوین مثل ساختار سلولی، ماتریسی و پروژه‌ای، تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر برای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آموزش و تبیین قدرت تصمیم‌گیری باتوجه‌به چشم‌انداز و راهبردها، حذف بروکراسی‌های تصمیم‌گیری برای ایجاد چابکی، ایجاد سهولت ارتباط با مدیران بالایی و بینابینی با استفاده از فناوری‌های نوین پردازد که با یافته‌های رید و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستا است [۴۹]. از آنجایی‌که رابطه مستقیم رسمیت و اندازه سازمان در پژوهش‌های مختلف اثبات شده است، از این‌رو توصیه می‌شود واحد برنامه‌ریزی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط سازماندهی خود را با تعداد



سطوح ساختاری کم و به صورت تخت انجام دهند و همچنین با اصلاح فرایندها به آسان کردن فرایند تصمیم‌گیری و اقدام در کسب‌وکار کمک کنند.

در زمینه بهبود متغیر جهت‌گیری راهبردی، باید کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در تمام سطوح منابع انسانی به تغییر و تحولات محیطی توجه ویژه‌ای داشته باشند و به تناسب با تغییرات محیطی راهبردی، پیکربندی سازمانی خود را به‌طور مستمر اصلاح کنند، از این‌رو تعریف واحد، پست یا وظایفی برای دیده‌بانی و مرزبانی محیطی و همچنین بهره‌گیری از روش‌های نوین نظیر یادگیری ماشینی و یادگیری عمیق در این راه از مسیر واحد برنامه‌ریزی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط توصیه می‌شود. علاوه‌براین، تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نیازمند شناسایی و رصد کامل محیط، فرصت‌ها، تهدیدها و احاطه بر نیازهای حال و آینده است [۵۰]. کسب‌وکارها باید از راه‌های جدید و خلاقانه برای شناسایی فرصت‌ها و نیازهای موجود استفاده کنند. «توانایی سازمانی برای شناسایی و استفاده سریع از فرصت‌ها، تغییر جهت و اجتناب از برخورد» و «حرکت سریع، قاطعانه و مؤثر در پیش‌بینی، شروع و بهره‌گیری از تغییرات» به تاب‌آوری کسب‌وکار در مواجهه با رویداد قوی سیاه کمک می‌کند [۵۱]. پژوهشگران بر راهبرد کارآفرینی و چشم‌انداز «صبر کن و ببین» برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط قوی سیاه تأکید می‌کنند [۸].

در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فرهنگ کار گروهی وجود دارد و هرچه به سمت بنگاه‌های بزرگ‌تر پیش می‌رود، به فرهنگ بوروکراتیک نزدیک می‌شود. گنجاندن برنامه‌های افزایش ارتباطات اثربخش از راه دور و افزایش مشارکت کارکنان در امور کسب‌وکارها، تقدیر مادی و معنوی از کارکنان تحول‌آفرین، سبب افزایش احساس اعتماد بین اعضای سازمان شده و به‌طور مؤثری انسجام و روحیه تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌شود و در مواجهه با شرایط عدم اطمینان مروج تاب‌آوری است [۲۸]. علاوه‌براین کسب‌وکارها باید بر ارتباط‌های دائمی بین اعضای خود با هدف یادگیری سازمانی تکیه کنند، یادگیری سازمانی به ابتکار فردی کارکنان کمک می‌کند و کارایی تبادل اطلاعات بین آنها را افزایش می‌دهد، به‌طوری‌که کسب‌وکارها بتوانند سریع‌تر خود را با چالش تطبیق دهند.



کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نسبت به بنگاه‌های بزرگ، آمادگی کمتری در متغیر منابع و زیرساخت‌های فیزیکی و اطلاعاتی دارند. بنابراین مدیریت هوشمندانه منابع آنها در شرایط قوی سیاه اهمیت پیدا می‌کند. در مواجهه با رویداد قوی سیاه درحالی‌که منابع خاصی ویران می‌شود، بعضی از منابع باارزش متوسط در قبل از شرایط مذکور، ارزشمند می‌شوند و معنای جدید پیدا می‌کنند؛ مفهوم انفجار نیز معنا^۱ پیدا می‌کند. به عبارت دیگر بحران‌ها موجودی منابع را مختل می‌کنند، اما می‌توانند ارزش سایر منابع (ارتباط‌های اجتماعی، اقلام مادی جدید مرتبط و غیره) را که می‌توانند برای سرمایه‌گذاری مستقر شوند، تقویت کنند [۸]. به اعتقاد گارتی و دولان (۲۰۲۱)، اطمینان از وجود زیرساخت‌های لازم شامل منابع فیزیکی و اطلاعاتی سبب ارتقا تاب‌آوری کسب‌وکارها است [۲۵]. لازم است تا واحد تدارکات در زمینه مدیریت مواد اولیه، محصول نیم‌ساخته و نهایی، اطمینان از وضعیت زیرساخت‌ها، اسباب و لوازم ذخیره حساس و فراهم کردن امکانات و تجهیزات روزآمد موردنیاز برای کسب‌وکار اقدام کند.

۶-۳- متغیرهای وابسته

متغیرهای بخش وابسته (سطح اول دیاگرام) در انتهای حلقه تاب‌آوری قرار دارند. از نظر نفوذ بسیار پایین و به سایر مقوله‌ها وابسته هستند. مقوله‌های این بخش به ظرفیت‌هایی اشاره می‌کند که کسب‌وکار تاب‌آور در مواجهه با رویداد قوی سیاه باید آن را داشته باشد.

متغیر نظام‌مندی منابع انسانی شایسته منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نسبت به شرکت‌های بزرگ ارتباط عاطفی و مالی نزدیک‌تری با یکدیگر و با کسب‌وکار دارند. می‌توان از این موضوع در شرایط قوی سیاه به‌عنوان فرصت استفاده کرد. با تأکید بر بحث کارکنان مثل توجه به انگیزه و مسائل و مشکلات آنها، فراهم کردن منافع مادی و معنوی کارکنان و تعادل کار و زندگی تاب‌آوری اینگونه کسب‌وکارها را تقویت کرد. همچنین توصیه می‌شود واحد منابع انسانی به پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد در راستای نگهداشت کارکنان در مناصب کلیدی، تعریف فرایندهای دورکاری برای ارائه خدمات سازمانی (به‌ویژه برای



بخش‌های اداری و پشتیبانی)، استفاده از افراد با دانش چندوجهی، تاب‌آوری کسب‌وکار را افزایش دهند [۴۶].

فناوری‌های نوین می‌توانند به‌عنوان توانمندساز از راه شبکه‌سازی، دانش پراکنده موجود در سازمان را یکپارچه کنند و سبب افزایش قدرت و سرعت کسب‌وکار به‌ویژه مواجهه با رویداد قوی سیاه شوند [۵۲]. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (که با کمبود منابع و دانش دست‌وپنجه نرم می‌کنند) لازم است تا واحد فناوری اطلاعات با ایجاد هم‌افزایی بین سایر زیرساخت‌ها، مدیریت تبادل داده‌ها و همکاری در دسترسی به داده‌ها تدبیر و تیزبینی را در کسب‌وکارها ایجاد کرده و بر تأثیر نامطلوب بالقوه محیط نامطمئن غلبه کند

رویداد قوی سیاه منجر به خواب زمستانی (از دست دادن کل فروش) برای بسیاری از کسب‌وکارها می‌شود. وجود نظام مالی دقیق از منظر درون‌سازمانی نجات‌دهنده است (متن مصاحبه با یکی از خبرگان). در اینجا توصیه می‌شود واحد مالی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط نامطمئن، بر کاهش جریان نقدی منفی و کاهش سرمایه وابسته متمرکز شود. همچنین برای افزایش درآمد جدید، نوآوری و وام، حفظ منابع موجود، استفاده دوباره از تجهیزات، ارائه محصولات جدید یا بررسی منابع موجود برای گسترش سرمایه‌گذاری در آینده‌ای تجدیدنظر شده اقدام کند.

در خصوص متغیر جهت‌گیری بازار، لازم است واحد بازاریابی با همراستا کردن راهبردها و ایجاد تغییرات قیمتی لازم بر مبنای آنها، شناسایی بازارهای جدید، استفاده از روش‌های نوین بازاریابی و فروش مبتنی بر فناوری اطلاعات، ارتباط با مشتریان با هدف آموزش، ارتقا و افزایش ارزش ارائه‌شده به مشتری و همکاری با رقبا و ایجاد شبکه و خوشه‌های کسب‌وکار را در برنامه‌های خود بگنجانند.

تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در خلأ امکان‌پذیر نیست و به‌صورت معمول در یک شبکه از کسب‌وکارهای مختلف معنی پیدا می‌کند. مدیران کسب‌وکارها، ضمن آگاهی و تسلط بر محورهای درونی سازمان باید از عوامل بیرونی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سطح صنعت و خوشه‌سازی کسب‌وکار، سطح نهادی و جهانی نیز آگاهی لازم را داشته باشد. باتوجه به نظریه‌های پشتیبان، سایر سطوح نیز بررسی شوند و مطالعه‌ها را در سطوح صنعت،



نهادی و جهانی گسترش دهند. این رویکرد می‌تواند شرایط آسان‌کردن تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را فراهم کند.

علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مواجهه با رویداد قوی سیاه، ارزیابی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و ابعاد با هدف عملیاتی‌سازی نیز انجام شود.

۶-۴- محدودیت‌های پژوهش

کمیود منابع علمی مرتبط و قابل استناد با موضوع پژوهش به‌ویژه منابع داخلی در زمینه قوی سیاه از محدودیت‌های این پژوهش بود. همان‌گونه که پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، تاکنون هیچ‌گونه پژوهشی داخلی به‌صورت مستقیم در این باره انجام و پیدا نشده است.

پراکندگی جامعه آماری خبرگان از محدودیت‌های دیگر این پژوهش بود. به‌دلیل نمونه‌گیری هدفمند و ویژگی‌های خبرگی، پراکندگی خبرگان در مناطق مختلف کشور ایران، فرایند جمع‌آوری داده‌ها را دشوار ساخت.

محدودیت اصلی دیگر دامنه کاربرد الگو بود. الگوی شناسایی‌شده به‌طور ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط طراحی شده است. از همین رو استفاده از الگو برای سایر کسب‌وکارها و بخش‌ها نیاز به بررسی بیشتری دارد.

۷- منابع

- [1] Brzeziński, L., Hadas, L., & Cyplik, P. "The Transformation of the Business Model of SMEs due to COVID-19 Pandemic." *European Research Studies*, vol24, no. 2B (2021): 915-924.
- [2] Monsson, C. K. "Vulnerability and adaptability: Post-crisis resilience of SMEs in Denmark." In *Creating resilient economies*. Edward Elgar Publishing, 2017.

[۳] ابراهیمی سید عباس، فیض داود، چیت‌کران حسین، «تحلیل جامع عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۷،

۳، (۱۳۹۶): ۳۷-۵۸.



- [4] Taleb, N. N. The black swan: The impact of the highly improbable. Vol. 2. Random house, 2007.
- [5] Brown, R., Kalafsky, R. V., Mawson, S., & Davies, L. "Shocks, uncertainty and regional resilience: The case of Brexit and Scottish SMEs." *Local Economy* 35, no. 7 (2020): 655-675.
- [6] Taleb, N. N. The black swan: The impact of the highly improbable. Vol. 2. Random house, 2007.
- [7] Taleb, N. N. "The black swan: The impact of the highly improbable. Random trade pbk. ed." (2010).
- [8] Thorgren, S., & Williams, T. A. "Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster." *Journal of Business Venturing Insights* , vol14 (2020): e00187.
- [9] Kennon, D., Schutte, C. S., & Lutters, E. "An alternative view to assessing antifragility in an organisation: A case study in a manufacturing SME." *CIRP annals*, vol 64, no. 1 (2015): 177-180.
- [10] Williams, N., & Vorley, T. eds. *Creating resilient economies: Entrepreneurship, growth and development in uncertain times*. Edward Elgar Publishing, 2017.
- [11] Doshi, H., Kumar, P., & Yerramilli, V. "Uncertainty, capital investment, and risk management." *Management Science*, vol 64, no. 12 (2018): 5769-5786.
- [12] Clarke, D. M. "Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty." *Journal of Management & Organization* , vol14, no. 5, (2008): 593-594.
- [13] McNulty, Y., & Cieri, H. D. "Measuring expatriate return on investment with an evaluation framework." *Global Business and Organizational Excellence*, vol 32, no. 6 (2013): 18-26.
- [14] Branzei, O., & Abdelnour, S. "Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries." *Journal of International Business Studies*, vol 41, no. 5 (2010): 804-825.
- [15] Markman, G. M., & Venzin, M. "Resilience: Lessons from banks that have braved the economic crisis—And from those that have not." *International Business Review*, vol 23, no. 6 (2014): 1096-1107.
- [16] Sabatino, M. "Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises." *Journal of Business Research*, vol 69, no. 5 (2016): 1924-1927.
- [17] Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. "<? covid19?> Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs." *International Small Business Journal* , vol 38, no. 7 (2020): 593-604.



- [18] Amit, S. A. J. I. D. "Coronavirus and the Bangladesh economy: Navigating the Black Swan event of 2020." Dhaka Tribune (2020).
- [19] Baum, S. "Nuclear war, the black swan we can never see." Bulletin of the (2014).
- [۲۰] جبارزاده کرباسی بهرام، مظلومی نادر، «اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای استراتژی در صنایع کوچک و متوسط»، مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۹، ۳۴، (۱۳۹۸): ۲۱۳-۲۴۱.
- [۲۱] گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس، الگوی تأمین مالی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تحلیلی بر مفهوم و اهمیت تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط. (۱۳۹۴).
- [۲۲] گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس، درباره مقابله با شیوع ویروس کرونا، فرصت‌ها و تهدیدهای کرونا برای کسب‌وکارهای ایرانی. (۱۳۹۹).
- [۲۳] طاهری‌نیا مسعود، حسنونند علی، «پیامدهای اقتصادی ناشی از بیماری کووید ۱۹- بر اقتصاد ایران؛ با تأکید بر اشتغال»، فصلنامه مدیریت پرستاری، ۹، ۳، (۱۳۹۹): ۴۳-۵۸.
- [24] Green, N. "Keys to success in managing a black swan event." Retrieved November 30 (2011): 2011.
- [25] Garti, A., & Dolan, S. L. "Using the triaxial model of values to build resilience in a COVID-19 VUCA world." Eur. Bus. Rev (2021).
- [26] Skouloudis, A., Tsalis, T., Nikolaou, I., Evangelinos, K., & Leal Filho, W. "Small & medium-sized enterprises, organizational resilience capacity and flash floods: Insights from a literature review." Sustainability 12, no. 18 (2020): 7437.
- [27] Tanner, S. P. "We're going to be the last ones standing" a qualitative insight into the organizational resilience of small and micro tourism enterprises facing COVID-19." (2021).
- [28] Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. "Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis." Administrative science quarterly (1981): 501-524.
- [29] North, K., & Varvakis, G. "The dynamic SME-how to develop agility and resilience to cope with turbulent environments." In ICSB World Conference Proceedings, pp. 1-8. International Council for Small Business (ICSB), 2016.
- [30] Sharkov, G. "From cybersecurity to collaborative resiliency." In Proceedings of the 2016 ACM workshop on automated decision making for active cyber defense, (2016):3-9.



- [31] Linnenluecke, M. K. "Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda." *International Journal of Management Reviews*, vol19, no. 1 (2017): 4-30.
- [32] Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. "From challenges to creativity: enhancing SMEs' resilience in the context of COVID-19." *Sustainability*, vol 13, no. 12 (2021): 6542.
- [33] Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. "Strategic responses to crisis." *Strategic Management Journal*, vol 41, no. 7/18 (2020):9-18
- [34] Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D., & Dixon, S. "Business strategies and performance during difficult economic conditions." (2009).
- [35] Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. "Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs." *International Journal of Production Economics*, vol147, (2014): 410-428.
- [36] Babina, T., Garcia, D., & Tate, G. A. "Friends during hard times: evidence from the great depression." *Columbia Business School Research*,(2020):16-67.
- [37] Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. "European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses." *Journal of Industrial and Business Economics*, vol 47, no. 3 (2020): 499-510.
- [38] Alves J. C., Lok T. C., Luo Y., Hao W. "Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau." *Research Square*, (2020).
- [39] Nurunnabi, M. "Recovery planning and resilience of SMEs during the COVID-19: experience from Saudi Arabia." *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 16 No. 4 (2020):643-653
- [40] Small, I. L. O. "medium-sized enterprises and decent and productive employment creation.–International Labour Conference." 104th Session.–Report IV: Geneva.(2015).
- [41] Parvari, P. "A Practical Guide to Marketing Research: An Emphasis on Modern Methods and Techniques." Tehran: Dibagaran , (2020).
- [42] Braun, V., & Clarke, V. "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative research in psychology*,vol 3, no. 2 (2006): 77-101.

[۴۳] حبیبی آرش، ایزدیار صدیقه، سرافرازی اعظم. تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی، رشت، کتیبه

گیل.(۱۳۹۳).



- [۴۴] حسینی سیدمحمدحسین، دهقان دهنوی محمدعلی، قربانی‌زاده وجه‌اله، امیری میثم، رجایی باغسیائی محمد. «تبیین مدل عاملی مؤثر بر اعتبارات بانکی ایران با رویکرد دلفی فازی»، چشم‌انداز مدیریت مالی، (۱۳۹۷). صص ۱۱۵-۱۳۱.
- [45] Mathiyazhagan, K., Govindan, K., NoorulHaq, A., & Geng, Y. "An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management." *Journal of cleaner production*, vol47. (2013): 283-297.
- [46] Zhong, M. "Research on the organizational resilience construction of SMEs under the background of VUCA." In 2021 International Conference on Electronic Commerce, Engineering Management and Information Systems, Francis Academic Press UK, (2021): 438-443.
- [47] Kok, J. D., & Berrios, M. "Small matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs." Geneva: International Labour Organization (ILO) (2019).
- [48] Bodziany, M., Ścibiorek, Z., Zamiar, Z., & Visvizi, A. "Managerial Competencies & Polish SMEs' Response to the COVID-19 Pandemic: An Insight." *Sustainability*, vol. 13, no. 21. (2021): 11864.
- [49] Reid, I., Ismail, H., & Sharifi, H. "A framework for operational agility: how SMEs are evaluating their supply chain integration." In *Managing in a VUCA World*, Springer, Cham, (2016). pp. 151-168.
- [50] Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. "Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review." *Cogent Business & Management*, vol. 8, no. 1. (2021): 1938347-193
- [51] Manfield, R. C., & Newey, L. R. "Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 24 No.7. (2017): 1155-1180
- [52] Audretsch, D. B., & Belitski, M. "Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs." *Journal of Knowledge Management*, vol25 No.4. (2021): 693-713

ارائه مدل کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی

ایمان عمویی^۱، سید فتح‌الله امیری عقدایی^{۲*}، آذرنوش انصاری^۳

۱- دانشجوی دکتری بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۹

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۵

چکیده

کج رفتاری به‌عنوان رفتاری غیرعقلایی و غیرمنطقی، نوعی از رفتار و تصمیم‌گیری در بین مشتریان بازارها و سازمان‌ها به‌ویژه در بخش مالی و سرمایه‌گذاری است که شناخت ماهیت آن، همچنین عوامل مؤثر و پیامدهای آن می‌تواند به پیش‌بینی بهتر بازارها کمک کند. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل کج رفتاری مشتریان این نوع سازمان‌ها (به‌طور خاص بازار سرمایه و بورس) می‌باشد. در این پژوهش سعی بر آن بوده است تا با بهره‌گیری از روش آمیخته کیفی- کمی (اکتشافی- تأییدی)، همچنین به‌کارگیری فن تحلیل مضمون مصاحبه‌ها (در بخش کیفی) و تحلیل داده‌ها و سنجش مدل پژوهش با کمک نرم‌افزارهای آماری SPSS 22 و Smart PLS 3 (در بخش کمی) مدلی از این پدیده ارائه شده تا شناخت بهتری از آن حاصل شود. جامعه پژوهش در بخش کیفی، خبرگان و مشتریان مطلع در زمینه پژوهش و در بخش کمی نیز تمام مشتریان خدمات بازار بورس را شامل شده است. همچنین در بخش کیفی پژوهش، نمونه ۱۱ نفری و در بخش کمی نیز ۱۷۶ نفر از مشتریان تهرانی سازمان بورس بررسی شدند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کج رفتاری مشتریان به‌طور مستقیم متأثر از ۳ نوع سوگیری ذهنی بوده و ارزش‌های فرهنگی، شرایط و قوانین اقتصادی و عوامل سیاسی نیز بر شکل‌گیری سوگیری‌های ذهنی و در پی آن کج رفتاری مؤثر است. همچنین علاوه بر تعیین الگوهای کج رفتاری در



این بازار، پیامدهای بی‌ثباتی اقتصادی و هرج و مرج اجتماعی از جمله پیامدهای مهم و کلیدی کج‌رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی شناخته شده است.

واژه‌های کلیدی: رفتار مشتری، کج‌رفتاری مشتریان، اقتصاد رفتاری، سوگیری ذهنی.

۱- مقدمه

موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها در پاسخگویی به نیازهای مشتریان در گرو تحلیل درست و دقیق رفتار مشتریان و حتی پیش‌بینی صحیح آن است. یکی از مسائل مهم و تأثیرگذار در سیاست‌گذاری‌های کلان تنظیم بازار، بحث کج‌رفتاری مشتریان است. به همین منظور مطالعه‌های به‌نسبت زیادی نیز در حوزه کج‌رفتاری انجام شده است [۱]. واقعیت‌ها و نتایج ارائه‌شده به‌وسیله برخی نظریه‌ها آن است که برخی سوگیری‌های ذهنی/ رفتاری/ ابتکاری، به‌جای خردگرایی ارائه‌شده در نظریه‌های سنتی مالی، نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار مشتریان خدمات سرمایه‌گذاری در بازارهای مالی دارد. نظریه‌ها و ادبیات علمی روان‌شناسانه زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه افراد اشتباهات سیستماتیکی را در طرز فکر خود مرتکب می‌شوند. آنها بیش از حد اعتماد به‌نفس دارند یا برخی از آنها وقایع گذشته را قابل پیش‌بینی می‌دانستند. این اولویت‌ها و سوگیری‌ها ممکن است باعث ایجاد تحریف در تصمیم‌گیری (یا همان کج‌رفتاری) شود [۲].

دلایلی وجود دارد که ضرورت و اهمیت انجام این پژوهش را آشکار می‌سازد، از جمله این دلایل برداشت‌های بسیار متنوع و متفاوتی است که از مفهوم کج‌رفتاری وجود دارد. در این پژوهش کج‌رفتاری مشتری رفتاری قابل پیش‌بینی و قانونی از سوی مشتریان به‌شمار می‌رود که روی دادن آن می‌تواند پیامدها و مشکلاتی را برای یک سازمان، یک صنعت و حتی اقتصاد یک کشور به‌دنبال داشته باشد. بنابراین با توجه به اینکه مطالعاتی که تاکنون به این مفهوم پرداخته‌اند، مدل مشخصی از این پدیده با مفهوم مورد نظر ارائه نداده‌اند، مسئله اصلی این پژوهش نبود مدلی جامع از کج‌رفتاری مشتریان خدمات سرمایه‌گذاری سازمان‌های مالی است، به‌طوری‌که با



بررسی عوامل مؤثر بر آن و همچنین پیامدهای اصلی این نوع رفتار در جامعه، بتوان تحلیل بهتری از آن ارائه کرد. به عبارت دیگر، کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی به دلیل تأثیرگذاری بالا در شکل‌گیری ساختار اقتصادی کشور و داشتن پیامدهای گوناگون اقتصادی و اجتماعی، همچنین لزوم بررسی علل و عوامل شکل‌گیری آن و بررسی ماهیت آن عوامل (به‌طور خاص سوگیری‌های ذهنی و سایر عوامل کلان مؤثر) سبب شد تا بررسی این موضوع (به‌ویژه در چند سال گذشته) اهمیت پیدا کرده و با ارائه این مدل (ویژه مشتریان بورس) رویکرد دقیق‌تری به این پدیده داشته باشیم.

با این توضیحات، هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدل کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی شهر تهران می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- کج رفتاری مشتریان

تصمیم‌گیری، یک فرایند شناختی و یک وظیفه انسانی است. انتخاب بهترین گزینه از گزینه‌های موجود از راه فرایندهای مختلف، به‌عنوان تصمیم‌گیری تعریف می‌شود [۳]. درحالی‌که چارچوب اصلی تئوری‌های اقتصاد کلاسیک مبتنی بر پیشینه‌کردن مطلوبیت انتظاری و ریسک‌گریزی است، مطالعه‌های تجربی از دنیای واقعی (و بررسی رفتار مصرف‌کننده) صحت و کاربردی بودن این تئوری‌ها را زیر سؤال برده و در سال‌های گذشته انتقادهای جدی به تئوری‌های مدرن اقتصادی و فرض انسان عقلایی وارد کرده است. این مطالعه‌ها نشان داده است که افراد در عمل، رفتاری متفاوت از آنچه که تئوری‌های اقتصادی از انسان عقلایی ترسیم می‌کنند، از خود بروز داده و گاهی وقت‌ها تصمیم‌های پیش‌بینی نشده اتخاذ می‌کنند [۴].

به عقیده سولومون رفتار منطقی و تصمیم‌گیری عقلایی مراحل دارد که عبارتند از تشخیص مسئله، جستجوی اطلاعات، ارزیابی گزینه‌ها، انتخاب محصول یا خدمات و رویداد نتایج. اما همواره تصمیم‌گیری‌ها از این رویه منطقی پیروی نمی‌کنند و یا به‌طور الزام در هر بخشی از فرایند، عقلانیت و منطق وجود ندارد، برای مثال این فرض که جستجوی اطلاعات به‌وسیله مشتریان فرایندی منطقی است، همواره صحیح نیست، به این مفهوم که مشتریان یا



مصرف‌کنندگان به‌طور معمول تمام گزینه‌های ممکن را ارزیابی نکرده و اطلاعات کاملی در این زمینه جمع‌آوری نمی‌کنند [۵]. بحثی که در حوزه رفتار غیرعقلایی یا کج‌رفتاری مشتریان خرد مطرح است آن است که سرمایه‌گذاران خرد به احتمال زیاد استراتژی‌های خلاف جهت بازار اتخاذ کرده و یا تجارت را به‌طور مکرر با مقادیر اندک پول و در دوره‌های کوتاه‌مدت انجام می‌دهند [۶].

منظور از رفتار غیرعقلایی یا کج‌رفتاری، انحراف از همین تصمیم‌گیری‌های درست و بهینه است. به‌طور معمول به‌دلیل محدودیت زمان و منابع شناخت، نمی‌توان داده‌های جمع‌آوری‌شده از محیط را به‌طور بهینه تجزیه و تحلیل کرد. بنابراین ذهن انسان به‌طور طبیعی از محاسبه‌های ساده و سرانگشتی استفاده می‌کند و ممکن است افراد در فرایند تفکر و تصمیم‌گیری دچار اشتباهاتی شوند [۷]. همچنین در بازارهای گوناگون به‌ویژه بازارهای مالی به‌طور کلی تورش‌های رفتاری یا سوگیری‌های ذهنی به‌جای عقل‌گرایی نقش مهمی در شکل‌گیری تصمیم‌های سرمایه‌گذاری انفرادی و رفتارهای غیرمنطقی (کج‌رفتاری) مردم ایفا می‌کنند. تصمیم‌گیری غیرعقلایی فردی ارتباط مهمی با سوگیری‌های ذهنی داشته و این سوگیری‌ها تأثیر مهمی بر تصمیم‌های سرمایه‌گذاری فردی دارند [۲].

یکی از انواع کج‌رفتاری‌ها در انواع بازارها به‌ویژه بازارهای مالی، زمانی است که سرمایه‌گذاران به‌جای رفتار و تصمیم‌گیری منطقی بر مبنای تحلیل‌های خود، از سایر سرمایه‌گذاران پیروی می‌کنند و نظر دیگران، تصمیم سرمایه‌گذاری آنها را تغییر می‌دهد که به رفتار توده‌ای (گله‌ای) مشهور شده است. گاهی رفتار توده‌ای برای سرمایه‌گذارانی که دانش و تجربه کمتری دارند تا حدی عقلایی است، اما وجود رفتار توده‌ای گسترده در بازار ممکن است به نوسان‌های بازده و بی‌ثباتی بازار سرمایه منجر شود، برای مثال عمده سرمایه‌گذاران ایرانی در بورس تهران رفتارهای توده‌ای دارند؛ اما در دوره‌های ریزش بازار تا حدی منطقی‌تر عمل کرده و شدت رفتار توده‌ای خود را در سرمایه‌گذاری‌ها کاهش می‌دهند [۸]. به‌طور معمول استراتژی‌ها و رفتارهای معاملاتی مشتریان حوزه سرمایه‌گذاری متفاوت هستند. همان‌طور که بیان شد، سرمایه‌گذاران خرد معمولاً تجارت را به‌طور مکرر با مقادیر اندک پول و در دوره‌های کوتاه‌مدت انجام می‌دهند [۶]. همچنین سوگیری‌های مختلفی به‌ویژه فراعتمادی



و تمایل به هم‌رنگی بر تصمیم سرمایه‌گذاران تأثیرگذار است و سرمایه‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های خود دارای دانش محدود و مستعد خطاهای روانی هستند [۹]. تصمیم‌گیری فردی ارتباط مهمی با سوگیری‌های ذهنی از جمله تورش ادراکی داشته و این سوگیری تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌های سرمایه‌گذاری فردی دارد و توصیه می‌شود که سرمایه‌گذاران فردی در مورد چگونگی غلبه بر نتایج سرمایه‌گذاری نامطلوب ناشی از تورش‌های رفتاری آموزش ببینند [۲]. بنابراین همان‌طور که شرح داده شد، کج رفتاری مشتریان تحت تأثیر عوامل گوناگونی روی می‌دهد که مهم‌ترین آنها سوگیری‌های ذهنی است. علاوه بر این عامل اساسی، عوامل مؤثر دیگری نیز هستند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

۲-۲- عوامل مؤثر بر کج رفتاری مشتریان

پدیده کج رفتاری به‌طور حتم تحت تأثیر عواملی است که شناسایی آنها تا حد زیادی به تدوین استراتژی‌های صحیح بازاریابی در صنعت خدمات سرمایه‌گذاری یا در سطح کلان‌تر تدوین استراتژی‌های اقتصادی بهتر در کشور کمک خواهد کرد.

۲-۲-۱- ارزش‌های فرهنگی

بسیاری از پژوهشگران برای بررسی ابعاد گوناگون ارزش‌های فرهنگی از مدل هافستد بهره می‌گیرند. به‌طور معمول قبل از راه‌اندازی کسب‌وکارها، بررسی بازارها و تبلیغات در آن، فرهنگ اقتصاد محلی آن جامعه تجزیه و تحلیل می‌شود [۱۰]. هافستد در سطح ملی پنج دسته از عوامل فرهنگی ارزشی را مطرح می‌کند که عبارتند از فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، فاصله قدرت، اجتناب از تردید و دودلی، مردگرایی در مقابل زن‌گرایی و نگرش بلندمدت در مقابل نگرش کوتاه‌مدت [۱۱]. خودداری و افراط و بی‌قیدی نیز سال‌ها بعد (۱۹۹۱) به چارچوب مورد بررسی هافستد اضافه شد [۱۲]. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که ارزش‌ها به‌عنوان معیارهایی عمل می‌کنند که وظیفه هدایت افکار و رفتارهای افراد را بر عهده دارند، برای مثال روکاج استدلال می‌کند که ارزش‌های فرهنگی به شیوه‌های مختلف رفتارهای انسان‌ها را هدایت می‌کنند و باعث می‌شوند تا افراد در مورد مسائل اجتماعی و سیاسی رویکردهای



خاصی را اتخاذ کنند [۱۳]. این گزاره‌ها مبین آن است که فرهنگ و ارزش‌های جامعه بر گرایش‌ها و سوگیری‌های ذهنی تأثیر داشته و رفتار را به سمت و سوی خاصی (که ممکن است براساس قواعد استاندارد اقتصادی نباشد) هدایت می‌کند.

۲-۲-۲- عوامل سیاسی

ارتباط عوامل سیاسی با فرهنگ و تصمیم‌های اقتصادی و اجتماعی افراد نیز در پژوهش‌های گوناگون مورد بحث قرار گرفته است. بارن و شوارتز (۱۹۹۸) با بررسی بعد دوم ایدئولوژی‌های سیاسی، یعنی محافظه‌کاری و لیبرالیسم اجتماعی و فرهنگی نشان دادند احزاب لیبرال که بر تساهل، گشودگی و استقلال شخصیتی تأکید می‌کنند، بیشتر برای افرادی که بر ارزش‌های جهان‌گرایی، خودفرمانی و انگیزش تقدم قائلند، مطلوب می‌باشد [۱۴]. به‌طورکلی، ارزش‌های فرهنگی در نقاط مختلف جهان به‌عنوان قانونی برای تعیین گرایش‌های سیاسی عمل می‌کنند [۱۵]. گاهی نظرها و تصمیم‌گیری‌های افراد در حوزه سیاسی، بیشتر از آنکه حاصل یک تجزیه و تحلیل عمیق و دقیق باشد، ناشی از سبک زندگی آنهاست. همین امر باعث شده است تا در امر بازاریابی، برخی خرده‌فروشان مواد غذایی با استفاده از این شرایط، با به تصویرکشیدن مؤثر محصولات و ادغام بازاریابی محصولات و بازاریابی سیاسی اقدام به تأثیر بر تصمیم‌گیری مشتریان کنند [۱۶]. از این مطالب استنباط می‌شود که عوامل سیاسی در تعامل با عوامل فرهنگی بر نگرش و ذهنیت افراد و همچنین رفتار آنها در حوزه‌های مالی و اقتصادی (و سرمایه‌گذاری) اثر می‌گذارد.

۲-۲-۳- سوگیری‌های ذهنی (تورش‌های رفتاری)

فرایند تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری (رفتار سرمایه‌گذار) تحت تأثیر تورش‌های رفتاری مختلفی قرار می‌گیرد که سرمایه‌گذاران را از عقلانیت منحرف کرده و باعث تصمیم‌گیری غیرمنطقی و غیرعقلایی می‌شود [۱۷]. در حقیقت این حوزه بر رفتار سرمایه‌گذاران و فرایند تصمیم‌گیری آنها تمرکز دارد [۱۸]. فرااعتمادی^۱، متحدشدن (همرنگی)^۲،

1. Overconfidence
2. herding



لنگرانداختن^۱، ناهماهنگی شناختی^۲، خطای دسترسی^۳، خوداسنادی^۴، حسابداری ذهنی^۵، خطای شکل یا چارچوب‌گرایی^۶ و خطای نمایندگی^۷ موارد معدودی از تورش‌هایی هستند که تأثیر عمده‌ای بر تصمیم‌گیری در حوزه سرمایه‌گذاری افراد دارند. [۱۹]. همچنین برخی پژوهشگران به تعصب نمایندگی، لنگرانداختن، زیان‌گریزی، فراعتمادی و خوش‌بینی به عنوان تورش‌های مؤثر در تصمیم‌های مالی تأکید کرده‌اند [۲۰]. پژوهش‌های مختلف نشان داده است که انسان‌ها به‌طور معمول در فرایند تصمیم‌گیری از الگوی منطقی منحرف می‌شوند. تصمیم‌گیرندگان باتوجه به محدودیت زمان و در نظر گرفتن منابع، مجبور به اخذ تصمیم‌های ابتکاری و بازنمایی‌های ساده از بین گزینه‌های خود هستند [۲۱]. در ادامه به برخی سوگیری‌ها بیشتر پرداخته شده است:

- **سوگیری فراعتمادی یا اعتماد بیش از حد:** واکنش زیادی که سرمایه‌گذاران در فراعتمادی از خود نشان می‌دهند، باتوجه به توانایی آنها در فهم و درک و پردازش اطلاعات است [۲۲]؛
- **سوگیری تمایل به هم‌رنگی:** در این سوگیری سرمایه‌گذاران تمایل به محدود کردن تصمیم‌های خود و پیروی از دیگران دارند [۲۳]. این پدیده زمان شرایط متلاطم در بازارهای مالی، رفتار دیگران مشاهده می‌شود [۲۴]؛
- **سوگیری لنگرانداختن:** این تورش نشان می‌دهد که گرایش معمول انسان‌ها، وابستگی گسترده‌ای به اولین اطلاعات دریافتی زمان تصمیم‌گیری دارد [۲۵]. لنگرانداختن تأثیر منفی بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران دارد [۲۶]؛
- **سوگیری ادراکی یا پس‌بینی:** این تورش زمانی اتفاق می‌افتد که مردم مواردی را که پیش‌تر اتفاق افتاده است، به نسبت قابل‌پیش‌بینی می‌دانند. در نتیجه ممکن است سود

1. anchoring
2. cognitive dissonance
3. availability bias
4. self-attribution
5. mental accounting
6. framing
7. representative bias



سرمایه‌گذاری خود را بیش از حد ارزیابی کنند، بنابراین دچار اعتماد به نفس کاذب می‌شوند [۲۷]؛

- **سوگیری خوداسنادی:** در تورش خوداسنادی، افراد موفقیت‌ها را به جنبه‌های ذاتی خود مانند دوران‌دیشی یا استعداد نسبت می‌دهند در حالی که شکست‌ها را به عوامل بیرونی مانند بدشانسی نسبت می‌دهند [۲]؛
- **سوگیری ضرر و زیان‌گریزی:** درد ناشی از ضرر کردن بیشتر از لذت کسب سود در همان مقدار پول است. مردم در این تورش ترجیح می‌دهند سرمایه دچار ضرر شده را نگه دارند حتی اگر شانسی در برگشت آن نباشد [۲]؛
- **سوگیری پشیمانی‌گریزی:** تورش پشیمانی‌گریزی یک تورش احساسی است که در آن مردم از ترس اینکه تصمیم‌گیری آنها نتیجه بدی داشته باشد، دست به عمل نمی‌زنند. این تورش سرمایه‌گذاران را از بازاری که به‌تازگی زیان‌های تندی داشته، دور نگه می‌دارد [۲۸].

۲-۳- پیامدهای کج رفتاری

پژوهش‌های بسیار کمی بر پیامدهای رفتارهای خلاف قواعد اقتصادی انجام شده است. برخی پژوهشگران بر این عقیده هستند که این نوع رفتار مردم پیامدهای حقوقی و اجتماعی به‌دنبال دارد و در پی بررسی کارایی و اثربخشی قوانین ملی و فراملی برآمده‌اند [۲۹]. همچنین یکی از پیامدهای رفتار غیرعقلایی در سرمایه‌گذاری به‌طور قطعی پیامدهای اقتصادی است. در بورس، وجود سرمایه‌گذاران احساس‌گرا می‌تواند تأثیرات مهمی بر قیمت‌گذاری دارایی داشته باشد و قیمت‌ها را از ارزش بنیادی دور کند [۳۰].

در ادامه به برخی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه رفتار مشتریان و تصمیم‌های سرمایه‌گذاری و همچنین عوامل مؤثر بر آن پرداخته شده است. برخی از مهم‌ترین آنها در جدول ۱ ارائه شده است:



جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران (سال)	برخی بررسی‌ها و نتایج
[۳۸] شاهواروقی فراهانی (۱۳۹۹)	به عقیده پژوهشگر، جهت‌گیری‌های شناختی در ارتباط با نحوه تصمیم‌گیری افراد و تصمیم‌های آنها اثر می‌گذارد. این پژوهش بیان می‌دارد که چگونه مغز اطلاعات مالی را پردازش می‌کند و چطور تصمیم‌های افراد داخل آن شکل می‌گیرد.
[۸] وارث و همکاران (۱۳۹۹)	یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرض وجود رفتار توده‌ای سرمایه‌گذاران در بازار تأیید شد و با در نظر گرفتن دوره‌های ریزش و صعود بازار به صورت جداگانه، رفتار توده‌ای در هر دو وضعیت مشاهده شد.
[۳۱] غیور باغبانی و بهبودی (۱۳۹۶)	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد در مقوله فرهنگ، مؤلفه‌های نظام ارزشی، کانون کنترل، تحمل ابهام، عادت به سرمایه‌گذاری و افق زمانی در کنار شخصیت، سوگیری شناختی و سوگیری عاطفی، تصمیم‌های سرمایه‌گذاران را شکل می‌دهد.
[۲۰] کارتینی و نهاد (۲۰۲۱)	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل روان‌شناختی به دو جنبه شناختی و عاطفی تفکیک شدند. از جنبه شناختی، تأثیر لنگرانداختن، نمایندگی، انزجار از زیان، اعتمادبه‌نفس بیش از حد و خوش‌بینی و از جنبه احساسی، تأثیر رفتار گله‌ای در تصمیم‌های سرمایه‌گذاری تحلیل شد.
[۹] مادان و سینگ (۲۰۱۹)	نتایج این پژوهش نشان داد که فراعتمادی و تمایل به هم‌رنگی بر تصمیم سرمایه‌گذاری تأثیر مثبت دارد. نتیجه گرفته شد که سرمایه‌گذاران دارای دانش محدود و مستعد خطاهای روانی‌اند.
[۲] آیکوو و ایلابویا (۲۰۱۹)	نتایج نشان از آن بود که تصمیم‌گیری فردی ارتباط مهمی با تورش‌های نمایندگی، فراعتمادی، ضرر و زیان‌گریزی و پشیمانی‌گریزی ندارد. با این حال تورش ادراکی تأثیر قابل‌توجهی بر تصمیم‌های سرمایه‌گذاری فردی دارد.
[۳۹] راجا رهان و عمران اومر (۲۰۱۷)	در این پژوهش سوگیری‌های رفتاری شامل اعتمادبه‌نفس بیش از حد، تفکر بیش از حد، سوگیری ادراکی و تعصب‌های شناختی شناسایی شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که تورش‌های شناسایی شده تأثیر منفی بر تصمیم‌گیری مالی سرمایه‌گذاران می‌گذارد.
[۴۰] ریسیج و ژاوو (۲۰۱۷)	در این پژوهش در مورد تأثیر جانبداری از وضع موجود، منابع مالی، حسابداری ذهنی، دردسترس بودن، برتری‌داشتن، سادگی قوانین بر تصمیم‌های مصرف‌کننده بررسی‌هایی انجام شد.

باتوجه به اینکه در اغلب مطالعه‌ها و پژوهش‌های گذشته الگوهای کج رفتاری مشتریان (به‌ویژه کج رفتاری مشتریان سازمان‌های مالی و خدمات سرمایه‌گذاری)، همچنین دسته‌بندی مشخصی از انواع سوگیری‌های ذهنی و سایر عوامل مؤثر بر کج رفتاری ارائه نشده و پیامدهای رفتارهای غیرعقلایی نیز مورد توجه قرار نگرفته است. این پژوهش سعی در جبران این خلأ پژوهشی کرده و مدل نهایی بر این اساس تدوین شده است.



۳- روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ جهت‌گیری کلی از نوع توسعه‌ای و کاربردی است و اهداف توصیفی و اکتشافی دارد. همچنین جهت نیل به اهداف پژوهش، از روش آمیخته کیفی-کمی (اکتشافی-تأییدی) استفاده شده، به طوری که جنبه محوری آن کیفی است (شکل ۱).



شکل ۱. طرح کلی پژوهش

طرح کلی پژوهش در نمودار بالا شرح داده شده است. علاوه بر آن لازم به ذکر است که روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته (جهت کشف و تأیید مؤلفه‌های نهایی و روابط آنها) و در بخش کمی پرسش‌نامه ۳۰ سؤالی طیف لیکرت بوده است.



روایی و پایایی. در بخش کیفی نسبت روایی محتوایی¹ CVR برای سؤال‌های مصاحبه با بهره‌گیری از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۶۵ بوده است (بالتر از ۰/۶۲). جهت سنجش پایایی مصاحبه‌ها نیز از ضریب و فرمول کاپا کوهن بهره گرفته شد که در این پژوهش ۰/۵۵ بوده و براساس نظر لندیس و کوخ بالاتر از متوسط تلقی می‌شود. در بخش کمی نیز جهت تأیید روایی سازه، سطح معناداری بارتلت صفر (کمتر از ۰/۰۵) بوده و آماره کفایت نمونه‌برداری نیز در این پژوهش ۰/۶۸۵ می‌باشد. لازم به ذکر است که پایایی کل پرسش‌نامه با میزان ۰/۸۹۴ از مقدار قابل‌قبولی برخوردار بود، اما مؤلفه لنگرانداختن به دلیل آلفای ۰/۶ (پایین‌تر از ۰/۷) از بخش تحلیل حذف شد.

۳-۱- جامعه و نمونه پژوهش

در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی و اجرایی، همچنین مشتریان مطلع و کاملاً آشنا با بازارهای مالی و به‌طور خاص حوزه سرمایه‌گذاری و بورس می‌باشد. در بخش کمی نیز جامعه آماری عبارت است از تمام مشتریان خدمات سرمایه‌گذاری بازار بورس تهران. نمونه‌گیری در بخش کیفی این پژوهش به شیوه هدفمند (یا قضاوتی) بوده است که در مجموع ۱۱ صاحب‌نظر و مشارکت‌کننده مصاحبه عمیق شدند. در بخش کمی پژوهش نیز از شیوه نمونه‌گیری دردسترس استفاده شده و ۱۷۶ نفر از مشتریان بورس در شهر تهران بررسی شدند. براساس نظر لوهلین (۲۰۰۴) در مدلسازی معادلات ساختاری، حجم نمونه بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ مطلوب ارزیابی می‌شود. در ادامه اطلاعات مربوط به مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها (بخش کیفی)، همچنین نمونه آماری (بخش کمی) آمده است.

۳-۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان (برای مصاحبه)

افراد مصاحبه‌شونده ۱۱ صاحب‌نظر بوده‌اند که شامل ۲ کارشناس و پژوهشگر بورس، ۳ کارشناس مسائل اقتصادی (اقتصاد رفتاری) و ۶ نفر سرمایه‌گذار یا مشتری باتجربه بورس (بالای ۵ سال سابقه)، مطلع از بازار و شیوه‌های سرمایه‌گذاری می‌شدند.

1. Content Validity Ratio



لازم به ذکر است که باتوجه به اهداف مصاحبه، هر مصاحبه به‌طور میانگین یک ساعت زمان برد و سؤال‌هایی از قبیل مصداق رفتارهای غیرعقلایی در حوزه بورس، سوگیری‌های ذهنی رایج در بین مشتریان خدمات بورس، عوامل مؤثر بر این سوگیری‌ها، پیامدهای این نوع رفتار در جامعه، راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه هر صاحب‌نظر پرسش شدند. در ادامه اطلاعات بیشتری از مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران آمده است (جدول ۲).

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

سمت و جایگاه/ حوزه فعالیت اصلی			درجه تحصیلی		
درصد	تعداد	سطح	درصد	تعداد	مدرک
۳۶٪	۴	مدرس یا پژوهشگر دانشگاهی	۳۶٪	۴	دکتری و دانشجوی دکتری
۴۶٪	۵	مدیر اجرایی/ صاحب کسب‌وکار	۲۸٪	۳	ارشد و دانشجوی ارشد
۱۸٪	۲	سرمایه‌گذار باتجربه	۳۶٪	۴	کارشناسی و سایر
۱۰۰٪	۱۱	جمع	۱۰۰٪	۱۱	جمع

۳-۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری (پرسش‌نامه)

افراد پاسخ‌دهنده از نظر سنی به سه گروه (۱۸ تا ۳۵ سال، بین ۳۵ تا ۶۰ سال، بیشتر از ۶۰ سال) تقسیم شدند. بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۱۸ تا ۳۵ سال بوده است که نشان می‌دهد عمده مشتریان را جوانان تشکیل می‌دهند. در این پژوهش مردان ۶۷/۸ درصد و زنان ۳۲/۲ درصد از افراد پاسخ‌دهنده را شامل می‌شوند. همچنین ۵۹/۳ درصد مشتریان تحصیلات لیسانس و ۲۳/۷ درصد فوق لیسانس داشتند که به ترتیب بیشترین فراوانی را نشان می‌دهد. علاوه بر آن بیشترین فراوانی مربوط به مشتریانی با سابقه کمتر از ۵ سال (۶۵/۳ درصد) است که نشان از تازه‌وارد بودن بخش زیادی از سرمایه‌گذاران بوده است، به این معنا که عمده پاسخ‌دهندگان (حدود دو سوم آنها) طی پنج سال گذشته مشتری خدمات بازار سرمایه (بورس) شده‌اند. این نتایج با دعوت گسترده مردم به سرمایه‌گذاری در بورس در سال‌های گذشته و ایجاد تعداد زیادی کد بورسی نیز تناسب دارد.



۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- بخش کیفی

در مرحله کیفی با در نظر گرفتن سؤال‌های اصلی پژوهش و با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون، نسبت به مفهوم‌سازی و تعیین روابط بین متغیرها و استخراج چارچوب نهایی یکپارچه پژوهش اقدام شد.

۴-۱-۱- الگوهای کج رفتاری

در این بخش به سؤال اول پژوهش پاسخ داده شده است: کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی (بورس) شامل چه الگوهایی می‌باشد؟ (جدول ۳).

جدول ۳. مضامین مرتبط با الگوهای کج رفتاری در بین مشتریان بورس

مضامین پایه	نمونه متن‌های مصاحبه	فراوانی	مرجع ادبیات پژوهش
خریدوفروش بی‌اساس	فروش سهام در زمان اعلام سودآوری شرکت - خرید سهام زمان اعلام ضرر	۴	حاصل مصاحبه
خرید و فروش بدون اطلاع کافی	سرمایه‌گذاری بدون بررسی صورت‌های مالی - خرید و فروش فقط با تحلیل تکنیکال - خرید باتوجه به سیگنال‌های منفرد	۱۱	حاصل مصاحبه
خرید و فروش بی‌موقع	فروش سهام با اولین نزول - خرید و فروش سهام با داغ شدن شایعه‌ها حول یک شرکت	۷	حاصل مصاحبه
خریدوفروش عادی	خریدوفروش روزانه سهام - نوسان‌گیری - خریدهای کوتاه‌مدت	۱۰	حاصل مصاحبه
رفتار گله‌ای (توده‌وار)	ورود به صف‌های طولانی خرید یا فروش - خرید براساس سیگنال‌های گروهی	۱۱	[۳۱؛ ۸؛ ۳۲]

۴-۱-۲- عوامل مؤثر بر کج رفتاری

در این بخش به سؤال دوم پژوهش پاسخ داده شده است: چه متغیرهایی بر کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی (بورس) تأثیرگذار است؟



در این بخش، عوامل مؤثر در قالب چهار گروه تعیین شدند که عبارتند از سوگیری‌های ذهنی، عوامل سیاسی، شرایط و تحولات اقتصادی و ارزش‌های فرهنگی. سوگیری‌های ذهنی پس از استخراج از ادبیات علمی، از راه مصاحبه‌ها جمع‌بندی و عوامل نهایی تعیین شدند. عوامل سیاسی، شرایط و تحولات اقتصادی نیز از راه مصاحبه‌ها و با تطبیق با ادبیات پژوهش مشخص شدند. ارزش‌های فرهنگی نیز برگرفته از مدل هافستد بوده است که در مصاحبه‌ها تأیید شد. در ادامه شرح کوتاه مصاحبه‌ها آمده است (جدول ۴).

جدول ۴. مضامین مرتبط با سوگیری‌های ذهنی

مضامین پایه	نمونه متن‌های مصاحبه	فراوانی	مرجع ادبیات پژوهش
تقدیرگرایی	تصمیم به خواست خدا - قرارگرفتن در زمان و جای مناسب و تقدیر خوب - تصمیم درست با نیت درست	۹	حاصل مصاحبه
شبهه‌گریزی	معاملات بدون شک و شبهه - نرفتن دنبال رانت - سود براساس کارکرد درست سرمایه	۵	حاصل مصاحبه
ضرر و زیان‌گریزی	ضرر نکردن بهتر از سودکردن است - ضرر منفور است.	۵	[۱۷؛ ۳۳؛ ۲۱؛ ۲]
پشیمانی‌گریزی	به عقب برگشتن - دوست‌نداشتن پشیمانی - بدون خطرپذیری جلورفتن	۳	[۳۴؛ ۲۸؛ ۲۷؛ ۳۳]
نگاه کوتاه‌مدت	آینده برای آینده است - آینده قابل‌پیش‌بینی نیست - نباید منتظر فردا بود.	۱۰	[۲۷؛ ۱]
سوگیری خوداسنادی	کسی بهتر از خودم کمک نمی‌کند - حس بهتر فهمیدن شرایط - من همیشه موفقم.	۴	[۱۹؛ ۲۷؛ ۲]
سوگیری ادراکی	همیشه درست پیش‌بینی کردن - ادعای بالا بودن دانش و فهم شرایط	۵	[۱۹؛ ۲۷؛ ۲۱]
تمایل به هم‌رنگی	مردم بهتر می‌فهمند - تا نباشد چیزی مردم نگویند چیزها - رفتن مردم در صف‌های طولانی بی‌دلیل نیست.	۱۱	[۱۹؛ ۳۵؛ ۲۳]
لنگرانداختن	گرفتن سرخط - بگن "ف" رفتم فرحزاد - راه را باید تا انتها رفت.	۴	[۱۹؛ ۲۵؛ ۲۱]



سوگیری تقدیرگرایی و شبهه‌گریزی مفاهیم کاملاً جدیدی هستند که در این پژوهش به آن توجه شده است. این موارد با تمامی مفاهیمی که تا به حال در پژوهش‌های گوناگون بررسی شدند، تفاوت دارد. هرچند بین شبهه‌گریزی با مؤلفه ابهام‌گریزی در پژوهش پمپین (۲۰۱۲) شباهت‌هایی وجود دارد، اما شبهه‌گریزی بار ارزشی و اعتقادی دارد (جدول‌های ۵ و ۶).

جدول ۵. مضامین مرتبط با عوامل سیاسی

مضامین پایه	نمونه متن‌های مصاحبه	فراوانی	مرجع ادبیات پژوهش
سیاست‌های داخلی	سیاسی شدن جامعه - سیاست‌زدگی - سیاست اشتباه تصمیم‌گیران - مجازات سرمایه‌گذاران کلان	۱۱	[۳۶، ۱۵]
سیاست‌های جهانی	ارتباط ضعیف سیاسی با سایر کشورها - سایه تحریم - افت‌وخیز ارتباطها - تهدیدهای جنگی	۱۰	[۳۷]

جدول ۶. مضامین مرتبط با شرایط و تحولات اقتصادی

مضامین پایه	نمونه متن‌های مصاحبه	فراوانی	مرجع ادبیات پژوهش
قوانین و برنامه‌های اقتصادی	حمایت‌نکردن از سرمایه‌گذاران - شعاری‌شدن برنامه‌های اقتصادی - قوانین نوپدید (خلق‌الساعه)	۱۱	حاصل مصاحبه
روابط اقتصادی جهانی	خروج سرمایه‌گذاران خارجی یا تهدیدهای جهانی اقتصادی - ابهام‌های وضعیت برجام - ارتباط‌های گسترده تجاری - قراردادهای جهانی	۹	حاصل مصاحبه

باتوجه به مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده علاوه بر عوامل فرهنگی (که در ادبیات به آن اشاره و در مصاحبه‌ها تأیید شده است)، عوامل اقتصادی و سیاسی نیز در شکل‌گیری سوگیری‌های ذهنی و کج‌رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی مؤثر است. لازم به ذکر است که ابعاد موردنظر در ارزش‌های فرهنگی شامل فردگرایی، ابهام‌گریزی، بی‌قیدی، مردسالاری، قدرت‌گرایی و گرایش کوتاه‌مدت، در مصاحبه با صاحب‌نظران تأیید شدند و مؤلفه جدیدی به آن اضافه نشد.



۴-۱-۳- پیامدهای کج رفتاری

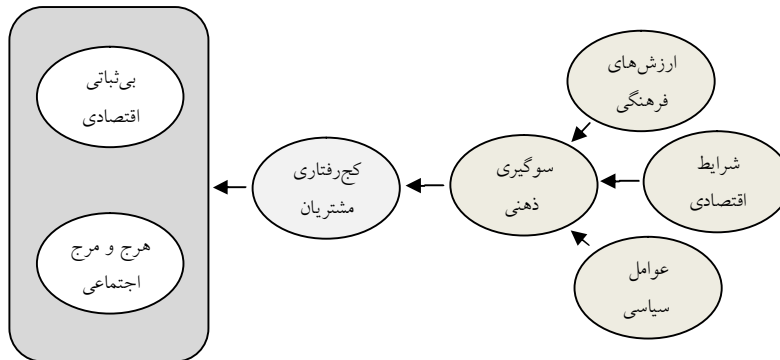
در ادامه جدول مربوط به مصاحبه‌های مرتبط با این سؤال آمده است: کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی چه پیامدهایی به دنبال دارد؟ (جدول ۷).

جدول ۷. مضامین مرتبط با پیامدهای کج رفتاری

مضامین پایه	نمونه متن‌های مصاحبه	فراوانی	مرجع ادبیات پژوهش
شیوع ناهنجاری‌های رفتاری	پیامدهای ناگوار اجتماعی - ناهنجاری‌های حاکم بر جامعه - رفتارهای ناپایدار اجتماعی	۸	حاصل مصاحبه
تضعیف ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی	رنگ‌باختن ارزش‌ها - کم‌رنگ شدن اعتقادهای مردم	۷	حاصل مصاحبه
بروز خشونت‌های فردی و گروهی	احتمال شورش‌های خیابانی - خشن شدن جامعه - هجوم به مؤسسه‌های مالی	۱۰	حاصل مصاحبه
تصمیم‌های متزلزل گرفتن، اشتباه و بی‌فایده	گرفتن تصمیم‌های بدتر - تصمیم‌های نمایشی - تزریق مسکن‌های موقت - تزلزل در سیاست‌گذاری	۵	[۲۹]
به‌هم‌ریختگی معادله‌ها و تعادل اقتصادی	تحول شاخص‌های اساسی - غیرقابل پیش‌بینی شدن اقتصاد - تغییر ناگهانی متغیرهای اقتصادی	۸	[۲۹؛ ۳۰]
بحران‌های مالی و اقتصادی	بدتر شدن وضع معیشت مردم - بحران‌های هولناک اقتصادی - عمل نکردن به پیشنهادهای سیاست‌گذاران	۱۱	[۲۹]

لازم به ذکر است که براساس تحلیل عاملی تأییدی انجام‌شده در بخش کمی پژوهش (با بهره‌گیری از داده‌های پرسش‌نامه‌ای)، شکل‌گیری مفاهیم در الگوی زیر نمایان است. براساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون داده‌های گردآوری‌شده در مرحله کیفی پژوهش و نتایج بررسی پژوهش‌های پیشین، سازه‌های پژوهش و ابعاد آنها، همچنین روابط بین سازه‌ها، سپس چارچوب مفهومی اولیه پژوهش تعیین شد. لازم به ذکر است که متغیرهای جدید حاصل از

مصاحبه‌ها (به‌ویژه دو مورد سوگیری ذهنی و عوامل اقتصادی) به‌عنوان نوآوری پژوهش در این مدل ارائه شده است (شکل ۲).



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

۲-۴- بخش کمی

در مرحله کمی، چارچوب مفهومی پژوهش که در مرحله کیفی شکل گرفت، با استفاده از داده‌های گردآوری شده از راه پرسش‌نامه در چارچوب معادلات ساختاری- روش حداقل مربعات جزئی، در نرم‌افزار Smart PLS 3 مدل‌سازی شد و چارچوب مفهومی پژوهش از نظر مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و همچنین برازش کلی مدل، آزمون شدند. لازم به ذکر است که در این بخش نخست تحلیل عاملی اکتشافی با هدف دسته‌بندی متغیرهای سوگیری (انواع سوگیری‌های ذهنی) انجام گرفت، به‌طوری‌که ۸ سوگیری ذهنی تأییدشده در بازارهای مالی در نهایت با این شیوه به سه دسته اصلی تقسیم‌بندی شدند. در ادامه از تحلیل عاملی تأییدی نیز بهره گرفته شد و ارتباط هر یک از عوامل مؤثر بر سوگیری با در نظر گرفتن زیرمجموعه‌های خود سنجش شد.

تحلیل عاملی اکتشافی. در این مطالعه، سوگیری‌های هشت‌گانه در تحلیل عاملی اکتشافی دسته‌بندی شدند. شاخص KMO مقدار ۰/۶۶۴ (بالای ۰/۵) و نتایج آزمون کرویت بارتلت نیز



معنادار و ۰/۰۰ (پایین‌تر از ۰/۰۵) است که نشان می‌دهد که بین متغیرها همبستگی معناداری وجود دارد (جدول ۸).

جدول ۸. شرح واریانس کلی

عناصر	مقادیر ویژه اولیه			مجموع چرخش مجذورات بارهای عاملی		
	کل	درصدی از واریانس	درصد تجمعی	کل	درصدی از واریانس	درصد تجمعی
۱	۲/۷۰۲	۳۳/۷۷۶	۳۳/۷۷۶	۲/۰۸۴	۲۶/۰۴۹	۲۶/۰۴۹
۲	۱/۸۶۰	۲۳/۲۴۸	۵۷/۰۲۴	۱/۸۹۴	۲۳/۶۶۹	۴۹/۷۱۸
۳	۱/۰۸۲	۱۳/۵۲۹	۷۰/۵۵۲	۱/۶۶۷	۲۰/۸۳۴	۷۰/۵۵۲
۴	۰/۶۶۰	۸/۲۵۴	۷۸/۸۰۶			
۵	۰/۵۸۴	۷/۳۰۵	۸۶/۱۱۱			
۶	۰/۴۸۷	۶/۰۸۶	۹۲/۱۹۷			
۷	۰/۳۶۹	۴/۶۱۳	۹۶/۸۰۹			
۸	۰/۲۵۵	۳/۱۹۱	۱۰۰/۰۰۰			

همان‌طور که مشاهده می‌شود، در شرح واریانس کلی نیز سه عامل کلی قابلیت تبیین واریانس‌ها را دارند (جدول ۹).

جدول ۹. ماتریس عناصر چرخش یافته

عناصر	عناصر		
	۳	۲	۱
تقدیرگرایی	۰/۸۸۱		
شبیه‌گرایی	۰/۸۳۴		
تمایل به هم‌رنگی			۰/۸۸۷
خوداسنادی			۰/۸۱۶
ادراکی			۰/۷۴۵
نگاه کوتاه‌مدت		۰/۷۴۱	
ضرر و زیان‌گریزی		۰/۸۰۲	
پشیمانی‌گریزی		۰/۸۰۰	



جدول بالا نیز سهم متغیرها را (با مقادیر قابل قبول) در دسته‌های کلی بعد از چرخش نشان می‌دهد. پس از تحلیل عاملی اکتشافی به منظور تأیید مدل ساخته شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. باتوجه به داده‌های جدول‌های بالا، سوگیری‌های ذهنی در سه گروه دسته‌بندی می‌شوند (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. سازه‌ها، ابعاد و شاخص‌ها

شاخص	ابعاد	سازه
پشیمان‌گریزی	سوگیری حسی یا ترجیحی	سوگیری‌های ذهنی
ضرر و زیان‌گریزی		
نگاه کوتاه‌مدت		
ادراکی	سوگیری شناختی یا قضاوتی	
تمایل به هم‌رنگی		
خود اسنادی		
تقدیرگرایی	سوگیری ارزشی یا اعتقادی	
شبهه‌گریزی		

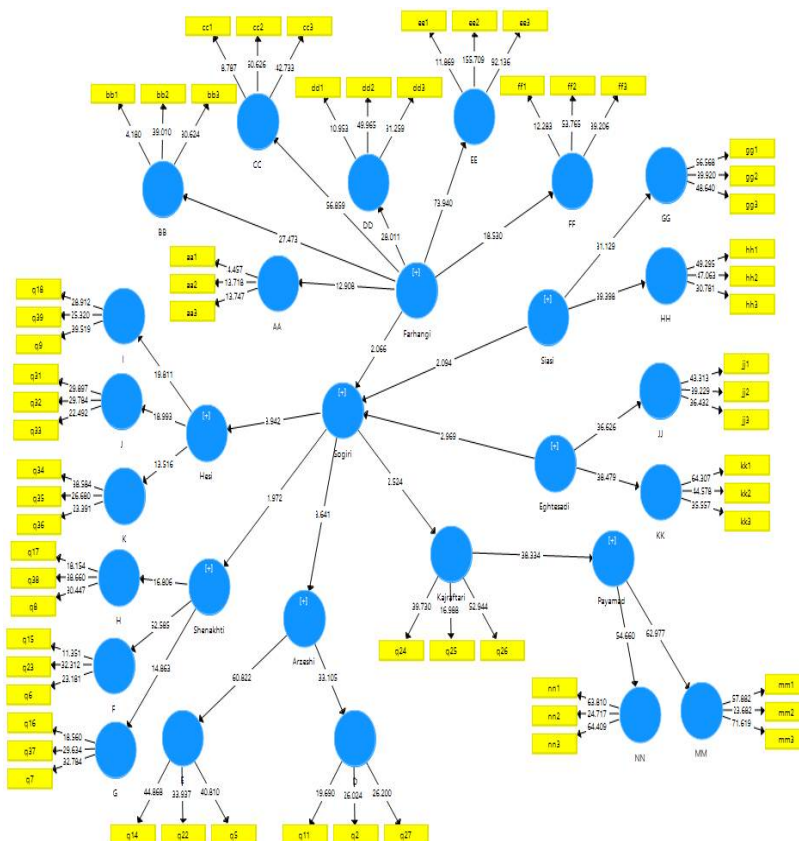
۴-۲-۱- ارزیابی و تحلیل برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

تمامی بارهای عاملی برای داده‌ها مقداری بیشتر از ۰/۴ دارند که (براساس معیار هالند (۱۹۹۹)) قابل قبول و نشان‌دهنده پایایی قوی تمام متغیرهای مشاهده‌پذیر است. مقادیر آلفای کرونباخ تمام متغیرهای مدل بیش از ۰/۷ است که برازش مناسب مدل اندازه‌گیری را از این نظر نشان می‌دهد. خروجی نرم‌افزار مقادیر AVE اندازه‌گیری شده برای تمامی سازه‌های مرتبه اول را بالای ۰/۵ نشان می‌دهد. همچنین باتوجه به ماتریس فورنل و لارکر، تمامی متغیرها قابل قبول هستند و برای شاخص HTMT تمامی متغیرها مقداری کمتر از ۰/۹ دارند (از حذف مواردی که نزدیک به ۰/۹ داشتند، چشم‌پوشی شد).

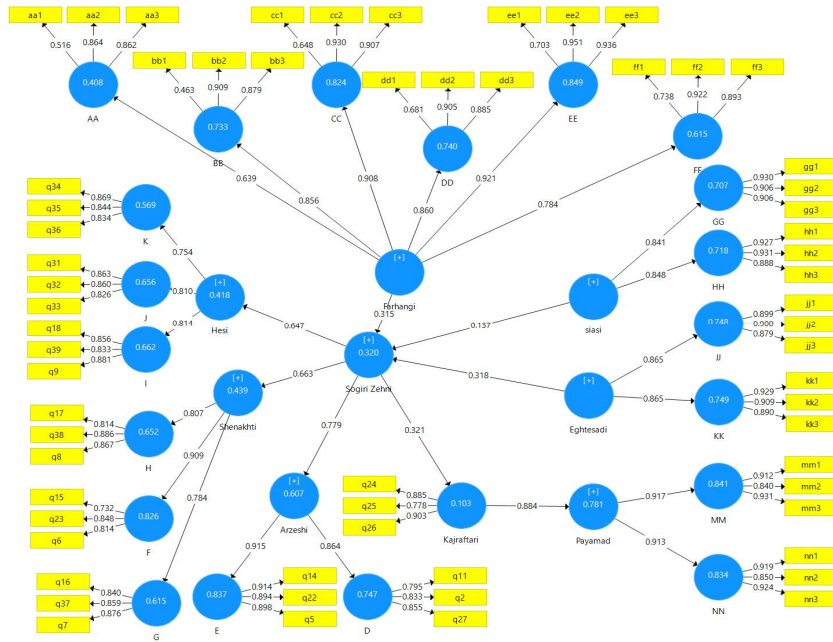


۴-۲-۲- مدل‌سازی ساختاری

مقادیر قدر مطلق معناداری و ضرایب استاندارد در ادامه آمده است (شکل‌های ۳ و ۴).



شکل ۳. مقادیر معناداری (T-VALUE)



شکل ۴. مقادیر ضرایب استاندارد

در ادامه به بررسی فرضیه‌ها پرداخته می‌شود (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. فرضیه‌ها و تأثیر روابط

نتیجه	P Values	معناداری	تأثیر روابط	فرضیه‌ها
قبول	۰/۰۳۹	۲/۰۶۶	عوامل فرهنگی بر سوگیری ذهنی	فرضیه اصلی اول
قبول	۰/۰۰۰	۱۲/۹۰۸	فردگرایی بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی اول
قبول	۰/۰۰۰	۲۷/۴۷۳	ابهام‌گریزی بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی دوم
قبول	۰/۰۰۰	۵۶/۸۵۹	بی‌قیدی بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی سوم
قبول	۰/۰۰۰	۲۸/۰۱۱	مردسالاری بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی چهارم
قبول	۰/۰۰۰	۷۳/۹۴۰	قدرت‌گرایی بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی پنجم
قبول	۰/۰۰۰	۱۸/۵۳۰	گرایش کوتاه مدت بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی ششم



نتیجه	P Values	معناداری	تأثیر روابط	فرضیه‌ها
قبول	۰/۰۳۷	۲/۰۹۴	عوامل سیاسی بر سوگیری ذهنی	فرضیه اصلی دوم
قبول	۰/۰۰۰	۳۱/۱۲۹	سیاست داخلی بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی اول
قبول	۰/۰۰۰	۳۹/۳۹۸	سیاست خارجی بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی دوم
قبول	۰/۰۰۳	۲/۹۶۹	عوامل اقتصادی بر سوگیری ذهنی	فرضیه اصلی سوم
قبول	۰/۰۰۰	۳۶/۶۲۶	روابط اقتصادی بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی اول
قبول	۰/۰۰۰	۳۸/۴۷۹	قوانین اقتصادی بر سوگیری ذهنی	فرضیه فرعی دوم
قبول	۰/۰۴۲	۲/۰۳۸	عوامل اقتصادی بر کج رفتاری	فرضیه فرعی سوم
قبول	۰/۰۱۲	۲/۵۲۴	سوگیری ذهنی بر کج رفتاری	فرضیه اصلی چهارم
قبول	۰/۰۰۰	۳/۶۴۱	سوگیری ارزشی بر کج رفتاری	فرضیه فرعی اول
قبول	۰/۰۰۰	۳/۹۴۲	سوگیری حسی بر کج رفتاری	فرضیه فرعی دوم
قبول	۰/۰۴۹	۱/۹۷۲	سوگیری شناختی بر کج رفتاری	فرضیه فرعی سوم
قبول	۰/۰۰۰	۳۸/۳۳۴	پیامدهای کج رفتاری	فرضیه اصلی پنجم
قبول	۰/۰۰۰	۶۲/۹۷۷	پیامدهای اقتصادی کج رفتاری	فرضیه فرعی اول
قبول	۰/۰۰۰	۵۴/۶۶۰	پیامدهای اجتماعی کج رفتاری	فرضیه فرعی دوم

از آنجاکه مقادیر فرضیه‌ها بر اساس معیار قدر مطلق معناداری و P Value قابل قبول هستند، همه فرضیه‌ها تأیید شدند.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر، با هدف طراحی مدل کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی انجام شده است. از این رو با توجه به پژوهش‌های گوناگون در بسیاری از کشورها و جوامع مشخص شد که کج رفتاری مشتریان امری طبیعی ارزیابی شده و این پدیده در جوامع پیشرفته و توسعه‌یافته نیز روی می‌دهد. با توجه به مدل ارائه شده، کج رفتاری مشتریان خدمات سازمان‌های مالی (مورد مطالعه: بورس) تحت تأثیر عوامل متعدد و گوناگونی نظیر عوامل فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، همچنین سوگیری‌های ذهنی مشتریان رخ می‌دهد. بر اساس نتایج، الگوهای کج رفتاری در بین مشتریان بازار سرمایه و سازمان‌های مالی شامل خرید و فروش بی‌اساس، خرید و فروش بدون اطلاع کافی، خرید و فروش بی‌موقع، خرید و فروش عادت‌ی و رفتار گله‌ای (توده‌وار)



می‌باشد. در بین الگوهای شناسایی‌شده، تنها رفتار گله‌ای در پژوهش‌های پیش‌گفته به‌عنوان رفتار غیرعقلایی شناسایی شده بود که غیورباغبانی و بهبودی (۱۳۹۶)، تیلر (۲۰۱۵) و وکیلی‌فرد، فروغ‌نژاد و خوشنود (۱۳۹۲) در پژوهش‌های خود این نوع رفتار را تحلیل کردند. همچنین سوگیری ارزشی و اعتقادی (سوگیری جدید)، سوگیری شناختی و قضاوتی و سوگیری حسی و ترجیحی، سه دسته سوگیری ذهنی هستند که در بین مشتریان خدمات سرمایه‌گذاری شناخته شدند. لازم به ذکر است که عامل سوگیری ارزشی و اعتقادی به‌عنوان نوآوری این پژوهش بوده است و مشخص شد که در کج‌رفتاری مشتریان خدمات سرمایه‌گذاری سازمان‌های مالی تأثیر زیادی داشته است.

همچنین در مقایسه با پژوهش‌های گذشته، کوزریندارتوتو و همکارانش (۲۰۲۰) نشان دادند که سرمایه‌گذاران خرد به احتمال زیاد استراتژی‌های خلاف جهت بازار اتخاذ کرده‌اند و تجارت را به‌طور مکرر با مقادیر اندک پول و در دوره‌های کوتاه‌مدت انجام می‌دهند. سوگیری نگاه کوتاه‌مدت از جمله سوگیری‌هایی است که در پژوهش حاضر نیز تأیید شده است. مادان و سینگ (۲۰۱۹) نیز ۴ تورش رفتاری را بررسی کردند که شامل فرااعتمادی، اثر وضعی و تمایل به هم‌رنگی بود. نتایج پژوهش آنها هم‌راستا با پژوهش حاضر نشان داد که فرااعتمادی و تمایل به هم‌رنگی بر تصمیم سرمایه‌گذاری تأثیر مثبت دارد. نتایج پژوهش آیگیوو و ایلابو (۲۰۱۹) نیز نشان از آن بود که تصمیم‌گیری فردی ارتباط مهمی با تورش‌های نمایندگی، فرااعتمادی، ضرر و زیان‌گریزی و پشیمانی‌گریزی ندارد. باین‌حال تورش ادراکی تأثیر بسیاری بر تصمیم‌های سرمایه‌گذاری فردی دارد. تأثیر تورش ادراکی در این پژوهش تأیید شد اما فرااعتمادی، ضرر و زیان‌گریزی و پشیمانی‌گریزی نیز برخلاف پژوهش بررسی‌شده تأثیرگذار بود که این یافته ممکن است ناشی از اختلاف‌های فرهنگی ایران با کشورهایی همچون نیجریه باشد. در پژوهش راجا رهان و عمران اوامر (۲۰۱۷) نیز سوگیری‌ها در بین مشتریان بورس بررسی شده بود و سوگیری‌های رفتاری شامل اعتمادبه‌نفس بیش از حد، تفکر بیش از حد، سوگیری ادراکی و تعصبات شناختی را شناسایی کردند و بیان کردند که این تورش‌های شناسایی‌شده تأثیر منفی بر تصمیم‌گیری مالی سرمایه‌گذاران می‌گذارد. علاوه بر فرااعتمادی و سوگیری ادراکی که در پژوهش حاضر نیز تأیید شد، به‌نظر می‌رسد تعصب‌ها نیز بار ارزشی



(غیرعقلایی و ناشی از باورها) دارد و می‌تواند با سوگیری‌های ارزشی و اعتقادی این پژوهش هم‌تراز تلقی شود. همچنین در بخش پیامدها، یکی از مهم‌ترین پیامدهایی که هم در برخی پژوهش‌ها از جمله وکیلی، فروغ‌نژاد و خوشنود (۱۳۹۲)، نصیری و کامیابی (۱۳۹۸) و بلووا (۲۰۱۵) به آن اشاره شده و هم در مصاحبه‌های عمیق انجام شده است، پیامدهای اقتصادی یا به عبارت بهتر بی‌ثباتی اقتصادی است. این پیامد شامل سه زیرگروه است که عبارتند از: گرفتن تصمیمات متزلزل و اشتباه اقتصادی، به‌هم‌ریختگی معادله‌ها و تعادل اقتصادی و همچنین بحران‌های مالی و اقتصادی. همین‌طور پیامدهای اجتماعی یا به عبارت دقیق‌تر هرج‌ومرج اجتماعی از دیگر پیامدهای کج‌رفتاری مشتریان خدمات سرمایه‌گذاری شناسایی شد. به این دسته از پیامدها به‌طور خاص در پژوهش‌های گذشته اشاره نشده بود که شامل شیوع ناهنجاری‌های رفتاری، تضعیف ارزش‌ها و بروز خشونت‌های فردی و گروهی می‌باشد.

نتایج حاصل از این پژوهش نه‌تنها برای سیاست‌گذاران به‌منظور تدوین استراتژی‌های مناسب جهت نظام‌مندتر کردن رفتارهای عمومی، بلکه برای شناخت بیشتر این پدیده در بین مشتریان مؤثر است. از این‌رو با بهبود رفتار عمومی شاهد جذب سرمایه و تشویق سرمایه‌گذاران خارجی به بازارهای مالی ایران (برخلاف روند فعلی و کوچ سرمایه‌گذاران داخلی به بازارهای جهانی مانند فارکس و ...) خواهیم بود. در ادامه پیشنهادهایی برگرفته از نتایج پژوهش ارائه شده است:

۱. پیشنهاد می‌شود مسئولان سیاست‌گذار در حوزه بازار سرمایه با ارائه برنامه‌های عملیاتی و قانون‌گذاری‌های مناسب (مانند برنامه‌ریزی برای آموزش‌های پایپی و کم‌هزینه یا ایجاد شفافیت بیشتر در ارائه اطلاعات) به کاهش خطاهای تصمیم‌گیری (به‌ویژه سوگیری شناختی) کمک کنند. بنابراین الزامی کردن دوره آموزش اولیه برای همه مشتریان (به‌جای آزمون‌های صوری) از راه کارگزاری‌ها و اختصاص بخشی از درصد معامله‌ها به‌عنوان هزینه آن، یکی از مهم‌ترین پیشنهادها این پژوهش است؛
۲. در صورت زمینه‌سازی و هدایت تصمیم‌های مشتریان در راستای منافع جامعه از راه فرهنگ‌سازی مؤثر (نشان‌دادن پیامد تصمیم‌های اقتصادی ضد منافع جمعی برای افراد جامعه با تبلیغات گسترده و به‌وسیله فیلم‌های تلویزیونی، متون و تصاویر تبلیغاتی و



(...) می‌توان تا حد زیادی از پیامدهای این پدیده جلوگیری کرد. البته این قبیل اقدام‌های فرهنگی در بلندمدت تأثیرگذار خواهد بود و نباید انتظار بازدهی کوتاه‌مدت از آن داشت؛

۳. همچنین پیشنهاد می‌شود تا برای حوزه‌های سرمایه‌گذاری که به شدت از سمت تصمیم‌های سیاسی تحت تأثیرند، صندوق‌های حمایتی تشکیل شود، برای مثال سرمایه‌گذاری در بخش پتروشیمی (برای مثال خرید سهام شرکت‌های پتروشیمی) به شدت از قراردادهای جهانی (مانند برجام) یا تحریم‌های نفتی تأثیر می‌پذیرد. با تشکیل چنین صندوق‌هایی می‌توان با بهبود شرایط از محل اعتبارات آن برای جبران ضررهای ناشی از اتفاقات و بحران‌های سیاسی برای مشتریان سرمایه‌گذار، مانع ایجاد بخشی از سوگیری‌های ذهنی و عدم‌احساس امنیت در مشتریان شد.

۶- منابع

- [۱] ریچارد تیلر، کج‌رفتاری شکل‌گیری اقتصاد رفتاری، ترجمه: بهنام شهبایی، تهران: انتشارات مهربان نشر، چاپ اول. ۱۳۹۶
- [2] Aigbovo O., Ilaboya O. J. (2019) "Does behavioural biases influences individual investment decisions", *Management Science Review*, (2019), 10(1): 68-89.
- [3] Golman R., Bhatia S., Kane P. "The dual accumulator model of strategic deliberation and decision making", *Psychological Review*, (2020), 127(4): 477-504.
- [4] Fernandes J. L. B., Pena J.I., Tabak B. "Behavior finance and estimation risk in stochastic portfolio optimization", *Applied Financial Economics*.(2010), 20(9): 719-738.
- [۵] سید جوادین رضا، اسفیدانی محمد رحیم. رفتار مصرف‌کننده، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ سوم. ۱۳۹۳.
- [6] Koesrindartotoa D. P., Aarona, A., Yusgiantorob I., Dharmaa W. A., Arroisi A. "Who moves the stock market in an emerging country – Institutional or retail investors?", *Research in International Business and Finance*, (2020). 51: 101-061.



- [7] Karimi K., Rahnamaroodposhti F. *Behavioral biases and earning management*, Ph.D. Thesis, Oloom Tahghighat University, Tehran. 2015
- [۸] وارث حامد، آریین حمیدرضا، آریانا یکتا بنیامین، بنزاده محمدجواد. "بررسی رفتار توده‌ای در بورس اوراق بهادار تهران با مدل چیانگ و ژنگ"، *تحقیقات مالی*، (۱۳۹۹)، ۲۲(۳): ۳۸۸-۴۰۷.
- [9] Madaan G., Singh S. "an analysis of behavioral biases in investment decision-making", *International Journal of Financial Research*. (2019). 10(4): 55-67.
- [10] Sudaryanto S., Subagio N. A., Awaliyah I. N., Wulandari D., Hanim A. "Influence of brand image, price and promotion on consumer's buying decision of fast moving consumer's goods with culture as a moderating variable in basmallah retail store in Indonesia", *International Journal of Scientific and Technology Research*, (2019), 8(3): 85-92
- [11] Hofstede G. "Organising for cultural diversity", *European Management Journal*, (1989), 7(4): 390-397.
- [12] Hofstede G. "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context", *Online readings in psychology and culture*, (2011), 2(1): 8-26.
- [13] Feather N. T. "Value correlates of conservatism", *Journal of Personality and Social Psychology*, (1979), 37: 1617-1630.
- [14] Barnea M., Schwartz S. H. "Values and voting", *Political Psychology*, (1998), 19: 17-40.
- [15] Caprara G. V., Zimbardo P. H. "Personalizing politics: A congruency model of political preferences", *American Psychologist*, (2004), 29: 581-594.
- [16] Aerni Ph. "Do political attitudes affect consumer choice? Evidence from a large-scale field study with genetically modified bread in Switzerland", *Journal of Sustainability*, (2011), 3: 1555-1572.
- [17] Niehaus G., Shrider D. "Framing and the disposition effect: Evidence from mutual fund investor redemption behavior", *Quantitative Finance*, (2014), 14(4): 683-697.
- [18] Liu J., Jin X., Wang T., Yuan Y. "Robust multi-period portfolio model based on prospect theory and ALMV-PSO algorithm", *Expert Systems with Applications*, (2015), 42(20): 7252-7262.
- [19] Singh S. "The role of behavioral finance in modern age investment", *Pacific Business Review International*, (2016), 1(1): 234-240.



- [20] Kartini Kartini, Nahda Katiya. "Behavioral biases on investment decision: A Case Study in Indonesia", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, (2021), 8(3) : 1231–1240.
- [21] Gradinaru A. "The contribution of behavioral economics in explaining the decisional process", *Procedia Economics and Finance*, (2014), 16: 417 – 426.
- [22] Mushinada V. N. C., Veluri V. S. S. "Investors overconfidence behaviour at Bombay Stock Exchange", *International Journal of Managerial Finance*, (2018), 14(5): 613-632.
- [23] Mertzanis C., Allam N. "Political Instability and Herding Behaviour: Evidence from Egypt's Stock Market", *Journal of Emerging Market Finance*, (2018), 17(1): 29-59.
- [24] Yu H., Dan M. H., Ma Q., Jin J. "They all do it, will you? Event related potential evidence of herding behavior in online peer-to-peer lending", *Neuroscience Letters*, (2018), 681: 1-5.
- [25] Shin, H., Park, S. "Do foreign investors mitigate anchoring bias in stock market? Evidence based on post-earnings announcement drift", *Pacific Basin Finance Journal*, (2018), 48: 224-240
- [26] Shah S., Z. A. Ahmad M., Mahmood F. "Heuristic biases in investment decision-making and perceived market efficiency: A survey at the Pakistan stock exchange", *Qualitative Research in Financial Markets*, (2018), 10(1): 85-110.
- [27] Pompian M. *Behavioural finance and investor types: Managing behaviour to make better Investment Decisions*, New York: John Wiley & Sons. 2012
- [28] Razek Y. H. "an overview of behavioural finance and revisiting the behavioural Life cycle hypothesis", *The IUP Journal of Behavioural Finance*, (2011), 8(3): 7-24.
- [29] Bellová J. "Behavioural economics and its implications on regulatory law", *ICLR*, (2015), 15 (2): 89-102.
- [۳۰] نصیری سیده زهرا، کامیابی یحیی. "بررسی تأثیر تمایلات و رفتار معاملاتی سرمایه‌گذاران فردی بر بازده مازاد: الگوی تجدیدنظر شده فاما و فرنچ"، مدیریت دارایی و تأمین مالی، (۱۳۹۸)، ۷ (۴-۲۷): ۹۷-۱۱۶.
- [۳۱] غیورباغبانی سید مرتضی، بهبودی امید. "عوامل مؤثر در بروز رفتار سرمایه‌گذاران با رویکرد پدیدارنگاری"، مدیریت دارایی و تأمین مالی، (۱۳۹۶)، ۵ (۳-۱۸): ۵۷-۷۶.



[۳۲] وکیلی فرد حمیدرضا، فروغ‌نژاد حیدر، خوشنود مهدی. "ارزیابی رفتار سرمایه‌گذاران در بورس اوراق بهادار تهران با روش فرایند تحلیل شبکه‌ای"، مدیریت دارایی و تأمین مالی، (۱۳۹۲). ۱ (۲): ۱۹-۳۴.

[33] Kahneman D., Reipe M. "Aspects of investor psychology", *Journal of Portfolio Management*, (2004). 52-64.

[34] Shefrin H. "Some new evidence on Eva companies", *Journal of Applied Corporate Finance*, (2001), 22(1): 32-42.

[35] Philippas N., Economou F., Babalos V., Kostakis A. "Herding behavior in REITs: Novel tests and the role of financial crisis", *International Review of Financial Analysis*, (2013), 29: 166-174.

[36] Rokeach M. *The Nature of Human Values*, The Free Press, NewYork, NY. 1973

[37] Schwartz S.H., Caprara G.V., Vecchione M. "Basic personal values, core political values and voting: A longitudinal analysis", *Political Psychology*, (2010), 31: 421-452.

[۳۸] شاهواروقی فراهانی میلاد. "بررسی عوامل روان‌شناختی، هیجانی، کنش‌های مغزی و عصبی بر رفتار سرمایه‌گذاران"، مطالعات نوین کاربردی در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. (۱۳۹۹)، ۱۲: ۵۹-۸۳.

[39] Rehan, R., Umer, I. "Behavioural biases and investor decisions". *Market Forces*, (2017), 12(2), 12-20

[40] Reisch L. A., Zhao M. "Behavioural economics, consumer behavior and consumer policy: State of the Art", *Behavioural Public Policy*, (2017), 1(2): 190-206.

طراحی راهبرد نگهداشت مشتری با استفاده از الگوی پیش‌بینی رویکردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق

سید محمد فرقانی دهنوی^۱، علی رجب‌زاده قطری^{۲*}، عادل آذر^۳، آمنه خدیور^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳- استاد، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۴- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۲

دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۰

چکیده

نگهداری و حفظ روابط با مشتریان و جلوگیری از رویگردانی مشتری از وظایف مهم سازمان‌ها در بازارهای به شدت رقابتی کنونی است. در این پژوهش مسئله رویگردانی مشتری و استراتژی‌های حفظ و نگهداشت مشتری بررسی شده‌اند. این موضوعات از راه مرور ادبیات نظام‌مند و از زوایای مختلف از جمله زمینه فعالیت سازمان، درجه فردی‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری، دسته‌بندی مشتریان، انتخاب مشتریان کلیدی، تعلق خاطر کارمندان به سازمان و ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بررسی قرار شده‌اند.

علاوه‌براین، ابزاری مبتنی بر شبکه‌های یادگیری عمیق جهت پیش‌بینی رویگردانی مشتری استفاده شده است. در نتیجه یک چارچوب و مدل مفهومی بر پایه ادبیات موجود در این حوزه ایجاد شده و بعد از آن با مدل پیش‌بینی رویگردانی مشتری با استفاده از شبکه‌های یادگیری عمیق ترکیب شده است. نتایج نشان می‌دهد استفاده از یادگیری عمیق در پیش‌بینی رویگردانی مشتری یک شیوه کاملاً مؤثر و



کارآمد برای حل مسئله ارتباط، حفظ و نگهداشت مشتری است. این رویکرد نه تنها قادر به پیش‌بینی دقیق این است که کدام یک از مشتریان سازمان در حال رویگردانی از سازمان و قطع ارتباط خود با سازمان هستند، بلکه می‌تواند به‌طور دقیق عوامل و پارامترهای مؤثر بر رویگردانی مشتری را شناسایی کند و بینش بسیار ارزشمندی برای واحد بازاریابی سازمان‌ها به ارمغان آورد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، رویگردانی مشتری، یادگیری عمیق، استراتژی‌های حفظ و نگهداشت مشتری.

۱- مقدمه

یادگیری عمیق به یک پدیده بسیار مورد توجه در زمینه پیش‌بینی رویگردانی مشتری تبدیل شده است. این رویکرد برای شناسایی مشتریان در حال رویگردانی در پایگاه داده مشتریان سازمان‌ها مفید است و می‌تواند نتایج بسیار خوبی در شرکت‌هایی با مدل تجاری مبتنی بر اشتراک نظیر شرکت‌های مخابراتی و اپراتورهای تلفن همراه و یا شرکت‌های پخش آنلاین فیلم و سریال و موسیقی با مدل اشتراکی نظیر وب‌سایت فیلمو^۱ و نماوا^۲ در ایران و یا شرکت‌های معروفی نظیر اسپاتیفای^۳ یا نتفلیکس^۴ در خارج از کشور داشته باشد. اما بیشتر مقاله‌ها، پژوهش‌ها و مدل‌هایی که برای این موضوع انجام شده است، تنها از منظر

^۱ فیلمو (filimo.com) اولین سامانه درخواستی اشتراکی (VOD) فیلم و سریال در ایران است که از بهمن سال ۱۳۹۳ شروع به کار کرده است (ویکی‌پدیا).

^۲ نماوا (Namava.ir) یک سامانه نمایش درخواستی (VOD) اشتراکی ایرانی آنلاین برای پخش فیلم و سریال است که توسط آن کاربران به فیلم‌ها، سریال‌ها و انیمیشن‌های ایرانی و خارجی دسترسی دارند و لازم است برای استفاده از آن حق اشتراک بپردازند (ویکی‌پدیا).

^۳ اسپاتیفای (Spotify.com) یک رسانه پخش آنلاین موسیقی و ویدئو به‌صورت حق اشتراکی است که در سال ۲۰۰۸ در سوئد توسعه پیدا کرده است. این شرکت در سال ۲۰۲۰ درآمدی بالغ بر ۷/۸ میلیارد دلار داشته است و بیش از ۶۵۰۰ کارمند دارد (ویکی‌پدیا).

^۴ شرکت نتفلیکس (Netflix.com) یک پلتفرم تولیدکننده محتوا و پخش آنلاین فیلم و سریال آمریکایی است که در سال ۱۹۹۷ راه‌اندازی شده است. تجارت اصلی این شرکت یک سرویس پخش مبتنی بر اشتراک است که از مسیر کتابخانه‌ای از فیلم‌ها و مجموعه‌های تلویزیونی، پخش آنلاین می‌کند. در ژانویه سال ۲۰۲۱ نتفلیکس ۲۰۳ میلیون مشترک در سراسر دنیا داشته است. درآمد این شرکت در سال ۲۰۱۹ بالغ بر ۲۰ میلیارد دلار بوده است (ویکی‌پدیا).



الگوریتم‌های علوم داده و یادگیری ماشین این موضوع را بررسی کرده‌اند و کمتر بر راهبردهای حفظ مشتری کار شده است.

از این رو در پژوهش حاضر موضوع پیش‌بینی رویگردانی مشتری با رویکرد یادگیری عمیق با استراتژی‌های حفظ، نگهداشت و مدیریت ارتباط با مشتری ترکیب شده است. در واقع می‌توان گفت به مدل مفهومی کارهای قبلی انجام شده در این حوزه، مفهوم استراتژی اضافه شده است. مفهوم استراتژی حفظ، نگهداشت و مدیریت ارتباط با مشتری با ادبیات موجود در این حوزه بررسی شده است و یک مدل مفهومی برای توسعه و پیاده‌سازی استراتژی حفظ و مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد شده است. افزون بر این در این پژوهش یک پیشینه تئوری برای ساخت الگوی رویگردانی مشتری با رویکرد یادگیری عمیق برای درک چگونگی کار این روش در شرکت‌های مبتنی بر اشتراک ارائه شده است. این اطلاعات برای شرکت پخش موسیقی تایوانی کی‌کی‌باکس^۱ به کار گرفته شده است که یک مدل پیش‌بینی رویگردانی مشتری با رویکرد یادگیری عمیق ساخته شده و همه گام‌های فرایند به‌طور کامل توصیف شده‌اند.

یافته‌های مدل یادگیری عمیق نشان می‌دهد این رویکرد یک ابزار اثربخش برای پیش‌بینی رویگردانی مشتری با دقت بسیار بالایی است. از جمله نوآوری‌های مهم در این پژوهش این است که به مطالعه‌های پیشین - که فقط متکی بر پیش‌بینی رویگردانی مشتری با رویکرد یادگیری عمیق بوده‌اند - مفهوم استراتژی‌های حفظ و نگهداشت مشتریان از نگاه بازاریابی را اضافه کرده است. نوآوری دیگر این است که رویکرد جدید معماری شبکه یادگیری عمیق چند ورودی در این پژوهش استفاده شده است؛ به این معنا که در این مدل هم داده‌های آماری و هم داده‌های مبین رفتار مشتری در یک مدل یادگیری عمیق واحد قرار گرفته‌اند.

در نتیجه، این پژوهش خلأ اطلاعاتی به‌واسطه این واقعیت که بیشتر مقاله‌های پژوهشی در زمینه پیش‌بینی رویگردانی مشتری با رویکرد یادگیری عمیق فقط بر ابزارها و الگوریتم‌های علوم داده تمرکز کرده‌اند و بررسی موضوع از نگاه استراتژی‌های بازاریابی را نادیده گرفته‌اند، پر کرده است.

1. KKBox



۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- مقدمه

مرور ادبیات این پژوهش شامل دو بخش اصلی است: (۱) استراتژی حفظ مشتری و (۲) مدل رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق. در ادامه به بررسی این موارد خواهیم پرداخت.

۲-۲- طراحی راهبرد حفظ مشتری

فاکتور اصلی توسعه استراتژی‌های حفظ مشتری، این است استراتژی‌های مناسبی مرتبط با زمینه کاری خاص هر کسب‌وکاری توسعه داده شود [۱].

با دسته‌بندی مشتریان براساس تنوع و تکرار استفاده مشتری از محصول و یا سرویس، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های مؤثر و سودمند برای حفظ مشتریان خود طراحی کنند. مشتریان شرکت را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: (۱) کاربران سنگین که به بیشترین توجه نیاز دارند و باید برنامه‌های بازاریابی جداگانه برای آنها اعمال شود؛ (۲) کاربران متوسط که استراتژی‌های رشد باید بر مبنای رشد این دسته از مشتریان طراحی شود و (۳) کاربران سبک که باید خدمت‌رسانی به آنها با حداقل هزینه باید انجام شود. علاوه‌براین هزینه جذب یک مشتری جدید برای سازمان تا شش برابر بیشتر از هزینه نگهداشت مشتری فعلی از راه مداخله‌های واحد بازاریابی سازمان است [۲].

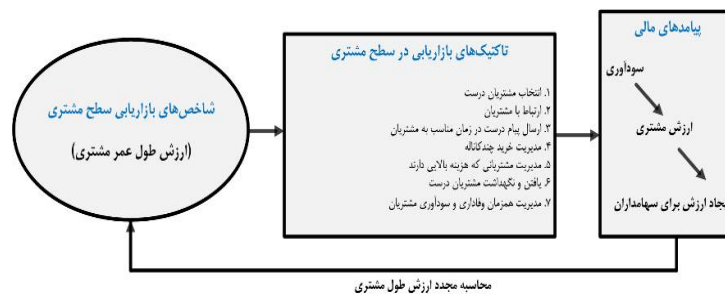
نتایج پیاده‌سازی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری نشان می‌دهد: (۱) رضایت مشتری؛ (۲) سازماندهی فعالیت‌ها و فرایندهای شرکت حول مدیریت ارتباط با مشتری و (۳) مدیریت دانش، تأثیر مثبتی بر حفظ مشتری دارد. بعلاوه، تمرکز بر مشتریان کلیدی نیز تأثیر مثبتی بر حفظ مشتری دارد [۳].

پیاده‌سازی اصولی مدیریت ارتباط با مشتری از جنبه‌های مختلفی نظیر سودآوری شرکت، کاهش هزینه‌ها و ... مفید است و یک تحلیل به‌نسبت ساده از ارزش طول عمر مشتری می‌تواند تفاوت درخور توجهی را به وجود آورد. بعلاوه، مسئله اصلی حفظ مشتری نیست، بلکه حفظ مشتری سودآور است که مدیران باید حفظ این مشتریان را در اولویت قرار دهند [۴].



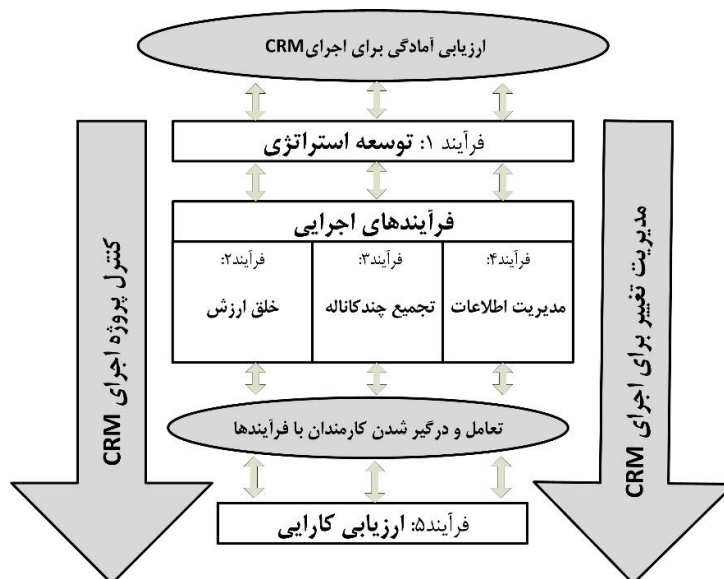
هر چه قدر رضایت مشتری از سطح خدمات شرکت بیشتر باشد، او وفادارتر خواهد بود که همین امر موجب می‌شود مشتری رابطه محکم‌تری با سازمان داشته باشد. استراتژی‌هایی که می‌توانند نرخ حفظ مشتری را بهبود دهند عبارت است از: (۱) سنجش دقیق نرخ حفظ مشتری در طول زمان؛ (۳) تحلیل دلایل ترک شرکت به وسیله مشتریان؛ (۳) تمرکز بر سودآورترین مشتریان و (۴) تمرکز بر کارمندانی که تضمین می‌کنند محصول یا خدمات پیشنهادی با نیازمندی‌های مشتریان مد نظر مطابقت دارد [۵].

به علت تقاضای مشتریان برای شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی محصولات و خدمات، استراتژی‌های شرکت‌ها نیز باید براساس این تقاضا برای هر دسته از مشتریان شخصی‌سازی شود. چارچوب بسط استراتژی شرکت براساس رویکرد سطح مشتری و با استفاده از هفت تاکتیک بازاریابی سطح مشتری در شکل ۱ نشان داده شده است [۶].



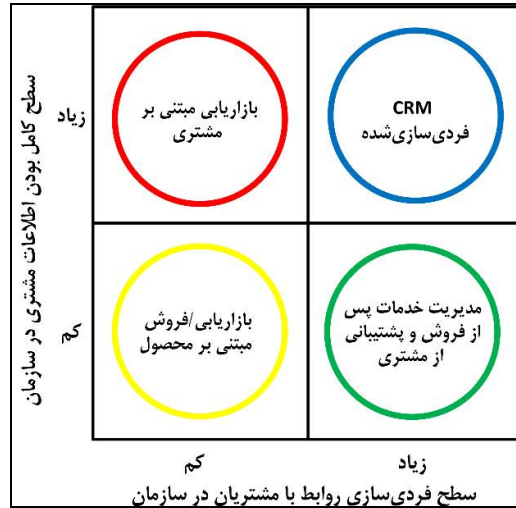
شکل ۱. بسط استراتژی شرکت با تاکتیک‌های بازاریابی سطح مشتری [۶]

پنج فرایند بین واحدی در سازمان برای پیاده‌سازی یک برنامه موفق مدیریت ارتباط با مشتری در شکل ۲ نشان داده شده است. در گام توسعه استراتژی همگام و هم‌راستا بودن استراتژی سازمان و استراتژی مشتری مهم است، به خصوص وقتی که این استراتژی‌ها در واحدهای مختلفی از سازمان توسعه داده می‌شوند، برای مثال استراتژی مشتری در واحد بازاریابی سازمان و استراتژی کلی سازمان در واحد کسب‌وکار سازمان تدوین می‌شوند [۷].



شکل ۲. استراتژی مدل ارتباط با مشتری [۷]

چگونگی توسعه استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری به‌وسیله سازمان‌ها را که برای صنعت آنها مناسب است، درجه شدت رقابت در صنعت و مرحله پیچیدگی مدیریت ارتباط با مشتری در شکل ۳ نشان داده شده است. براساس میزان کامل بودن اطلاعات مشتری و درجه ممکن برای فردی‌سازی رابطه سازمان با مشتری، ماتریس زیر نوع رابطه مناسب را نشان می‌دهد [۸].



شکل ۳. ماتریس استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری [۸]

در رابطه با موضوع حفظ و نگهداشت مشتری در شرکت‌های مبتنی بر اشتراک، بیشتر پژوهش‌ها در صنعت ارتباطات راه دور (مخابرات) انجام شده‌اند، زیرا توانایی حفظ مشتریان در این بازار که کاملاً اشباع شده است و رقابتی است، شرکت‌ها را قادر می‌سازد سود قابل توجهی به دست آورند [۹]. برای توسعه استراتژی حفظ و نگهداشت مشتری و جلوگیری از رویگردانی و ریزش مشتریان، نباید فقط بر شاخص‌های کلی رضایت مشتری و وفاداری مشتری متمرکز شد. دو عنصر کلیدی وجود دارد که درجه حفظ و نگهداشت مشتری را شرح می‌دهند که ابزاری برای بهبود ارتباط با مشتری و ارائه‌دهنده سرویس نیز است: (۱) درک مشتری از منصفانه بودن قیمت‌ها و (۲) درک مشتری از سود عملکردی خدمات ارائه‌شده به او [۹؛ ۱۰].

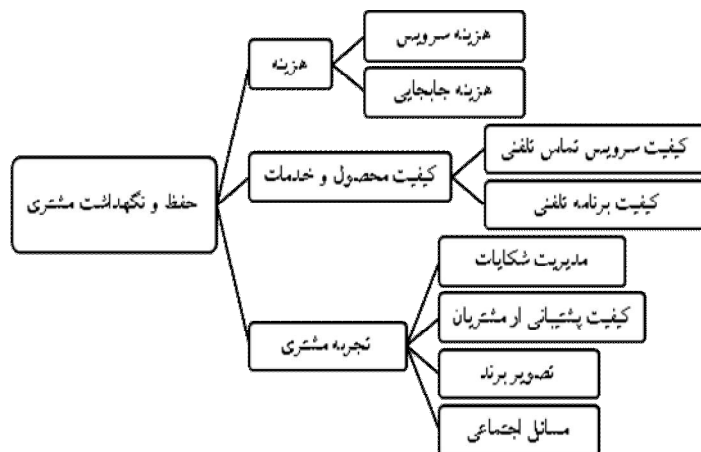


۲-۳- انتخاب مشتریان کلیدی برای حفظ و نگهداشت

یکی از مهم‌ترین بخش‌های توسعه استراتژی رویگردانی مشتری، شناسایی آن دسته از مشتریانی است که باید برای فعالیت‌های حفظ مشتری مورد هدف قرار گیرند. در سال‌های گذشته شرکت‌ها تلاش‌های خود را به سمت شناسایی مشتریانی که بیشتر در خطر رویگردانی هستند و متمرکز کردن تلاش‌های خود برای آن گروه از مشتریان تغییر داده‌اند. شرکت‌ها لازم است مشتریانی را انتخاب کنند که از لحاظ ارزش طول عمر مشتری (CLV) مقدار بیشتری نسبت به سایر مشتریان دارند. این مشتریان در اولویت اصلی برای اقدام‌های مربوط به حفظ، نگهداشت و جلوگیری از رویگردانی هستند [۱۱؛ ۱۲].

۲-۴- محرک‌ها و عوامل رویگردانی مشتری

درک محرک‌های رویگردانی مشتریان می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند ادراک مفیدی برای اقدام‌های جلوگیری از ریزش مشتریان خود به دست آورند [۱۲]. چارچوب سلسله مراتبی شکل ۴، فاکتورها و عوامل رویگردانی مشتری را نشان می‌دهد [۹].



شکل ۴: فاکتورها و عوامل موثر بر رویگردانی مشتری [۹]



۲-۵- مدل رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق

۲-۵-۱- شبکه‌های عصبی یادگیری عمیق

هدف شبکه‌های عصبی مصنوعی (ANN)^۱ بازسازی فعالیت داخلی مغز انسان است. این الگوریتم‌ها از عناصر متصل یا نورون‌ها بهره می‌برند که به صورت یک سیستم واحد در کنار یکدیگر قرار گرفته و برای حل یک مسئله خاص همکاری می‌کنند. هدف در واقع یافتن ساختارها، الگوها و اتصالات داخلی یک دیتای آموزشی با قابلیت یادگیری خودکار از روی داده‌های موجود برای ارائه ابزاری جهت پیش‌بینی است [۱۳].

۲-۵-۲- انواع شبکه‌های عصبی یادگیری عمیق

انواع شبکه عصبی استفاده شده در این پژوهش عبارت است از تمام متصل^۲، شبکه عصبی بازگشتی^۳ و شبکه عصبی کانولوشن (یا شبکه عصبی پیچشی^۴ CNN).

۲-۵-۳- تفسیرپذیری شبکه‌های عصبی عمیق

یکی از مسائلی که در شبکه‌های عصبی عمیق وجود دارد، مسئله دقت در برابر تفسیرپذیری مدل است و وضعیتی را توصیف می‌کند که دانشمندان داده با این انتخاب روبه‌رو هستند که به دلیل نیاز به درک نتایج و تفسیرپذیری، مدلی با عملکرد بد، اما با پیچیدگی کمتر را در نظر بگیرند که تفسیرپذیری بالایی دارد یا اینکه از یک مدل بهتر و با دقت بالاتر استفاده کنند که تفسیرپذیری آن کمتر است [۱۴].

۲-۵-۴- توزیع دسته نامتوازن

اگرچه رویگردانی مشتری برای شرکت‌ها اهمیت بالایی دارد، اما در نمونه معمولی پایگاه داده مشتریان شرکت به ندرت رخ می‌دهد و نرخ پایینی دارد. این موجب نامتوازنی دسته‌ها در داده‌های مشتری می‌شود که مشتریان غیررویگردانی اکثریت دیتاست را به خود اختصاص

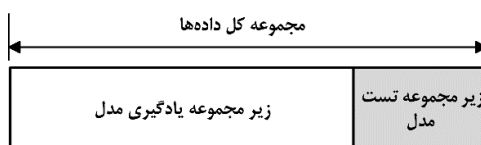
1. Artificial Neural Networks
2. Fully Connected Neural Network
3. Recurrent Neural Network (RNN)
4. Convolutional Neural Network (CNN)



می‌دهند و مشتریان رویگردان توزیع اندکی دارند. به بیان دیگر اگر فرض کنیم نرخ رویگردانی مشتری یک درصد است، در این صورت ۹۹ درصد مشتریان شرکت برچسب صفر (غیررویگردان) و تنها یک درصد مشتریان برچسب یک (رویگردان) خواهند داشت. مسئله دیتاست‌های نامتوازن، یکی از مسائل اساسی حوزه علوم داده است. بایاس (سوگیری) زیاد مدل به دسته بزرگ‌تر (مشتریان غیررویگردان) در زمان یادگیری الگوریتم به شدت دقت مدل را کاهش می‌دهد. دو رویکرد رایج برای این مشکل، بیش-نمونه‌گیری و زیر-نمونه‌گیری هستند. در حالت اول، یک مدل جهت متعادل کردن توزیع دسته با ایجاد دیتاهای کمی شده از دیتای دسته کوچک‌تر استفاده می‌شود. روش دوم به صورت تصادفی نمونه‌های دسته بزرگ‌تر را حذف می‌کند [۱۵].

۲-۵-۵- تقسیم دیتاست به دو بخش برای یادگیری و تست مدل

گام شکستن دیتاست به دو قسمت از گام‌های مهم و اساسی در فرایند یادگیری ماشین و یادگیری عمیق است. در این گام یک دسته از دیتا برای یادگیری مدل استفاده می‌شود و دسته دیگر پس از تدوین مدل برای تست مدل استفاده خواهد شد. معمولاً این تقسیم به نسبت ۲۰-۸۲۰ انجام می‌شود و در شکل ۵ نمایش داده شده است [۱۶].



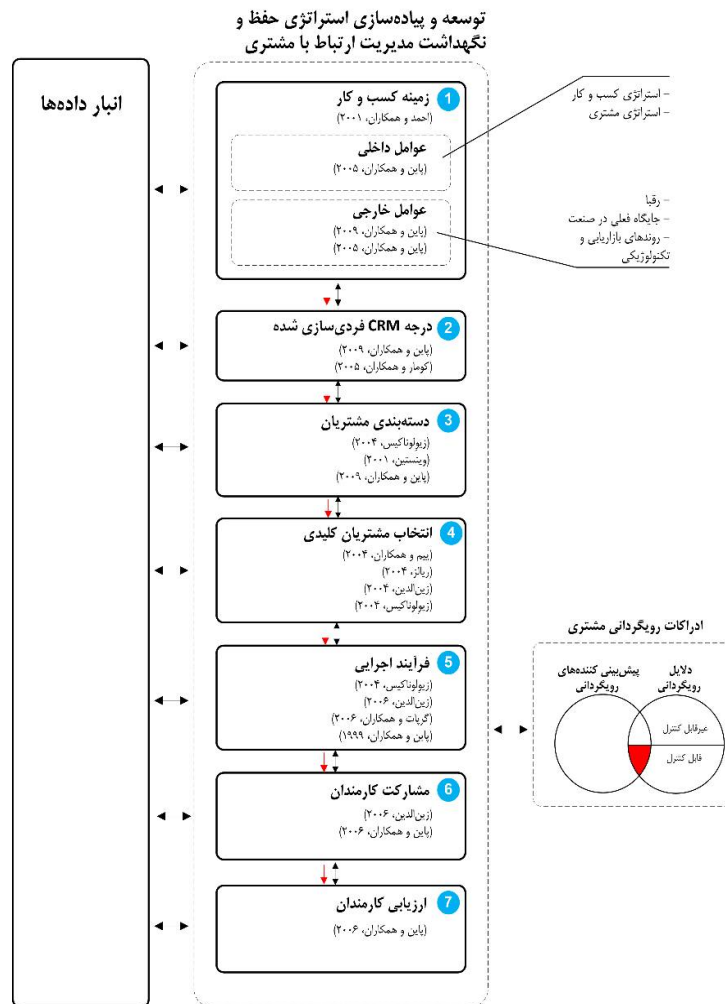
شکل ۵. تقسیم دیتاست به زیرمجموعه‌های یادگیری و تست [۱۶]

۳- مدل مفهومی طراحی استراتژی‌های حفظ مشتری

هدف این بخش، خلاصه‌سازی یافته‌های مرور ادبیات در چارچوب مفهومی است (شکل ۶). این چارچوب در زمینه طراحی استراتژی حفظ مشتری نشان داده شده است. اگرچه چارچوب‌های توسعه‌شده قبلی در مورد این موضوع وجود دارد، هدف ساخت این چارچوب



ترکیب یافته‌های مختلف با توجه به مرور ادبیات این حوزه از منابع مختلف است. بعلاوه، این چارچوب ما را قادر می‌سازد به صورت دقیق نشان دهیم کدام گام‌های چارچوب مفهومی را می‌توان با پیش‌بینی رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق بهبود داد.



شکل ۶. چارچوب مفهومی توسعه داده شده این پژوهش برای فرایند توسعه و پیاده‌سازی استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری



۳-۱- زمینه تجاری

وقتی یک استراتژی حفظ مشتری توسعه داده می‌شود، شرکت‌ها باید زمینه تجاری شامل فاکتورهای داخلی و فاکتورهای خارجی را که بر چگونگی طراحی استراتژی تأثیر دارند، در نظر داشته باشند. فاکتورهای داخلی که یک سازمان باید لحاظ کند، عبارت است از استراتژی کسب‌وکار و مشتری در سازمان که فرایند طراحی استراتژی حفظ مشتری باید براساس با این دو استراتژی باشد. علاوه‌براین، شرکت باید فاکتورهای خارجی و چگونگی تأثیر آنها بر تصمیم‌های داخل شرکت را درک کند. از بین این موارد، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: رقبا، مرحله فعلی صنعت یا روندهای بازاربایی و فناوریانه مختلف در صنعت.

۳-۲- درجه فردی‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری

جنبه دیگری که شرکت باید در زمان توسعه استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری لحاظ کند، درجه میزان فردی‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری است. با حرکت مدیریت ارتباط با مشتری و استراتژی‌های مربوط به آن به سمت رویکرد استراتژی در سطح فردی‌سازی شده و به ازای هر مشتری، شرکت‌ها باید درباره میزان فردی‌سازی (که استراتژی براساس آن طراحی می‌شود) تصمیم بگیرند.

۳-۳- دسته‌بندی مشتریان

گام بعدی در چارچوب مفهومی ارائه‌شده، دسته‌بندی مشتریان است. هدف دسته‌بندی‌ساختن خوشه‌های مشتریان است و تصمیم در مورد اینکه از بین دسته‌بندی سطح ماکرو (کلان)، میکرو (خرد) یا فردی‌سازی شده کدامیک مناسب‌ترین گزینه برای سازمان است.

۳-۴- انتخاب مشتریان کلیدی

انتخاب مشتریان هدف و یا کلیدی از گام‌های مهم توسعه مدل مفهوم است و براساس فاکتورهای مختلفی نظیر سودآوری مشتریان یا احتمال رویگردانی مشتری، میزان ارزش طول



عمر مشتری، احتمال پاسخ مشتری به فعالیت‌های حفظ و نگهداشت سازمان و ... پیشنهاد شده است.

۳-۵- فرایندهای اجرایی

بخش مهمی از استراتژی حفظ مشتری، فرایندهای اجرایی است که در این مرحله روش‌های حفظ مشتریان انتخاب و پیاده‌سازی می‌شوند. بعلاوه، تحلیل علت‌های ترک مشتریان به‌عنوان جنبه اصلی بهبود استراتژی حفظ مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳-۶- ادراک‌های رویگردانی مشتری

رضایت مشتری، کیفیت و پیچیدگی سرویس پیشنهادی و قیمت آن از دلایل مهم رویگردانی مشتری هستند. با این وجود، صرف‌نظر از درک دلایل رویگردانی مشتری، تمایز بین دلایل قابل کنترل و غیرقابل کنترل جهت بهبود تلاش‌های حفظ مشتری در شرکت، امر مهمی است. محرک‌های قابل کنترل رویگردانی، محرک‌هایی هستند که از راه اقدام‌ها و کمپین‌های واحد بازاریابی و متقاعد ساختن یک مشتری در حال رویگردانی جهت ماندن با شرکت و استفاده از خدمات آن، مورد هدف قرار داده می‌شوند. دلایل غیرقابل کنترل نیز در اختیار شرکت نیستند و نمی‌تواند بر آنها تأثیرگذار باشد.

۳-۷- مشارکت کارمندان و ارزیابی عملکرد آنها

دو گام آخر چارچوب ارائه‌شده، مشارکت کارمندان و ارزیابی عملکرد آنها است. هدف از مشارکت کارمندان، اطمینان از این موضوع است که استراتژی توسعه‌یافته به‌شکل مناسبی به آنها تفهیم شده و پیاده‌سازی می‌شود. همچنین فرایند ارزیابی عملکرد کارمندان اطلاعات ارزشمندی برای بهبود بیشتر استراتژی حفظ مشتری گردآوری می‌کند.



۴- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است. همچنین استراتژی اصلی این پژوهش در بخش اول مرور ادبیات سیستماتیک برای تدوین یک مدل بر مبنای مطالعه‌های قبلی و در ادامه توسعه آن بر مبنای یک مدل یادگیری عمیق با یک مطالعه موردی است. برای قسمت اول پژوهش، یعنی ساخت مدل مفهومی از رویکرد مرور ادبیات سیستماتیک استفاده شده است و برای قسمت دوم، یعنی ترکیب مدل مفهومی با مدل یادگیری عمیق از داده‌های یک دیتاست شامل ۶ میلیون داده استفاده شده است. برای ساخت مدل یادگیری عمیق از ابزارها و نرم‌افزارهای این حوزه نظیر نرم‌افزار پایتون استفاده شده است.

۴-۱- پایایی

پایای یک پژوهش به این معنا است که آیا فرآیند پژوهش به وسیله دیگران قابل تکرار است و اگر این مطالعه توسط دیگران نیز انجام شود، آیا نتایج یکسانی حاصل می‌شود؟ [۱۷]. در رابطه با داده‌های استفاده شده در پژوهش، این داده‌ها از کگل^۱ گرفته شده‌اند که به عنوان یک منبع قابل اعتماد از داده‌های مطمئن شناخته می‌شود. همچنین روش‌های استفاده شده برای پردازش داده‌ها و توسعه مدل یادگیری عمیقی که رویگردانی مشتری را پیش‌بینی کند، اگر از فرایند موجود در این پژوهش استفاده شود، قابل تکرار است. علت این امر آن است که این فرایندها عینی هستند و داده‌ها به وسیله محاسبه‌های ریاضیاتی پردازش می‌شوند که همواره این محاسبات خروجی یکسانی خواهند شد. پیش‌پردازش داده‌ها از گام‌های استاندارد شده تبعیت می‌کند و علاوه بر آن ساخت معماری مدل یادگیری عمیق مبتنی بر یافته‌های مدل‌های یادگیری عمیق قابل اعتماد و موفق گذشته است که خروجی قابل اطمینانی داشته‌اند. در بخشی از این پژوهش که بحث تدوین استراتژی‌های حفظ و نگهداشت مشتری و جلوگیری از رویگردانی مشتری مورد مطالعه قرار گرفته است، یافته‌های مهم و کلیدی از مرور ادبیات این حوزه استخراج شده است. رویکرد سیستماتیک برای مرور ادبیات پایایی بالایی را ارائه می‌دهد که جامع بودن مرور ادبیات در قسمت قبلی با عنوان مرور ادبیات پژوهش به‌طور

1. Kaggle



کامل شرح داده شده است. چارچوب مدل مفهومی توسعه داده شده در این پژوهش بر پایه اصول و مبانی چارچوب‌های قبلی است و تغییراتی نیز برای شیوه نمایش بهتر انجام شده است. بعلاوه، چارچوب مدل مفهومی تنها شامل گام‌هایی است که از لحاظ ادبیات موجود در این حوزه قابل اعتماد بوده و پایایی دارد و تطبیقات مختلف چارچوب استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری از جنبه پایایی به صورت کامل بررسی شده است.

۴-۲- روایی

اگرچه انتخاب مطالعه موردی به عنوان طراحی پژوهش استفاده شده در این پژوهش، موجب تضعیف تعمیم پذیری آن می‌شود، اما نتیجه‌گیری‌ها را می‌توان در حالات مختلف استفاده کرد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر، رویکرد توضیحی برای روش پیش‌بینی رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق ارائه می‌دهد، محدودیت‌های این مورد حل شده‌اند. همین موضوع باعث شده است تا در این پژوهش یافته‌های به دست آمده به صورت عینی روش یادگیری عمیق را توصیف کنند، نه فقط به عنوان یک روش پیش‌بینی برای یک حالت خاص.

۴-۳- فرایند مرور ادبیات پژوهش

در این پژوهش، رویکرد مرور ادبیات سیستماتیک^۱ انتخاب شده است. این مطالعه شامل مرور سیستماتیک تاریخچه این حوزه، یک مبنا برای رویکردهای مبتنی بر شواهد است. مرور سیستماتیک مهم‌ترین کاربردهای عملی را ارائه می‌دهد و هدف آن کمینه‌سازی سوگیری و گرایش‌های شخصی پژوهشگر بوده است که می‌توان آن را سیستماتیک، عینی، قابل تکثیر و شفاف تلقی کرد. لازم به ذکر است رویکرد سیستماتیک را نمی‌توان در مرور ادبیات حوزه یادگیری عمیق به صورت کامل انجام داد. دلیل این موضوع آن است که این رشته جدید و نوظهور است و بیشتر پژوهش‌های این حوزه تنها یک مطالعه موردی با شرایط خاص آن پژوهش را مورد بررسی قرار داده‌اند. بعلاوه، بیشتر پژوهش در انجمن‌های اینترنتی و تالارهای

1. Systematic Literature Review



ویژه علوم داده مختلف نظیر کگل^۱ و ... قرار گرفته‌اند. بنابراین جستجو در پایگاه داده‌ها برای یافتن همه مطالعه‌ها دشوار است.

مرور سیستماتیک انجام شده در این مقاله از پنج گام تبعیت می‌کند که به وسیله سیداوی و همکاران در سال ۲۰۱۴ تدوین شده است. مرحله اول مرور ادبیات سیستماتیک تعیین حوزه مطالعه است که شامل فرموله‌سازی سؤال‌های پژوهش و مشخص کردن این موضوع است که آیا مرور سیستماتیک پیش‌تر در حوزه پژوهش انجام شده است یا خیر. از این رو سؤال‌های پژوهش به شکل زیر نگاشته شدند:

۱. چگونه می‌توان رابطه بین پیش‌بینی رویگردانی مشتری و استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری را درک کرد؟
۲. برترین محرک‌های رویگردانی کدام‌اند و مداخله کدام مشتریان مفید است؟
۳. شرکت‌های مبتنی بر اشتراک چگونه می‌توانند در پیش‌بینی رویگردانی مشتری از یادگیری عمیق استفاده کنند؟
۴. آیا پیش‌بینی رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق می‌تواند روش‌های سنتی استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری را بهبود دهد؟

وقتی سؤال‌های پژوهش فرموله‌سازی شدند، باید این موضوع بررسی شود که آیا مرور کامل و سیستماتیک ادبیات حوزه مورد پژوهش پیش‌تر انجام شده است یا خیر، که این موضوع کمک می‌کند دانش مربوطه به حوزه پژوهش گردآوری شود. در رابطه با مرور ادبیات طراحی استراتژی‌های حفظ مشتری، انتخاب مشتریان کلیدی برای حفظ، نگهداشت و عوامل رویگردانی مشتری، از مقاله «در جستجوی مدیریت مؤثر حفظ و نگهداشت مشتری^۲» نوشته شده توسط آسکارزا و همکارانش (۲۰۱۷) استفاده شده است. آسکارزا و همکارانش (۲۰۱۷) یک مرور کامل شامل مشکلات کلیدی و رویکردهای مختلف در مدیریت حفظ مشتری را ارائه کرده‌اند.

مرحله دوم در انجام مرور ادبیات سیستماتیک، برنامه‌ریزی است. در آغاز باید در مورد واژه‌های جستجو تصمیم‌گیری شود که مبتنی بر سؤال‌های پژوهشی که در بالا عنوان شد،

1. Kaggle

2. "In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management", Aszarza et al., 2017



باشد. واژه‌های جستجوی مرور ادبیات بر **طراحی استراتژی‌های حفظ مشتری، انتخاب مشتریان کلیدی جهت حفظ، و عوامل رویگردانی مشتری** متمرکز است که شامل این عبارت‌ها شده‌اند: «مدیریت ارتباط با مشتری CRM»، «استراتژی حفظ مشتری»، «استراتژی حفظ و جلوگیری از رویگردانی مشتری در مدل مبتنی بر اشتراک»، «اهداف حفظ مشتری»، «انتخاب مشتری کلیدی جهت حفظ»، «عوامل و محرک‌های رویگردانی»، «دلایل رویگردانی». همچنین برای بخشی از مرور ادبیات که بر توسعه و قابلیت‌های مدل یادگیری عمیق متمرکز هستند، این عبارت‌ها بررسی شده‌اند: «پیش‌بینی با رویکرد یادگیری عمیق»، «تحلیل رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق»، «تفسیرپذیری مدل‌های یادگیری عمیق» و «رویکردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق در مدل مبتنی بر اشتراک». این کلیدواژه‌ها به این دلیل انتخاب شده‌اند که بر بخش‌های اساسی سؤال‌های این پژوهش متمرکز دارند و کمک می‌کنند تا مرتبط‌ترین پژوهش‌های این حوزه یافته شوند. بعلاوه، مترادف‌ها و ترکیب‌های مختلف عبارت‌های فوق با یکدیگر نیز به پوشش مطالعات بیشتر کمک می‌کند. در جستجوی اولیه کلیدواژه‌های انتخابی (که در بالا عنوان شد) ۴۱۸۹ مقاله یافته شد که توزیع اینکه این مطالعه‌ها و پژوهش‌ها از چه پایگاه‌های داده‌ای یافته شدند، در جدول ۱ ارائه شده است.

در مرحله بعد، معیارهای شمول و عدم شمول برای مرور ادبیات با توجه معیارهای انتخابی تعیین می‌شوند، به معنای اینکه براساس یک مجموعه از پارامترها فیلتر اولیه‌ای صورت گیرد که کدام یک از مطالعه‌ها در چارچوب کار مطالعه قرار می‌گیرند و کدام یک خارج از چارچوب است. به علت ماهیت گسترده مفهوم استراتژی، تنها مطالعاتی که مستقیم به طراحی استراتژی‌های حفظ و نگهداشت مشتری ارجاع داده‌اند، در چارچوب مطالعه قرار می‌گیرند. در رابطه با تعیین حوزه پژوهش فقط برای شرکت‌های مبتنی بر مدل اشتراکی، بیشتر مطالعه‌ها چارچوبی برای توسعه استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌کنند که به شیوه قابل تعمیم برای همه شرکت‌ها ارائه شده است و مطالعاتی که این چارچوب را دنبال می‌کنند، صرف‌نظر از صنعتی که مورد مطالعه قرار گرفته است، لازم نیست حذف شوند. اما تاریخچه‌ای که به انتخاب مشتریان هدف جهت حفظ و نگهداشت ارجاع می‌دهد، تنها شامل مطالعه‌هایی است که قابلیت پیش‌بینی رویگردانی مشتری با رویکرد یادگیری عمیق را لحاظ کرده‌اند. از



آنجایی که پیش‌بینی رویگردانی مشتری به‌طور عمده مسئله اصلی در صنعت ارتباطات راه دور (مخابرات) و شرکت‌هایی با مدل اشتراکی است، لذا همه مطالعه‌های شامل شده مبتنی بر مدل اشتراک هستند. مرور ادبیات در حوزه عوامل و محرک‌های رویگردانی مشتری تنها شامل مطالعه‌هایی است که به‌طور مستقیم دلایل رویگردانی مشتری را بیان کرده‌اند. از بین مطالعه‌هایی که مدل کاری شرکت بررسی شده در آنها مبتنی بر مدل اشتراکی نبوده است، هم مواردی انتخاب شده است. در این پژوهش‌ها سعی شده است دلایل کلی رویگردانی مشتری مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد و این پژوهش‌ها محدود به یک صنعت یا مدل تجاری خاص نیستند. لذا می‌توان برای به‌دست‌آوردن اطلاعات بیشتر در مورد عوامل و محرک‌های رویگردانی مشتری از آنها نیز استفاده کرد. با در نظر گرفتن این معیارها و فیلتر کردن جستجوی اولیه براساس آنها، تعداد مطالعه‌ها به ۲۷۸ مورد کاهش پیدا کرد (جدول ۲) که این تعداد برای انجام گام‌های بعدی مرور ادبیات سیستماتیک مناسب است.

به‌عنوان آخرین بخش برنامه‌ریزی، مرور ادبیات سیستماتیک، لازم است در سیستم نگهداری رکورد مستند شود که به مستند کردن یافته‌های تاریخچه پژوهش و شرح تصمیم‌گیری در مورد برخی مقاله‌های خاص که در مرور ادبیات استفاده شده‌اند و یا کنار گذاشته شده‌اند، کمک می‌کند. به همین منظور همه مقاله‌های بررسی‌شده در مرور ادبیات این پژوهش، یک فایل اکسل ذخیره شده است که شامل نام پژوهش، نگارندگان، سال پژوهش، روش‌های استفاده شده، مسائل اصلی پژوهش، یافته‌های کلیدی و دیدگاه‌های فلسفی برای هر پژوهش است. این موضوع کمک زیادی به سازماندهی صحیح مطالعه‌هایی که بررسی شدند، می‌کند.

مرحله سوم انتخاب حداقل دو پایگاه داده الکترونیکی مرتبط با موضوع است. برای یافتن پژوهش‌های انجام شده در حوزه مورد مطالعه در این پژوهش، پایگاه داده‌های زیر انتخاب شده‌اند: گوگل اسکولار^۱، JSTOR^۲، Science Direct^۳ و Springer Link^۴. وقتی فرایند جستجو در پایگاه داده انتخابی انجام شد، یک جستجو پیشرفته دیگر برای مطمئن شدن از

1. Google Scholar (Scholar.google.com)

2. www.jstor.org

3. www.sciencedirect.com

4. Link.springer.com



اینکه هیچ کار مرتبطی از قلم نیفتاده است، لازم است انجام شود. جستجوی دوم براساس مراجع مقاله‌های مطالعه‌شده در فاز قبلی است که مراجع مربوط به آن بررسی شده و در صورت ارتباط با پژوهش در مرور ادبیات استفاده شده‌اند. این یک گام اساسی در به‌دست‌آوردن ادبیات مرتبط با حوزه مورد مطالعه است که به‌علت معیارهایی که در آغاز بخش برای فیلترکردن مطالعه‌ها استفاده شد، ممکن است چند مطالعه مرتبط از قلم بیفتند.

غربالگری و شایسته‌گزینی دو گام آخر مرور ادبیات سیستماتیک هستند و هدف آنها جستجوی تعداد زیادی از پژوهش‌های یافته‌شده و مطالعه مقاله‌های برتر برای استخراج اطلاعات مرتبط برای پژوهش است. در واقع اولویت‌بندی هر یک از مطالعه‌های یافته شده در قسمت قبل براساس اهمیت آنها است. با سازماندهی مطالعه‌های مختلف در فایل اکسل، یافته‌ها و چکیده‌های همه مطالعه‌های انتخاب شده بررسی شد و درجه اهمیت هر یک از این مطالعه‌ها از جنبه ارتباط با موضوع این پژوهش مشخص شدند. سپس پژوهش‌های مرتبط مطالعه شد و اطلاعات مرتبط به مرور ادبیات افزوده شدند. سپس یک بار دیگر همه مراجع مهمی که این مطالعات به آنها ارجاع داده‌اند، بررسی شد و در صورت مشارکت در حوزه این پژوهش، به مرور ادبیات افزوده شدند. فرایند فیلترکردن مطالعه‌ها به‌وسیله گام‌های غربالگری و مطالعه منابع مرتبط در جدول ۲ ارائه شده است.

وقتی مرور ادبیات سیستماتیک انجام شد، مفهوم‌سازی ادبیات این حوزه با یک مدل مفهومی ارائه می‌شود. به کمک این مدل مفهومی بصری‌سازی روابط بین یافته‌ها در مرور ادبیات و شرح فرایند طراحی استراتژی‌های حفظ و نگهداشت مشتری مشخص می‌شود. این چارچوب یافته‌هایی را اولویت‌بندی می‌کند که به‌وسیله تعداد زیادی از مطالعه‌ها پشتیبانی می‌شوند؛ همچنین یافته‌هایی که از منابع معتبر و قابل اعتماد می‌آیند. بعلاوه، این چارچوب به‌صورت فرایند طراحی و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری، حفظ و نگهداشت مشتری ساخته شده است، زیرا همه جنبه‌هایی را که بر استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر دارند، پوشش داده است.

جدول ۱ تعداد مطالعه‌های یافته شده در پایگاه‌داده‌های انتخابی در جستجوی اولیه کلیدواژه‌های انتخابی را نشان می‌دهد. جدول ۲ فرایند فیلترینگ جستجوی اولیه از راه گام‌های بالا را نشان می‌دهد: معیارهای شمول و عدم شمول، غربالگری و منابع مرتبط. بعد از



پیاده‌سازی معیارهای شمول و عدم شمول، چند مطالعه در پایگاه داده‌های مختلف تکراری بودند، از این رو مطالعه‌های منحصربه‌فرد در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. نتیجه جستجوی کلید واژه‌های انتخابی در پایگاه داده

سرچ اولیه براساس کلید واژه‌های انتخابی در دیتابیس‌های مشخص شده	تعداد نتایج
گوگل اسکولار	۳۵۷۹
Science Direct	۲۶۹
Springer Link	۲۳۳
JSTOR	۱۰۸
مجموع	۴۱۸۹

جدول ۲. فرایند فیلترینگ نتیجه جستجوی پایگاه داده

نحوه فیلتر کردن مطالعه‌های مرتبط با حوزه پژوهش	تعداد مطالعه‌ها پس از هر مرحله فیلتر
در نظرگرفتن معیارهای شمول و عدم شمول بر نتایج جستجوی کلید واژه‌های اولیه	۲۷۸
غربالگری بر مطالعه‌ها و انتخاب مطالعه‌های مهم‌تر و نزدیک‌تر به حوزه این پژوهش	۴۶
اضافه‌کردن مقاله‌ها با توجه به بررسی مراجع مقاله‌های قبلی	+ ۱۱
تعداد نهایی مقاله‌های استفاده شده در مطالعه تاریخیچه نظری	۵۷

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، تعداد نهایی مطالعه‌ها در پیش‌زمینه تئوری این پژوهش ۵۷ مورد است.



۵- یافته‌های پژوهش

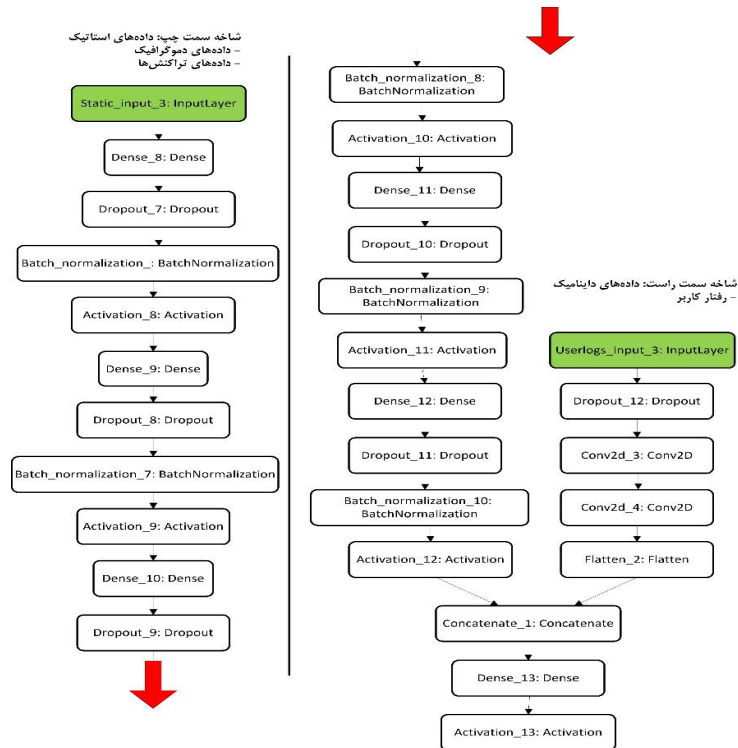
برای ساخت مدل یادگیری عمیق رویگردانی مشتری از داده‌های شرکت کی‌کی‌باکس^۱ قرار گرفته بر وبسایت کگل^۲ استفاده شده است. دیتاست کاربران آن حاوی ۶۷۶۹۴۷۳ سطر است. همچنین دو دیتاست دیگر مربوط به تراکنش‌های مالی کاربران (برای خرید سرویس) و دیتاست مربوط به رفتار کاربران (میزان و نحوه و مدت زمان استفاده از سرویس) هستند. دو قسمت اصلی این بخش (۱) اکتشاف و پیش‌پردازش داده‌ها و (۲) ساخت الگوی یادگیری عمیق هستند.

معماری استفاده شده در تحلیل رویگردانی مشتری کگل شامل دو شاخه ورودی است؛ یکی برای داده‌های ایستا، یعنی دیتاست‌های ادغام شده کاربران (اعضا) و تراکنش‌ها و یکی برای داده‌های پویا (که همان داده‌ها است) که رفتار مشتری را نشان می‌دهند (ساخته شده از دیتاست لاگ کاربران). شاخه اول، شبکه عصبی تمام متصل شامل لایه ورودی به معنی هر سطر دیتا شامل ۹۴ ویژگی است. این شکل ورودی باید با تعداد ویژگی‌ها در دیتاست ورودی مدل یکسان باشد. بعد از لایه ورودی پنج مجموعه پیاپی از لایه‌های تراکم^۳، Dropout، نرمال‌سازی دسته‌ای^۴ و لایه فعال‌سازی^۵ را داریم. اگرچه لایه تراکم یک لایه تمام متصل شبکه عصبی متداول است، اما لایه Dropout به صورت تصادفی واحدهای مشخصی را خاموش می‌کند و باعث تنظیم شبکه شده و از بیش‌برازش جلوگیری می‌کند. لایه نرمال‌سازی دسته‌ای فرایند یادگیری را تسریع می‌بخشد و به لایه‌های دیگر این امکان را می‌دهد که بیشتر از هم مستقل باشند که این به لطف نرمال‌سازی مقادیر در لایه‌های پنهان است. درنهایت، لایه فعال‌سازی تصمیم می‌گیرد کدام نورون‌ها فعال شوند.

شاخه دوم که فعالیت کاربر را به‌عنوان ورودی ارائه شده به صورت هیت‌مپ دریافت می‌کند، یک شبکه عصبی کانولوشنی (پیچشی) است. از این‌رو ورودی به یک لایه Dropout و دو لایه کانولوشنی وصل می‌شود. اولین لایه کانولوشنی اندازه ۷ در ۱ دارد و هدف آن

1. KKBBox
2. Kaggle
3. Dense layers
4. Batch normalization
5. Activation layer

پیدا کردن الگوهای هفتگی برای یک ویژگی است. لایه کانولوشنی دوم شامل اندازه ۱ در ۷ است و سعی دارد مشخصه‌هایی را در یک روز در همه ویژگی‌های فعالیت پیدا کند. لایه مسطح بعدی، ورودی را به خروجی مطلوب تبدیل می‌کند. در نهایت هر دو شاخه در یک خروجی باینری ادغام می‌شوند که این امر در لایه ادغام^۱ اتفاق می‌افتد. ساختار معماری استفاده شده برای دسته‌بندی رویگردانی مشتری کگل در شکل ۷ نمایش داده شده است (به دلیل طولانی بودن فرایند به صورت عمودی، شکل برای خوانایی بیشتر به دو قسمت شکسته شده و در کنار هم قرار گرفته است).



شکل ۷. خلاصه مدل یادگیری عمیق
(تقسیم به دو قسمت به دلیل خوانایی بیشتر انجام شده است)

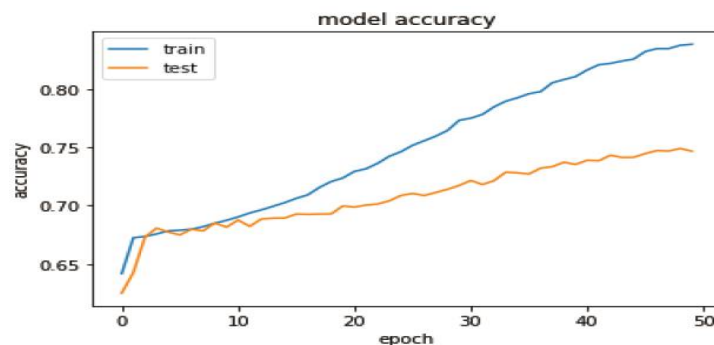
1. Concatenate layer



این مدل روی ۸۰۰۰۰ نمونه با توزیع دسته ۴۹/۵۵ درصد مشتریان رویگردان و ۵۰/۴۵ درصد مشتریان غیررویگردان آموزش داده شده است. فرایند یادگیری مدل نیز با این تعداد داده انجام می‌شود. آموزش مدل روی ۵۰ دوره (تکرار) انجام شده است که هر دوره کل دیتاست را یک بار به صورت رو به جلو و به صورت رو به عقب پیمایش می‌کند. کل دیتاست در هر دوره با دسته‌هایی به اندازه ۵۰۰ تقسیم می‌شود که منجر به ۱۶۰ تکرار خواهد شد (اندازه دیتاست یادگیری مدل ۸۰۰۰۰ بر اندازه دسته ۵۰۰ تقسیم شده است).

در طول فرایند یادگیری مدل، دقت مدل با استفاده از دیتاست تست اندازه‌گیری شده و اعتبار مدل بررسی می‌شود. این موضوع موجب ارائه دو مجموعه ماتریس در طول یادگیری مدل می‌شود؛ ماتریس دقت و ماتریس زیان برای دیتاست‌های یادگیری و تست مدل. دقت نرخ تعداد پیش‌بینی‌های صحیح به تعداد کل پیش‌بینی‌هاست. ماتریس زیان، دسته‌بندی اشتباه را جریمه می‌کند و معمولاً برای پیش‌بینی چنددسته‌ای استفاده می‌شود.

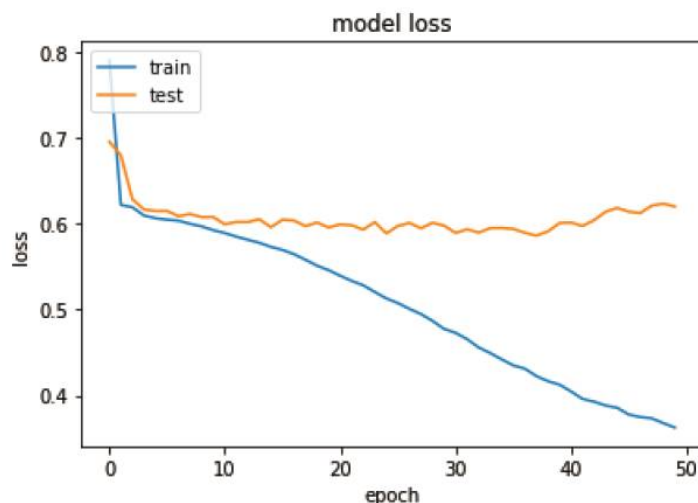
منحنی یادگیری دقت مدل در شکل ۸ شرح داده شده است. خط آبی پیشروی یادگیری مدل را با توجه به تعداد تکرار نشان می‌دهد. خط نارنجی نیز نشان‌دهنده منحنی یادگیری است که روی داده‌های تست اعتباربخشی شده است. مقایسه این دو خط نشان می‌دهد اگرچه پیش‌بینی روی دیتاست آموزش آسان‌تر است، اما فرایند یادگیری مدل در طول دوره‌های مختلف برای هر دو دیتاست انجام می‌شود. دقت مدل در دور پنجاهام برابر با ۸۲/۸۴ درصد در دیتاست یادگیری مدل و ۷۴/۹۱ درصد در دیتاست اعتباربخشی (تست) است.



شکل ۸. آموزش مدل - منحنی یادگیری: دقت مدل



از طرف دیگر، شکل ۹ منحنی تابع زیان^۱ را نشان می‌دهد. تابع زیان (ضرر) در واقع نمودار انحراف نتیجه نسبت به دسته‌های واقعی است و برای بهینه‌سازی مدل استفاده می‌شود. در این نمودار نیز خط آبی نشان‌دهنده تابع زیان برای دیتاست آموزش و خط نارنجی نشان‌دهنده همان شاخص برای دیتاست تست است.



شکل ۹. آموزش مدل - منحنی یادگیری: تابع زیان مدل

مقایسه دو منحنی نشان از علایم بیش‌برازش^۲ بعد از دور دهم دارد. مسئله بیش‌برازش نشان‌دهنده آن است که مدل روی دیتاست یادگیری بیش از حد انجام داده است و شامل نویز آماری یا حالت تصادفی است. این مسئله در صورتی رخ می‌دهد که مدل برای مدتی طولانی آموزش داده شود یا توانایی آن از آنچه برای مسئله نیاز است، بیشتر باشد.

-
1. Loss function
 2. Overfitting



۵-۱- ارزیابی مدل

شاخص ارزیابی مدل به شکل زیر محاسبه شده است:

دیتاست تست حاوی ۱۰۰۷۴ مشتری غیرروگردان است که از میان آنها مدل دسته‌بندی ۷۶۲۹ مورد را به درستی پیش‌بینی کرد. از طرف دیگر، از بین ۹۹۲۶ رویگردان واقعی، مدل ۷۳۵۳ مورد را به درستی پیش‌بینی کرد. بعلاوه، این مقادیر به عنوان ورودی محاسبه‌های دقت مدل عمل می‌کنند. دقت مدل بیانگر درصدی از پیش‌بینی‌ها است که به وسیله مدل در دسته درستی قرار می‌گیرند و به کمک ماتریس درهم‌ریختگی و فرمولی که در ادامه آمده است، محاسبه می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس درهم‌ریختگی که نتایج دسته‌بندی باینری را نشان می‌دهد.

	پیش‌بینی شده = ۰	پیش‌بینی شده = ۱
مقدار واقعی = ۰	منفی صحیح - TN ^۲ (مشتری غیرروگردان، به درستی پیش‌بینی شده)	مثبت کاذب - FP ^۱ (مشتری غیر رویگردان، به اشتباه رویگردان پیش‌بینی شده)
مقدار واقعی = ۱	منفی کاذب - FN ^۴ (مشتری رویگردان به اشتباه غیرروگردان پیش‌بینی شده)	مثبت صحیح - TP ^۳ (مشتری رویگردان و به درستی پیش‌بینی شده)

$$\text{دقت مدل} = \frac{TP + TN}{TP + TN + FP + FN}$$

شکل ۱۰. رابطه مربوط به محاسبه دقت مدل یادگیری عمیق

براساس فرمول بالا دقت مدل به این صورت محاسبه می‌شود:

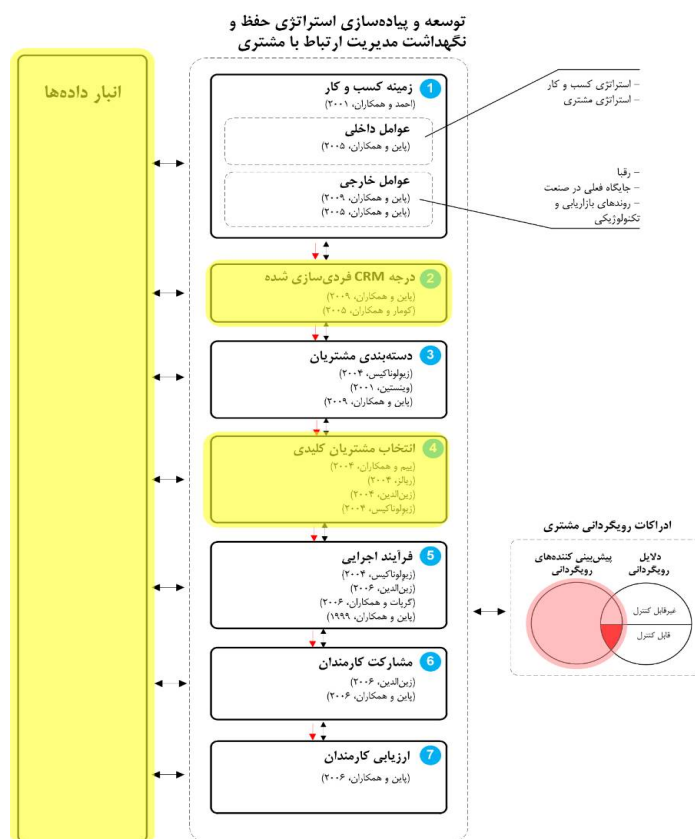
$$\text{دقت مدل} = \frac{(7629 + 7353)}{20000} = 74/91\%$$

1. False positives
2. True negatives
3. True positives
4. False negatives



۲-۵- ترکیب مدل مفهومی و مدل پیش‌بینی رویگردانی مشتری

شکل ۱۱ ترکیب چارچوب مفهومی را با تأثیر نتایج مدل پیش‌بینی رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق نشان می‌دهد. در این چارچوب بخش‌هایی که نتایج تحلیل داده‌ها به صورت کامل پوشش داده‌اند، به رنگ قرمز مشخص شده است. بخش‌هایی نیز که به صورت جزئی پوشش پیدا کرده‌اند، با رنگ زرد مشخص شده‌اند.



شکل ۱۱. تأثیر مدل یادگیری عمیق برای پیش‌بینی رویگردانی مشتری بر چارچوب مفهومی توسعه داده‌شده برای فرآیند توسعه و پیاده‌سازی استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری



اطلاعات استنتاج شده از مدل یادگیری عمیق لازم است به وسیله ادراکات دیگری (در زمینه بازاریابی، CRM و ...) برای ایجاد استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری ترکیب شود. این ویژگی‌ها دیدی واضح از کسب‌وکار و استراتژی مشتری می‌دهند که فاکتورهای داخلی را تشکیل می‌دهد. همچنین شامل بررسی فاکتورهای خارجی نظیر مرحله بلوغ صنعت، اطلاعات مربوط به رقبا و فاکتورهای اقتصاد کلان دیگر هستند. داده‌های پیش‌نیاز دیگر برای پوشش کامل چارچوب مفهومی شامل استانداردهای برندسازی، ابزارهای چند کانالی و انتخاب تاکتیک و اقدام‌ها به‌عنوان بخشی از فرایندهای اجرایی می‌باشد. در نتیجه، گام بعدی اطلاع‌رسانی و آموزش کارمندانی است که با مشتریان سروکار دارند، به‌طوری‌که تلاش‌های آنها برای حفظ مشتری براساس با هدف استراتژی باشد.

۶- نتیجه‌گیری

هدف اول این پژوهش درک پیش‌بینی رویگردانی مشتری و ارتباط آن با استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری است. برای پاسخ به این سؤال از رویکرد مرور ادبیات حوزه طراحی استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری جهت درک فرایندها و جنبه‌های این مفهوم استفاده شده است. همچنین بخش‌هایی از استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری که به پیش‌بینی رویگردانی مشتری مربوط است، شناسایی شده است. با مفهوم‌سازی مرور ادبیات استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری، یک چارچوب برای توسعه و پیاده‌سازی استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است. در چارچوب ۷ مرحله‌ای ارائه شده در این پژوهش، مدل پیش‌بینی رویگردانی مشتری معمولاً در فرآیند انتخاب مشتریان برای اقدام‌های مربوط به حفظ و نگهداشت آنها استفاده می‌شود، اما تأثیر غیرمستقیمی هم بر بخش‌های دیگر دارد.

درک دلایل مشتریان برای رویگردانی، هدف دوم این پژوهش است. تاریخچه ادبیات این حوزه بیشتر نشان می‌دهد که رضایت مشتری از محصول و خدمات شرکت، قیمت سرویس یا محصول، کیفیت و پیچیدگی سرویس پیشنهادی، رایج‌ترین دلایل رویگردانی مشتریان در صنعت ارتباط راه دور است. اگر شرکت بخواهد از این دلایل برای مداخله‌های بازاریابی استفاده کند، توانایی تمایز بین دلایل قابل کنترل و غیرقابل کنترل رویگردانی مشتری، فاکتور



مهمی است. علاوه بر دلایل رویگردانی، تاریخچه ادبیات این حوزه عوامل پیش‌بینی‌کننده رویگردانی را هم شرح داده است؛ اینها متغیرهایی هستند که مدل پیش‌بینی براساس آنها مشتریان را به‌عنوان رویگردان یا غیررویگردان دسته‌بندی می‌کند و برچسب صفر و یک به مشتریان می‌دهد. علاوه‌براین ارتباط پیشگوهای رویگردانی با محرک‌های رویگردانی را نشان داده است. پیشگوهای رویگردانی به‌طور لزوم دلایل رویگردانی مشتری نیستند، اما می‌توانند با آنها مطابقت داشته باشند. یک شرکت برای اینکه از ادراکات پیشگوهای رویگردانی برای مداخله‌های بازاریابی استفاده کند، لازم است همپوشانی بین پیشگوهای رویگردانی و محرک‌های رویگردانی را پیدا کند.

بخش دوم این هدف، درک مفیدترین مشتریان برای هدف‌گذاری در یک استراتژی حفظ و نگهداشت است. در مرور ادبیات این حوزه چندین منبع نشان دادند که هدف‌گذاری فقط براساس پیش‌بینی رویگردانی مشتری، مفیدترین رویکرد نیست. اگر یک شرکت بخواهد با تلاش‌های حفظ مشتری سود خود را به حداکثر برساند، لازم است انتخاب مشتریان را براساس احتمال رویگردانی مشتری همراه با ارزش طول عمر موردانتظار مشتریان، هزینه مشوق‌های داده‌شده به مشتری و احتمال پاسخ مشتریان به اقدام‌های بازاریابی انجام دهد. اما اگر شرکت بخواهد حفظ مشتری را جدا از سود به حداکثر برساند، رویکرد هدف‌گذاری مشتری فقط از راه احتمال پاسخ بهترین رویکرد خواهد بود.

برای پاسخ به سؤال چگونگی استفاده یک شرکت مبتنی بر اشتراک از مدل پیش‌بینی رویگردانی مبتنی بر یادگیری عمیق، مبانی و زیرساخت‌های لازم برای توسعه مدل یادگیری عمیق مطالعه و در یک حالت واقعی پیاده‌سازی شد که مدل پیش‌بینی رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق در آن ساخته شد. مشاهده کردیم که اعمال مدل پیش‌بینی رویگردانی مبتنی بر یادگیری عمیق در یک شرکت مبتنی بر اشتراک، فرایند چالشی است و گام‌های متصل به یکدیگر زیادی دارد. مهم‌ترین پیش‌نیاز برای شرکتی که سعی دارد یادگیری عمیق را با هدف پیش‌بینی مشتریان درحال رویگردانی اعمال کند، داشتن داده‌های مناسب است. به‌همین دلیل است که شرکت‌های دارای پیشرفته‌ترین مدل‌های پیش‌بینی رویگردانی در صنعت ارتباطات راه دور (مخابرات) یا مدل تجاری مبتنی بر اشتراک هستند. این شرکت‌ها داده‌های زیادی از



مشتریان دارند که نه تنها اطلاعات دموگرافیکی بلکه داده‌های رفتاری مشتریان و همچنین داده‌های مربوط به تراکنش‌های مالی هر مشتری را پوشش می‌دهند. بررسی و پیش‌پردازش مناسب داده‌ها شامل مهندسی ویژگی و درک ماهیت داده‌ها و قابلیت‌های آنها گام‌های اساسی بعدی در این فرایند هستند. فهم و درک کامل ماهیت داده‌های موجود گامی بسیار مهم است، زیرا گام بعدی را تعیین می‌کند که ساخت معماری یادگیری عمیق است. وقتی مدل ساخته شد، داده‌ها برای یادگیری مدل و اعتباربخشی کارایی مدل استفاده می‌شوند. چندین شاخص به‌عنوان ارزیابی تعداد کاربران با دسته‌بندی صحیح و غلط و همچنین نتایج هر دسته (در حال رویگردانی و غیررویگردان) عمل می‌کنند. شرکت با در نظر گرفتن این موضوع می‌تواند احتمال رویگردانی را برای هر فرد به‌صورت جداگانه با دقت بالا پیش‌بینی کند. بعلاوه، شرکت می‌تواند از یک مدل تفسیر نظیر لایم^۱ استفاده کند و ویژگی‌هایی را (به معنای متغیرهای ورودی) که در احتمال رویگردانی نهایی نقش دارند، با وزن اهمیت هر یک بررسی نماید. این پیشگوه‌های رویگردانی را بعدها می‌توان برای ادراکات بازاریابی استفاده کرد. مدل پیش‌بینی رویگردانی مبتنی بر یادگیری عمیق پیچیده است و ممکن است مانعی برای تلاش‌های انجام‌شده برای تفسیر نتایج شود. در این شرایط، شرکت باید توازن بین دقت و قابلیت تفسیر مدل ایجاد کند (دقت بسیار بالای مدل پیش‌بینی با قابلیت تفسیر کمتر یا پذیرفتن دقت کمتر برای مدل با تفسیرپذیری بیشتر).

در نهایت، یافته‌های مدل ساخته‌شده با دانش استخراج شده از مرور ادبیات سیستمی تئوری استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری و مدلسازی یادگیری عمیق ترکیب شده است. با انجام این کار، این سؤال که چگونه مدل پیش‌بینی رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق می‌تواند فرایند استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری را بهبود دهد، ارائه و بحث شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند پیش‌بینی رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق می‌تواند ابزار بسیار مفیدی در زمینه استراتژی‌های حفظ مدیریت ارتباط با مشتری باشد و اتفاقاً ارتباط مستقیمی با بخش ادراکات رویگردانی مشتری دارد که پیش‌تر به آن اشاره شد. در واقع یک مجموعه از پیشگوه‌های رویگردانی و وزن مربوط به آنها را که برای پیش‌بینی استفاده می‌شود،

1. LIME



ارائه می‌دهد. این اطلاعات همراه با دلایل قابل کنترل رویگردانی می‌توانند ادراکات مفیدی درباره علت تصمیم مشتریان به ترک شرکت ارائه دهند. این موارد را بعدها می‌توان برای ایجاد یک مجموعه پیشنهاد و پروموشن دنباله‌دار به مشتری استفاده کرد که شانس واکنش مشتری به اقدام‌های مداخله تیم بازاریابی را افزایش می‌دهد. از نظر تأثیر غیرمستقیم بر استراتژی‌های حفظ مدیریت ارتباط با مشتری، مدل پیش‌بینی رویگردانی مشتری مبتنی بر یادگیری عمیق بر انتخاب مشتریان کلیدی تأثیر دارد که گام اولیه در مداخلات بازاریابی است. این گام اگرچه به صورت غیرمستقیم بر چارچوب تأثیر دارد، اما بسیار مهم است زیرا می‌تواند با دقت پیش‌بینی کند که کدام مشتریان می‌خواهند شرکت را ترک کنند. در نتیجه به دست آوردن درست فهرست مشتریان در حال رویگردانی همراه با فاکتورهای دیگر نظیر ارزش طول عمر مشتری می‌تواند به شدت نرخ بازگشت سرمایه استراتژی‌های حفظ و نگهداشت مشتری را افزایش دهد، زیرا تنها بر مشتریان کلیدی تمرکز دارد. از این رو به لطف قابلیت پیش‌بینی احتمال رویگردانی برای هر مشتری به صورت جداگانه، مدل یادگیری عمیق مدیریت ارتباط با مشتری را به سطح فردی می‌آورد. به رغم این مزایا، حفظ این مدل در زمینه کل فرایند توسعه وقتی که فاکتورهای زیادی مطرح می‌شوند، کار مهمی است. این فاکتورها نخست شامل زمینه تجاری کسب‌وکار هستند که فاکتورهای داخلی و خارجی بر جهت‌گیری شرکت و در نتیجه استراتژی‌های حفظ مشتریان شرکت تأثیر می‌گذارند. بعلاوه، فرایند اجرایی مربوط به اقدام‌ها و مداخله‌هایی که برای حفظ مشتری انجام می‌شود و شیوه‌نامه و آموزش کارمندان شرکت در زمینه حفظ مشتریان و ارتباط مؤثر با آنها، تأثیر بسیاری بر شکل استراتژی حفظ مدیریت ارتباط با مشتری دارد. در نهایت، مشابه هر اقدام بازاریابی دیگری، نتایج استراتژی‌ها باید مثبت و ضبط و ارزیابی شوند.

۷- منابع

- [1] Ahmad R., Buttle F. "Customer retention: A potentially potent marketing management strategy", *Journal of Strategic Marketing*, 9(1): (2001)-P29-45.



- [2] Yixin Li, Bingzhang Hou, Yue Wu, Donglai Zhao, Aoran Xie, Peng Zou "Giant fight: Customer churn prediction in traditional broadcast industry", *Journal of Business Research*, 131:(2021)- P630-639.
- [3] Yim F. H., Anderson R. E., Swaminathan S., "Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4): (2005)-P265-280.
- [4] Ryals L. "Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships", *Journal of Marketing*, 69(4): (2005)- P252-261.
- [5] Zineldin M. "The royalty of loyalty: CRM, quality and retention", *Journal of Consumer Marketing*, 23(7): (2006)- P430-437.
- [6] Kumar V., Petersen J. "Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: A review of theoretical and empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4): (2005)- P504-519.
- [7] Payne A., Frow P. "Customer relationship management: from strategy to implementation", *Journal of Marketing Management*, 22(1-2): (2006)- P135-168.
- [8] Frow P., Payne A. "Customer relationship management: A strategic perspective", *Journal of Business Market Management*, 3(1): (2009)- P7-27.
- [9] Jyh-Fu Jeng D., Bailey T. "Assessing customer retention strategies in mobile telecommunications", *Management Decision*, 50(9): (2012)- P1570-1595.
- [10] Soumaya Lamrhari, Hamid El Ghazi, Mourad Oubrich, Abdellatif El Faker "A social CRM analytic framework for improving customer retention, acquisition, and conversion", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 174. (2022)
- [11] Akerejola Williams Olasojumi, Ibobo Ezekiel Opone, Patrick Stephen Ohikhena, Bolaji Alabi "The effect of customer relationship marketing on customer retention- A case study of guaranty trust bank PLC. Benin-city", *Innovative Journal of Research in Marketing and Customer Success*, 1(2). (2021)
- [12] Ascarza E., Neslin S., Netzer O., Anderson Z., Fader P., Gupta S., Hardie B., Lemmens A., Libai B., Neal D., Provost F., Schrif R "In pursuit of enhanced customer retention management: Review, key issues and future directions", *Customer Needs and Solutions*, 5(1-2): (2017)- P65-81.
- [13] DeMuro J. "What is a neural network?", [online] TechRadar, Available at: <https://www.techradar.com/news/what-is-a-neural-network>. (2018)

- [14] Goodrum W. Balance: Accuracy vs. Interpretability in Regulated Environments. [online] Elderresearch.com. Available at: <https://www.elderresearch.com/blog/predictive-model-accuracy-versus-interpretability>. (2016)
- [15] Gui C. "Analysis of imbalanced data set problem: The case of churn prediction for telecommunication", *Artificial Intelligence Research*, 6(2): 93. (2017)
- [16] Bronshtein A. "Train/test split and cross validation in python", [online] Towards Data Science, Available at: <https://towardsdatascience.com/train-test-split-and-cross-validation-in-python-80b61beca4b6>. (2017)
- [17] Yin R. "Case study research", Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications. (2003)

طراحی مدل کیفیت روابط مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی

ایران

حمیدرضا قاسمی بنابری^{۱*}، لطف‌اله فروزنده دهکردی^۲، حسن دانایی‌فرد^۳

احمدعلی خائف‌الهی^۴

- ۱- دکترای مدیریت سازمان‌های دولتی ایران، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۲۵

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

چکیده

روابط محیط کار، روابط بین شخصی منحصربه‌فرد و با نتایج مهم برای افراد و سازمان‌ها تلقی می‌شود. کیفیت این روابط به‌ویژه میان مدیر و کارمند با پیامدهای متنوع مهم فردی و سازمانی همراه است. انتظار می‌رود کارکنان در سطوح بالای کیفی ارتباطات، سطوح بالاتری از عملکرد و تعهد به سازمان را نسبت به رابطه با کیفیت پایین نشان دهند. بر همین اساس پژوهش حاضر با صبغه ترکیبی شکل گرفته است. در این پژوهش نخست با استفاده از روش کیفی و رویکرد تحلیل مضمون کدهای اولیه شناسایی و متعاقب آن مضامین مفهوم پژوهش دسته‌بندی شد. در مرحله کمی پژوهش نیز شاخص‌های واکاوی‌شده برای ارزیابی بهتر با استفاده از پرسشنامه در ستاد مالیاتی تهران و اداره کل مالیاتی شمال تهران توزیع و نتایج به‌وسیله تحلیل عاملی اکتشافی از طریق نرم‌افزار SPSS ارزیابی شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده شناسایی شش بعد رفتارهای اطمینان‌بخش، رفتارهای حرفه‌ای، رفتارهای مدیریتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ارتباطی برای مفهوم کیفیت رابطه مدیر-کارمند و رابطه مستقیم و معنادار مفهوم پژوهش با دو متغیر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد.



واژه‌های کلیدی: روابط مدیر- کارمند، کیفیت رابطه، عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی، سازمان‌های دولتی.

۱- مقدمه

پیرامون موضوع ارتباطات سازمانی^۱، پژوهش‌ها و کتاب‌های زیادی به رشته تحریر درآمده است، اما درخصوص روابط سازمانی^۲ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی با خلأ نظری روبه‌رور هستیم. ارتباطات قبل از این فرض که دو نفر برای ارتباط وجود دارند، روابط اجتماعی هستند. اینجاست که تفاوت رابطه و ارتباط مشخص می‌شود. همه روابط، روابط اجتماعی نیستند. روابط اجتماعی نیازمند تسهیم اهداف و ارتباط در شرایط مساوی می‌باشند [۱].

مدیریت منابع انسانی، فرایند یا فرایندهایی است که بر حداکثرسازی عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان متمرکز است [۲]. تقریباً از یک دهه‌ونیم گذشته، پژوهشگران بین عملکرد درون‌نقشی و عملکرد فرانقشی کارکنان تفاوت قائل شده‌اند. عملکرد فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند و پژوهشگران اهمیت زیادی برای تأثیر عملکرد فرانقشی بر اثربخشی سازمانی قائل می‌باشند [۳]. مورمن^۳ (۱۹۹۱) عنوان می‌کند که مدیران باید درباره چگونگی رفتار با کارکنان خود مراقب باشند زیرا ادراک کارکنان از آن رفتار می‌تواند وقوع رفتار مناسب را متأثر سازد. علاوه بر این اسحاق (۲۰۰۵) بیان می‌کند، روابط اجتماعی ادراک ضمنی دارد و سابقه تلاش‌های فرانقشی در طول زمان قابل تشخیص، قدردانی و ارائه پاداش خواهد بود [۴].

براین‌اساس، یکی از عوامل افزایش عملکرد کارکنان، کیفیت رابطه میان کارمند و مدیر می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رابطه میان کارمند و سرپرست، عامل تعیین‌کننده اصلی رفتار کارمند می‌باشد. اما پژوهش‌های کمی در حوزه مدیریت دولتی پیرامون واکاوی کیفیت رابطه و اثرهای آن انجام شده است [۵؛ ۶]. از این حیث سازمان‌های دولتی و خصوص

1. Organizational communication
2. Organizational relationship
3. Moorman



ویژگی‌های متمایزی دارند که می‌توان آن را در رفتار سازمانی، مطالعه‌های مدیریت و همچنین در مطالعه‌های روانشناسی سازمانی^۱ یافت. این مطالعه‌ها تفاوت‌های بین بافت سازمانی بخش‌ها را با مثال نشان می‌دهد که بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری مدیران و کارکنان تأثیر می‌گذارد [۷].

نوع روابط بین مدیر و کارمند همیشه به یک حالت نیست و می‌تواند از راه منابع مادی، اطلاعات و حمایت به‌وسیله مدیر و کارمند تغییر کند. مدیران انواع مختلفی از روابط با کارمندان را در نظر می‌گیرند، بنابراین سبک رهبری آنها نیز ممکن است بستگی به طبیعت رابطه با آن فرد داشته باشد [۸]. ممکن است مدیر با برخی کارکنان روابط با کیفیت بالا برقرار کند که توأم با اعتماد، وفاداری و احترام است، اما با دیگران تعامل‌های رسمی‌تری داشته باشد که مبتنی بر عقود استخدام^۲ است [۹]. با توجه به اینکه مدلی جامع برای کیفیت روابط مدیر و کارمند در ادبیات پژوهش یافت نشد و تنها برخی از شاخص‌ها به‌صورت پراکنده ارزیابی شده‌اند، از این‌رو مسئله اصلی پژوهش واکاوی کیفیت رابطه مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی و شناسایی شاخص‌ها و ابعاد کیفیت این روابط می‌باشد. همچنین برای تبیین بهتر شاخص‌های شناسایی‌شده، ارتباط ابعاد شناسایی‌شده با دو متغیر عملکرد شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آنان بررسی و ارزیابی خواهند شد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دو نظریه، یعنی نظریه نقش کیتز و کان^۳ (۱۹۷۸) و تئوری تبادل اجتماعی بلا^۴ (۱۹۶۴) زیربنای نگاه روابط مدیر-کارمند را شکل می‌دهند. این نظریه‌ها فرایند دوجانبه‌ای را توصیف می‌کنند که کارکنان از راه آن به مذاکره پرداخته و نقش‌ها و انتظارهای خود را در طول زمان توسعه داده و مجموعه‌ای از تبادلات و تعامل‌ها با مدیر را دنبال می‌کنند [۱۰]. این تعامل‌ها می‌تواند به‌طور رسمی یا غیررسمی باشد. تعامل‌های اجتماعی برخلاف تبادلات اقتصادی فراتر از

1. Organizational psychology
2. Employment contracts
3. Role theory, Katz and Kahn
4. Social exchange theory, Blau



انتظارهای قراردادهای استخدامی است و می‌تواند احساس اعتماد دوجانبه، احترام و وفاداری ایجاد کند.

کیفیت رابطه می‌تواند بر نگرش مدیر و کارمند اثرگذار باشد، برای مثال کارکنان در شرایط رابطه با کیفیت بالا حمایت، منابع، توجه، ارتباطات باز و آزادی عمل از مدیر دریافت می‌کنند و در مقابل چنین کارمندی سطح بالایی از تعهد در کار و اهداف سازمانی را از خود نشان می‌دهد [۱۱]. تئوری تعامل‌های رهبر-عضو^۱ نیز نشان می‌دهد که حمایت، منابع و فرصت‌هایی که کارکنان در شرایط روابط با کیفیت بالا دریافت می‌کنند، موجب انگیزش آنها جهت تلاش مضاعف و بهتر انجام دادن نقش سازمانی می‌شود. همچنین ممکن است التزام و عمل متقابل ایجادشده از راه روابط با کیفیت بالا، کارکنان را به رفتارهای شهروندی و یاری‌رساندن به یکدیگر نیز ترغیب کند [۱۲].

مفهوم کیفیت رابطه در رشته‌های مختلفی همچون روانشناسی، مدیریت کسب‌وکار، ارتباط‌های بین شخصی، ارتباط‌های سازمانی و بازاریابی مطالعه شده است. همچنین تئوری سیستم‌ها از روابط به‌عنوان تبادل یا انتقال اطلاعات، انرژی و منابع یاد می‌کند. روانشناسان کیفیت رابطه را در زمینه مشاوره، به‌عنوان احساسات و نگرش‌های شرکت‌کنندگان نسبت به یکدیگر و حالت‌های بیان آنها مشاهده می‌کنند [۱۳؛ ۱۴].

کیفیت روابط برای اولین بار به‌عنوان چستی رابطه مناسب برای اهداف خاص مطرح شد، بنابراین خیلی زود در بازاریابی رابطه^۲ به کار گرفته شد. بر همین اساس تعاریف و مفهوم‌سازی‌های بسیاری شکل گرفت و اختلاف‌هایی در خصوص ابعاد متفاوت کیفیت رابطه به وجود آمد، برای نمونه هنینگ و کلی (۱۹۹۷) کیفیت رابطه را به‌عنوان درجه‌ای از تناسب روابط برای پاسخگویی به نیازهای نهایی مشتری تعریف کرده‌اند که مشخص است چنین تعریفی دلالت‌های نظری مفهوم را توصیف نمی‌کند. پژوهشگران دیگر نیز سعی کرده‌اند عوامل، صفات و ساختاری را شناسایی کنند که بتواند به‌طور واقعی در نظر و عمل قابل کاربرد باشد. با این حال اختلاف‌ها در مورد اینکه این عوامل چه باید باشند، وجود دارد، زیرا روابط زایده انسان‌ها است و پیچیدگی‌های قابل توجهی دارد [۱۴؛ ۱۵].

1. Leader-Member Exchange (LMX) Theory
2. Relationship marketing



پیرامون مفهوم، این توافق وجود دارد که کیفیت رابطه «سازه مفهومی سلسله مراتبی»^۱ است؛ به این معنا که به وسیله بیش از یک لایه پنهان از متغیرها و صفات تشریح می‌شود. رابرت و همکاران^۲ [۱۶] براساس پژوهش‌های انجام‌شده، از تعریف نسبی حمایت می‌کنند و پیشنهاد می‌دهند که معانی سازه‌ها به وسیله ویژگی‌ها و صفاتی که دارند، محدود شوند. در نتیجه این اعتقاد وجود دارد که کیفیت رابطه به عنوان سازه مفهومی سلسله مراتبی، به وسیله چند بعد و ویژگی مجزا می‌تواند ارزیابی وضعیت روابط کاری را نشان دهد. ویژگی‌هایی همچون رفتار اخلاقی، رضایت، تعهد، فرصت‌طلبی و اعتماد به عنوان ابعاد و صفات کیفیت رابطه بررسی شده‌اند [۱۴].

مدیر و کارکنان در رابطه با کیفیت بالا اغلب سطح بالایی از رضایت و اثربخشی و همچنین تأثیر دوطرفه، ارتباط باز و صادقانه، دستیابی بیشتر به منابع دارند و رفتارهای فرائقشی^۳ بیشتری از خود نشان می‌دهند. در مقابل روابط با کیفیت پایین^۴، کارکنان را در شرایط عدم مزیت‌های نسبی برحسب منافع شغلی و کارراهه قرار می‌دهد. کارکنان در روابط با کیفیت پایین، کمتر به مدیران، منابع و اطلاعات دسترسی دارند و این امر منجر به عدم رضایت، عدم تعهد سازمانی و جابه‌جایی شغلی می‌شود [۱۴؛ ۱۷].

همان‌طور که در مقدمه پژوهش بیان شد، پژوهش حاضر صبغه ترکیبی دارد و با توجه به هدف اصلی پژوهش، یعنی واکاوی ابعاد کیفیت رابطه مدیر-کارمند، پژوهش‌های کمی در ارتباط مستقیم با پژوهش حاضر مشاهده شد. در همین رابطه به پژوهشی با عنوان «رهبری و عملکرد کارکنان دولتی: اثرهای کیفیت و ویژگی‌های روابط مدیر-کارمند» اشاره می‌شود که اساس پژوهش حاضر را نیز شکل داده است. این مقاله در سال ۲۰۱۴ و در مجله تئوری و پژوهش مدیریت دولتی^۵ به رشته تحریر درآمده و از تئوری رهبری و تئوری تعامل رهبر - عضو جهت بررسی اثرهای رابطه مدیر-کارمند بر میزان عملکرد کارکنان در نقش‌ها و فرائقش‌های آنها استفاده می‌کند. بنابراین برای انجام پژوهش از دو گروه داده، یعنی ۴۷۷

1. High order construct

2. Roberts et al.

3. extra role behaviors

۴. شایان ذکر است رابطه با کیفیت پایین الزاماً به معنای رابطه ضعیف نیست (برای مثال نگاه منفی مدیر نسبت به کارمند یا برعکس) بلکه تأکید بر روابط رسمی براساس مفاد قرارداد استخدای و شرح شغل و وظایف شاغل است.

5. Journal of public administration research and theory



کارمند و ۱۶۱ مدیر در سازمان‌های بزرگ دولتی استفاده کرده است. نتایج پژوهش نیز نشان می‌دهد زمانی که کیفیت رابطه در سطح بالایی است، میزان عملکرد نیز افزایش پیدا می‌کند. در ادامه بخشی از مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با پژوهش حاضر در قالب جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

رویکرد / نظریه	منبع	سال	مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها
نظریه نقش‌ها	Liden	۲۰۰۰	اعضای سازمان وظایف خود را از راه نقشی که دارند، ایفا می‌کنند. اعضای سازمان کار را از راه نقش‌ها یا مجموعه رفتارهایی که مورد انتظار متصدیان مشاغل است، انجام می‌دهند. نقش‌ها تنها به‌وسیله شرح شغل یا مدارک رسمی تعیین نمی‌شوند، بلکه از راه فرایندهای غیررسمی به نام فرایندهای نقش‌آفرینی شکل می‌گیرند.
تئوری تبادل اجتماعی	DeLamater and Ward	۲۰۱۳	هومانس (۱۹۶۱) تبادل اجتماعی را به‌عنوان تبادل محسوس یا نامحسوس و بهره‌ور یا هزینه‌بر حداقل بین دو نفر تعریف کرد. بعدها بلو (۱۹۶۴) تبادل اجتماعی را به‌عنوان فرایند مهم محوری در زندگی اجتماعی و به‌عنوان زمینه روابط بین گروه‌ها و افراد تعریف کرد. او بر تبادل دوطرفه منافع بیرونی و شکل‌های همراهی و ظهور ساختار اجتماعی تأکید کرد که این شکل از تبادلات را ایجاد می‌کند.
تئوری تبادل رهبر - عضو	Graen	۱۹۷۳	روابط تبادلی بین مدیران و کارکنان، تعامل اولیه بین اعضا، چهار بعد برای برای رابطه متقابل رهبر - عضو پیشنهاد کرده‌اند که عبارت است از: علاقه و دوستی، وفاداری، همکاری و مشارکت و احترام حرفه‌ای، روابط کاری متفاوت رهبران با زیردستان بستگی به کیفیت روابط محیط کارشان دارد.
اعتماد	Maureen L. Mackenzie	۲۰۱۰	سطح اطمینانی که یک فرد برای اینکه خود را برای فرد دیگری بگشاید، تعریف می‌شود و سه شاخص دارد: صداقت، قابلیت اعتماد و صلاحیت.
تعهد	Holtzhausen & Fourie	۲۰۱۱	تعهد را به‌عنوان گستره‌ای که در آن ادراک افراد از اینکه روابط با یکدیگر چه قدر قابل حفظ است، تعریف کرده‌اند. برخی پژوهشگران دو بعد برای تعهد پیشنهاد می‌دهند، یکی تعهد پیاپی و دیگری تعهد عاطفی.
رضایت	Stafford	۲۰۰۳	رضایت گستره‌ای را می‌سنجد که یک طرف رابطه احساس راحتی با طرف دیگر رابطه به دلیل انتظارات مثبت درباره رابطه تقویت شده دارد. از دیدگاه تبادل اجتماعی، هر دو طرف در حین رابطه زمانی راضی هستند که هزینه منفعت متعادل است.



مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها	سال	منبع	رویکرد / نظریه
فعالیت‌های مدیران منجر به تشریح زنجیره بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی می‌شود. حمایت مدیریتی به‌عنوان ادراک کارکنان از ارزش کمک مدیران و مراقبت آنها می‌باشد. جایی که کارکنان احساس می‌کنند که آنها باید به سازمان متعهد باشند و از اهداف سازمانی حمایت کنند.	۲۰۱۴	Eva Knies and Peter Leisink	نظریه حمایت مدیر
از دیدگاه روانشناسی سازمانی نفوذ یا علاقه بیانگر اندازه جاذبه بین شخصی است. واکنش‌های عاطفی (مانند علاقه به زیردستان) ممکن است به‌طور غیرارادی اتفاق بیفتد و مقدم بر فرآیندهای شناختی مانند دانش عملکرد واقعی کارکنان است.	۲۰۱۶	Dulebohn, et al.	نظریه نفوذ و علاقه

باتوجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده، متغیرهای مهمی که در مبانی نظری به‌صورت پراکنده به‌عنوان شاخص‌های کیفیت رابطه به آنها اشاره شده است، متغیرهایی همچون اعتماد، وفاداری، علاقه، حسن‌خلق و حسن‌کار می‌باشند. خلأیی که در ادبیات پژوهش مشاهده می‌شود، عدم تبیین و تشریح هر یک از متغیرها در قالب ابعاد کیفیت رابطه و عدم وجود مدل کامل در این حوزه می‌باشد. براین‌اساس و با استفاده از متغیرهای استفاده شده، چارچوب مدل پژوهشی به دست خواهد آمد.

۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری پژوهش، بنیادی-کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش، ترکیبی و از نظر استراتژی‌های پژوهش، تحلیل مضمون^۱ (کیفی)-همبستگی (کمی) می‌باشد. در مرحله اول پژوهش با هدف پرکردن خلأ پژوهش‌های پیشین، با استفاده از رویکرد کیفی تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین^۲) به شناسایی ابعاد و شاخصه‌های کیفیت رابطه مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شد که در نتیجه مصاحبه با مدیران و کارمندان در سازمان‌های مختلف و رجوع به مبانی نظری موجود در این حوزه حاصل شده است. براین‌اساس مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و وارد نرم‌افزار (MAXQDA) شد که به‌دنبال آن کدگذاری اولیه انجام

1. Thematic analysis
2. Thematic network



شد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی می‌باشند و نمونه آماری پژوهش از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی (روش‌های غیر احتمالی) شامل ۱۴ تن از مدیران و ۱۴ تن از کارکنان برخی از سازمانی دولتی تعیین شدند. در این پژوهش اعتمادپذیری با راهبردهای مختلف تأمین شد که یکی از اصلی‌ترین آنها، راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده بوده است که طی آن تفسیر گفته‌های مشارکت‌کنندگان و نتایج حاصل از تحلیل آنها به مشارکت‌کنندگان عرضه شد و مواردی که نتیجه ادراک نادرست بودند، تعیین و اصلاح شدند. علاوه بر موارد بالا برای محاسبه اعتمادپذیری بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌شده چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و هرکدام از آنها در یک فاصله زمانی و مشخص دوبار کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند در هرکدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده به ترتیب زیر است:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

پایای بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش با استفاده از فرمول بالا برابر ۸۱ درصد است. با توجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ درصد [۱۸] است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش را نیز کارکنان و مدیران اداره کل امور مالیاتی شمال تهران و ستاد امور مالیاتی شهر و استان تهران به تعداد ۶۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. براساس روش نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه به تعداد ۲۳۴ نفر به دست آمد. بنابراین پرسشنامه تدوین شده به صورت تصادفی میان افراد جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری شد که داده‌های حاصل از روش تحلیل عاملی اکتشافی به وسیله نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند. همچنین



پایایی پرسشنامه^۱ در بخش کمی از روش آلفای کرونباخ و به وسیله نرم افزار SPSS محاسبه شد که عدد ۰/۹۴ به دست آمد.

۴- یافته‌های پژوهش

بخش کیفی؛ فرایند تحلیل مضمون، فرایندی خطی نیست، زیرا تحلیل مضمون نیازمند فرایندی رفت‌وبرگشتی در کل مجموعه داده‌ها است. به‌طورکلی فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف- تجزیه و توصیف متن؛ ب- تشریح و تفسیر متن و ج- ادغام و یکپارچه‌کردن دوباره متن [۱۹]. لازم به ذکر است برای انجام مصاحبه‌ها، مشارکت‌کنندگان به‌صورت فردی در محل اشتغال و به‌صورت حضوری مصاحبه شدند به استثنای یک نفر که با تلفن مصاحبه را انجام داد. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه پیدا کرد که نشان‌دهنده نبود نشانه‌ای اصلی است. در ادامه جدول ۲ کدهای حاصل شده از مصاحبه‌ها را پس از مرتب کردن براساس ماهیت و همگنی بندها نمایش می‌دهد.^۲

جدول ۲. کدگذاری باز یا واقعی مضامین

کدها	متن مصاحبه
احترام متقابل	وقتی می‌روید در اتاق رئیس یک امضا بگیری، یک برخورد بد ببینی، دیگر شما را مجبور هم کنند حاضر نیستی وارد اتاق آن مدیر شوید.
ادب و حسن خلق	من ممکن است کارمندی داشته باشم که رفتارش زیننده محیط کار نباشد، اخلاق هم مهم است.
تقوا و سلامت کاری	اگر انسان کاری انجام دهد باید برای رضای خدا باشد. رفتارهای شامل پاک‌دستی، امین‌بودن، صداقت
صداقت	گاهی صداقت به معنای روراستی است. می‌دانی که مدیر با روراستی دارد با تو برخورد می‌کند. صرف اینکه تو را از سر خودش باز کند نیست.
تعهد و تلاش پیاپی	تکرار سخت کوشی، یعنی انسان مقاوم و پایداری است.

۱. شایان ذکر است پرسشنامه کیفیت رابطه مدیر- کارمند حاصل رساله دکتری نویسنده در دانشگاه تربیت مدرس و جهت ارزیابی دو متغیر عملکرد شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آنان به‌ترتیب از دو پرسشنامه استاندارد (Koopmans et al., 2014) و (Allen & Meyer, 1990) استفاده شده است.

۲. نکته: به دلیل طولانی‌بودن جدول از هر کد تنها یک نظر درمورد کد مربوط در جدول ذکر می‌شود.



کدها	متن مصاحبه
فرمان‌پذیری	نکته دیگر تمکین نسبت به گفته‌های مدیر دستگاه است. مدیر دستگاه دستوری صادر می‌کند. اگر فرد تبعیت نکند، شاکله کار به هم می‌خورد.
نداشتن نگاه طلبکارانه	مشکل این است که کارمندان و مدیران هر جایی که کار می‌کنند، ناراضی هستند. این احساس خودبه‌خود موجب می‌شود که روابط در آخر به مشکل بخورد چون طلبکار هستی. مدیر هم به همین سبک از دید طلبکارانه به کارمندان نگاه می‌کند.
انعطاف در کار	من شرح وظایف را ابلاغ می‌کنم و تکالیف را مشخص می‌کنم، اما فراتر از آن قرار می‌گیرم، برای مثال در جلسه‌های سه ساعته راننده را هیچ وقت نگفتم بمان.
سعه صدر	مدیران باید سعه صدر داشته باشند، نباید زود قضاوت کنند، سنگ زیرین آسیاب باشند.
فروتنی و بلندنظری	مدیر باید بلندنظر و باگذشت باشد. مدیر باید بگردد قوانین و بخشنامه‌ها تا مشکل از کارکنان حل کند.
برخورد بهنگام	تغافل، یعنی چشم‌پوشی اما جاهایی باید برخورد کرد اما باید آن را تنازل داد. مثلاً بگوییم از شما انتظار نداشتیم.
تشویق مادی	اگر کارمند متوجه شود که مدیر مشکلاتش را حل و منافع مادیش را تأمین می‌کند، با نهایت تلاش کار می‌کند.
تشویق معنوی	مدیری می‌گفت یکی از معاونان آمده به من گفته من از شما پول نمی‌خواهم من تأیید طلبم. شما باید من را تأیید کنید.
عدم مداخله شخص ثالث	زمانی که من کارشناس مسئول داشتم و الان که ندارم رابطه‌ام با رئیس اداره‌ام بهتر است برای اینکه یک سری کارها را خودم آن طور که صلاح می‌دانم، انجام می‌دهم.
کمک به رشد کارمند	حمایت؛ در مکان‌ها و زمان‌ها به‌موقع دفاع کند، تعریف کند، رشد دهد.
ارائه بازخورد متقابل	در رابطه مدیر و کارمند مهم دریافت بازخورد مثبتی است که از مدیر دارد؛ یعنی یک رابطه می‌شود که خروجی آن یک کار قابل پذیرش می‌شود.
انتقادپذیری و گوش شنوا	کارمند باید حرفش شنیده شود و مانند یک رباط نیست که بیاید صبح تا ساعت ۴:۰۰ و خداحافظ شما.
دسترسی به مدیر	ما در مدیریت دولتی، خودمان بارها داشتیم مدیری که در اتاقش را باز می‌کرد و مدیری بود که در اتاقش را می‌بست و خودش با چند تا معاون و مسئول دفتر ارتباط داشت.
شفافیت و آگاهی بخشی	شفافیت، یعنی اینکه فرد عملکردش را شفاف ارائه دهد. این شفافیت در روابط رسمی خیلی کم است.
ظرفیت و جنبه	یکی از لحاظ شخصیت آدم باجنبه‌ای است و دنبال روابط صحیح است و یکی از لحاظ شخصیتی آدم بی‌جنبه‌ای است و دنبال این است از روابط سوء استفاده کند، فرقی نمی‌کند مدیر هم شاید این مشکل را داشته باشد.
عدالت و عدم تبعیض	مدیری که بی‌طرفانه قضاوت می‌کند و در بین همکاران تفاوت قائل نشده و مدیرانی که باندا بازی نمی‌کنند.



کدها	متن مصاحبه
مشورت‌پذیری	کارشناس کار را بخواهد تا برای آن قضیه توضیح دهد و از کارشناس نظرخواهی کند. شاید آن کارمند بندی یا تبصره‌ای دیده است که به صلاح سازمان بوده است.
آراستگی	فیزیک ظاهری انسان در رفتار افراد مؤثر است، زمانی که با کت و شلوار حضور دارید حضور موثر است.
فناوری و محیط فیزیکی کار	فناوری نیز می‌تواند برای اصلاح روابط کمک کند، مانند تکنولوژی گیمی فیکیشن. گیمی فیکیشن می‌گوید چون کار را تبدیل به بازی می‌کنیم، افراد انگیزه و هیجانی را که در بازی وجود دارد، می‌پذیرند و باعث می‌شود که کار را انجام دهند.
روابط مثبت خانوادگی	تربیت خانوادگی و پیشینه خانوادگی نیز خیلی در به‌وجود آمدن کیفیت رابطه مهم است.
اعتماد متقابل	یک جایی است که مدیر می‌گوید من به تو اعتماد کامل دارم، یک جاهایی در کار گام‌به‌گام به دلیل توانایی‌ها یا اعتماد یک مدیر بیشتر می‌شود.
تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر	مباحث دیگر مثل رضایت‌مندی مطرح می‌شود که بسته به سطح انتظارهای فرد دارد. انتظارات از سازمان و مدیر مانند خواسته‌های رفاهی و اعتمادگونه که باید انجام بشود و موارد این چنین است.
تمایل به برقراری رابطه	تجربه من می‌گوید این رابطه از سمت مدیران باید دیده شود. در سازمانی ممکن است مدیر این زمینه را فراهم نکند و در سازمانی ممکن است مدیر زمینه را فراهم کند.
نگرش مشترک	مهم‌ترین بعد به نظر می‌رسد این است که ما با یکدیگر هم اقییم، چشم‌اندازهایمان یکی است و برای این چشم‌انداز حاضریم هزینه دهیم.
توانایی انجام کار	بعضی کارمندان بیشتر در دید مدیر مجموعه می‌باشند. به تبع آن مدیر هم سعی می‌کند با کارمندان رابطه نزدیک برقرار کند که چه به لحاظ رابطه کاری و علاقه به کار و به نحو احسن انجام‌شدن کار.
دانش و علم به کار	مدیر باید کاربرد باشد و بلداند. مدیری که نتواند نامه بنویسد و درخواست بدهد، مدیر نیست.
هوشمندی و فراست	مدیر خوب مدیری است که همه جا را ببیند، همه چیز را بلداند اما وانمود کند نمی‌بیند و نمی‌داند.
اقتدار و بیان رسا	رفتاری که مدیر انجام می‌دهد، می‌تواند الهام‌بخش کارمندان باشد. اگر تخلف نکند، کوتاه نیاید در پیشنهادی که داده می‌شود و در کار جانی باشد، بدون اینکه به کارمند چیزی بگوید.
تفویض اختیار	مورد دیگر آزادی عمل است، دست آدم را نبندد. مدام نباید حتماً به روشنی که او می‌گوید کار انجام شود.
حمایت از زیردستان	حمایت مدیر از کارمندش خیلی مهم است. اگر مشکلی پیش بیاید خود را کنار نکشد.
ادراک شرایط و توجه به نیازهای کارکنان	به نظر من یک مدیر باید روانشناس خوبی باشد، مثلاً اگر کارمندی امروز می‌آید نگاهی بیاندازد. اگر حالت خوبی ندارد یا سرحال و بشاش نیست، بفهمد.
ارزش قائل‌شدن برای کارمند و کار	اهمیت قائل‌شدن برای کار از جانب مدیر است. اهمیت قائل‌شدن به این نیست که شما با زبان بگویید این خیلی مهم است بلکه طوری غیرمستقیم به کارمند بفهمانید کارش با اهمیت است.



کدها	متن مصاحبه
توجه به توانمندی	الگویمان پیغمبر است. صحابه پیغمبر ۱۲۰ نفر بود. اگر اباذر رتبه اعتقادی و ایمانی سلمان را می‌فهمید، کافر می‌شد. اباذر آدم صادق، سینه‌چاک ولی خیلی عالم نیست. از طرفی مسلمان یک آدم علمی است.
نگاه انسانی	مدیر با انسان طرف است نه حیوان. یک کارمند بخشی از مفیدترین وقت خود را صرف اداره می‌کند
رابطه در مناسبت‌های معنوی	من همیشه اصرار داشتم تا آنجاکه می‌توانم در نماز جماعت کارکنان شرکت کنم، خیلی به‌صورت طبیعی می‌رفتم، وقتی نماز تمام می‌شد و می‌خواستیم از نمازخانه خارج شویم، چند نفری می‌آمدند و مشکلاتشان را مطرح می‌کردند.
رابطه دوستانه و شهودی	نقش سازمان‌های غیررسمی در کیفیت رابط باید دیده شود. روابط بین افراد در سازمان‌های غیررسمی دل است. اگر سازمان غیررسمی اراده کند، اهداف بلندی را محقق می‌کند. مثل بچه‌های جبهه و جنگ.
عاطفه و محبت	قطعاً هر چه بیشتر ابراز صمیمیت از جانب مدیر باشد، موجب روابط با کیفیت بالا می‌شود. من چون مدیرم خانم است، هر روز با هم دست می‌دهیم. اگر چند روز همدیگر را نبینیم، رویوسی می‌کنیم و این خیلی احساس خوبی به آدم می‌دهد.

باتوجه به تحلیل‌های انجام‌شده و ورود فایل‌های حاصل از مصاحبه‌ها به نرم‌افزار (MAXQDA) و کدگذاری اولیه، دسته‌بندی تم‌ها در قالب مؤلفه‌ها باتوجه به ماهیت آن‌ها و به‌دنبال آن شکل‌گیری و دسته‌بندی ابعاد مفهوم اصلی پژوهش، یعنی کیفیت رابطه مدیر-کارمند در بخش کمی پژوهش انجام شد که نتایج در ادامه ارائه می‌شود.

بخش کمی پژوهش؛ یافته‌های آمار توصیفی پرسشنامه‌ها نشان از آن است که ۶۴ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۳۶ درصد را بانوان تشکیل می‌دهند. در این بین ۵۴ درصد پاسخ‌دهندگان تحصیلات فوق‌لیسانس و به بالا داشتند و ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان در رشته‌های مدیریت و حسابداری تحصیل کرده بودند. از لحاظ پست سازمانی نیز ۱ درصد پاسخ‌دهندگان مدیر عالی، ۱۷ درصد مدیر میانی، ۸ درصد مدیر عملیاتی و سایر افراد را کارشناسان تشکیل می‌دهند.



تحلیل عاملی اکتشافی

بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO^1 بالای $0/6$ است. بنابراین انجام تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر مناسب می‌باشد. همچنین خروجی آزمون بارتلت² در سطح خطای کوچک‌تر از $0/01$ معنادار است، از این رو ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس همانی و واحد نمی‌باشد. خروجی بعدی نرم‌افزار به ترتیب اشتراک اولیه و اشتراک استخراجی است. باتوجه به اینکه همه گویه مثبت و تقریباً بالای $0/4$ هستند، به این ترتیب این تحلیل با همه شاخص‌ها شروع می‌شود.

خروجی سوم مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین‌کننده عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌مانند و عامل‌هایی که مقادیر ویژه کمتر از 1 هستند، از تحلیل خارج می‌شوند. در این پژوهش عامل‌های 1 تا 6 مقادیر ویژه بالاتر از 1 دارند، این شش عامل می‌توانند تقریباً 51 درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند. به عبارت دیگر مفهوم 6 فاکتور دارد (جدول 3).

جدول 3. واریانس کل توضیح داده شده³

ردیف	مقادیر ویژه			عوامل استخراجی بدون چرخش			عوامل استخراجی با چرخش		
	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته
1	13/386	31/872	31/872	13/386	31/872	31/872	5/247	12/492	12/492
2	2/723	6/484	38/356	2/723	6/484	38/356	4/767	11/349	23/841
3	1/605	3/822	42/178	1/605	3/822	42/178	3/601	8/574	32/415
4	1/448	3/449	45/627	1/448	3/449	45/627	2/824	6/725	39/140
5	1/362	3/244	48/870	1/362	3/244	48/870	2/776	6/610	45/750
6	1/264	3/009	51/879	1/264	3/009	51/879	2/574	6/129	51/879
7	1/233	2/911	54/790						

خروجی چهارم برای تفسیر بارهای عاملی است. به دلیل تفسیر مشکل بارهای عاملی بدون چرخش از ماتریس چرخیده شده اجزا استفاده می‌شود که شامل بارهای عاملی هریک از

1. Kaiser- Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy
2. Bartlett's Tet of Sphericity

3. باتوجه به طولانی بودن جدول از ردیف 8 تا 42 به دلیل عدم استفاده از جدول حذف شد.



متغیرها در عامل‌های باقیمانده پس از چرخش می‌باشد. هر میزان قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوط به آن نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر موردنظر دارد. باتوجه به چارچوب مضمونی بخش کیفی پژوهش (جدول ۲) و همچنین دسته‌بندی بخش کمی پژوهش در نهایت، شش بعد مفهوم کیفیت رابطه مدیر-کارمند، یعنی رفتارهای اطمینان‌بخش^۱، رفتارهای حرفه‌ای^۲، مهارت‌های فنی^۳، مهارت‌های انسانی^۴، مهارت‌های ارتباطی^۵ و رفتارهای مدیریتی^۶ شناسایی شد (جدول ۴).

جدول ۴. ماتریس اجزای چرخیده شده (چارچوب نهایی پژوهش)

بار عاملی	شاخص‌ها	ابعاد	مفهوم
۰/۷۱۰	ثبات رفتاری و انعطاف در کار	رفتارهای اطمینان‌بخش	کیفیت رابطه مدیر-کارمند
۰/۷۰۳	سعه صدر		
۰/۶۰۵	نداشتن نگاه طلبکارانه و خودجوش در کار		
۰/۵۷۱	ادب و حسن خلق		
۰/۵۶۹	صداقت		
۰/۵۴۷	فرمان‌پذیری		
۰/۵۲۴	فروتنی و بلندنظری		
۰/۵۰۴	احترام متقابل		
۰/۴۹۰	تقوا و سلامت کاری		
۰/۴۵۰	اعتماد متقابل		
۰/۳۳۸	تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر	رفتارهای حرفه‌ای	
۰/۷۴۱	ارائه بازخورد متقابل		
۰/۶۱۷	شفافیت و آگاهی‌بخشی		
۰/۵۶۷	مشورت‌پذیری		
۰/۵۵۴	عدالت و عدم تبعیض		
۰/۵۳۱	انتقادپذیری و گوش شنوا		
۰/۴۹۳	ظرفیت و جنبه		
۰/۴۵۲	اقتدار و بیان رسا		
۰/۳۴۹	تعهد و تلاش پیاپی		

1. Reassuring behaviors
2. Professional behaviors
3. Technical skills
4. Human skills
5. Communication skills
6. Managerial behaviors



بار عاملی	شاخص‌ها	ابعاد	مفهوم
۰/۶۳۶	دانش و علم به کار	مهارت‌های فنی	
۰/۵۷۵	توانایی انجام کار		
۰/۴۹۹	فناوری و محیط فیزیکی کار		
۰/۴۰۹	هوشمندی و فراست		
۰/۷۹۱	نگاه انسانی	مهارت‌های انسانی	
۰/۶۳۲	ارزش قائل شدن برای کارمند و کار او		
۰/۵۷۹	توجه به توانمندی		
۰/۳۸۴	نگرش مشترک		
۰/۳۷۸	ادراک شرایط و توجه به نیازهای کارکنان		
۰/۳۲۱	کمک به رشد کارمندان	مهارت‌های ارتباطی	
۰/۲۷۶	حمایت از زیردستان		
۰/۶۴۴	رابطه در مناسبت‌های معنوی		
۰/۶۲۷	رابطه دوستانه و شهودی		
۰/۵۱۰	عاطفه و محبت		
۰/۴۶۰	روابط خوب خانوادگی		
۰/۳۰۰	مداخله نکردن شخص ثالث	رفتارهای مدیریتی	
۰/۴۳۴	آراستگی		
۰/۶۲۲	تمایل به برقراری رابطه		
۰/۵۶۹	دسترسی به مدیر		
۰/۵۵۸	تشویق مادی		
۰/۴۴۱	برخورد بهنگام		
۰/۴۱۵	تشویق معنوی		
۰/۲۸۶	تفویض اختیار		



براساس نتایج پژوهش مدل کیفیت رابطه مدیر-کارمند نیز در قالب مدل زیر قابل ترسیم است (نمودار ۱).



نمودار ۱. مدل پژوهش

برای اعتبارسنجی دقیق‌تر مفهوم پژوهش، رابطه مفهوم کیفیت رابطه مدیر-کارمند با دو متغیر کلیدی و پایه‌ای در نظریه‌های مدیریت، یعنی عملکرد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان آزمون می‌شود. از دلایل انتخاب متغیرهای بالا ریشه‌ای بودن این متغیرها و همچنین اشاره به آنها به‌عنوان پیامدهای اصلی روابط رهبر-عضو در فراتحلیلی است که توسط دالبهن (۲۰۱۲) انجام شده است. انتظار می‌رود ابعاد کیفیت رابطه بتوانند عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را پیش‌بینی کنند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، بین نمره‌های کل ابعاد کیفیت روابط مدیر-



کارمند و نمره‌های کل متغیرهای عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ضریب همبستگی محاسبه شد که نتایج این محاسبه‌ها از راه خروجی نرم‌افزار SPSS براساس جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵. جدول همبستگی میان متغیرها

متغیرها	شاخصه‌های آماری	عملکرد شغلی	تعهد سازمانی
کیفیت رابطه	همبستگی پیرسون	۰/۴۹۹	۰/۲۰۶
	سطح معناداری (sig)	۰	۰
	تعداد	۲۳۴	۲۳۴

نتایج جدولی نشان می‌دهد کیفیت رابطه با متغیر عملکرد شغلی همبستگی مثبت حدود ۵۰ درصد و با متغیر تعهد سازمانی حدود ۲۰ درصد دارد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

اولین بار گرانیگ و اهلینگ^۱ (۱۹۹۲) شش بعد را در زمینه ارتباط دو طرف تئوری‌پردازی کردند که عبارت بود از عمل متقابل^۲، اعتماد، مشروعیت دوجانبه^۳، گشودگی^۴، رضایت دوطرف و فهم دوطرفه. هانگ^۵ نیز (۱۹۹۷) از راه مدل‌های روابط عمومی و استراتژی‌های حل حل تعارض چهار بعد رابطه را یعنی اعتماد، کنترل دوطرفه، تعهد رابطه‌ای^۶ و رضایت رابطه‌ای^۷ ارائه داد. براساس کار هانگ، هن و گروینگ (۱۹۹۹) شش بعد اعتماد، تعهد، رضایت، کنترل دوطرفه، اجتماعی‌بودن و روابط تبادلی برای روابط متقابل ارائه شد که البته بعدها (۲۰۰۰) دو بعد آخر را از مدل خود حذف کردند. هانگ (۲۰۰۱) مقایسه بین فرهنگی ارائه داد و مواجهه و توجه^۸ را به‌عنوان پنجمین بعد کیفیت رابطه عنوان کرد. کیم (۲۰۰۱) نیز چهار بعد ارتباطی اعتماد، تعهد، درگیری اجتماعی و محلی^۹ و اعتبار^۱ را به‌عنوان ابعاد رابطه

1. Grunig and Ehling
2. Reciprocity
3. Mutual legitimacy
4. Openness
5. Huang
6. Relational commitment
7. Relational satisfaction
8. Face and favor
9. Local and community involvement



مطرح کرد [۲۰]. این پژوهش ضمن بررسی نظریه‌های موجود، با شناسایی و دسته‌بندی دقیق شاخص‌ها ابعادی را شناسایی کرد که در پژوهش‌های پیشین به آن‌ها اشاره‌ای نشده است، برای مثال رفتارهای مدیریتی، رفتارهای حرفه‌ای و مهارت‌های فنی و ارتباطی ابعادی است که کمتر به آن توجه شده است و نظریه‌های پیشین بیشتر متکی بر شاخص‌های رفتارهای اطمینان‌بخش می‌باشند.

عبدالغنیبا [۲۱] اشاره می‌کند، عملکرد شغلی کارکنان ارتباط مثبتی با ویژگی‌های شخصیتی پنج بزرگ^۲ دارد. از این رو رابطه خوب مدیران، موجب عملکرد خوب کارکنان می‌شود. به این ترتیب رابطه مثبت و معناداری مفهوم پژوهش و عملکرد شغلی کارکنان نشان‌دهنده موضوع است. از طرف دیگر دلایل متعددی وجود دارد که چرا روابط مدیر-کارمند ارتباط مستقیمی با تعهد دارد. واین و دیگران (۲۰۰۹) به نقل از گراین (۱۹۷۶) استدلال می‌کنند که مدیران کارکنان را در طول فرایند نقش‌سازی، تشویق به تعهد به سازمان می‌کنند. در روابط با کیفیت بالا، مدیر کارمند را متقاعد می‌سازد که سازمان سزاوار تعهد است. دوم اینکه برور و هریس^۳ [۲۲] عنوان می‌کنند که تعهد سازمانی به وسیله چالش شغل، فرصت‌های تعامل اجتماعی و بازخورد تحت تأثیر قرار می‌گیرد. افراد در حالت رابطه با کیفیت بالا وظایفی را دریافت می‌کنند که بالاتر و ورای قرارداد شغلیشان است. در نتیجه بیشتر تلاش می‌کنند. هرچند در این پژوهش رابطه مثبت و معناداری میان کیفیت رابطه مدیر-کارمند و تعهد سازمانی کارکنان برقرار است، اما شدت رابطه میان دو متغیر، بالا نمی‌باشد که به نظر می‌رسد مدیران جامعه آماری در فرایند نقش‌سازی خود به درستی اقدام نکرده‌اند.

در انجام پژوهش، پژوهشگران با محدودیت‌های متعددی همچون تعریف واژه کیفیت و گستردگی این مفهوم، تفکیک نکردن مدیران عالی، میانی و صفی، جابه‌جایی زیاد مدیران دولتی در ایران، نقش نگاه نظری پژوهشگران در مقوله‌بندی داده‌های کیفی و مسائل و مشکلات مربوط به روش پژوهش کیفی مواجه بوده‌اند. بر همین اساس در راستای نتایج به‌دست‌آمده در بخش‌های کیفی و کمی پژوهش، دو دسته پیشنهادهای فرایندی و رفتاری زیر قابل ارائه می‌باشد. پیشنهادهای فرایندی اشاره به اصلاح فرایندهای سازمانی جهت ایجاد یک

1. Reputation
2. Big five
3. Brouer & Harris



رابطه با کیفیت میان مدیر-کارمند دارد و پیشنهادهای رفتاری نیازمند تغییرات و الزام‌های رفتاری در دو طرف رابطه، یعنی مدیر و کارمند می‌باشد.

- این پژوهش به چگونگی روابط در سازمان‌های دولتی ورود نکرده است، اما وضعیت کنونی نشان‌دهنده فرایندهای ناکارا و گاهی وقت‌ها ناقص در این دست از سازمان‌ها است. از این رو پیشنهاد می‌شود براساس بازبینی فرایندهای کاری، زمینه برقراری روابط میان مدیر-کارمند در سازمان تسهیل شود؛

- یکی از نتایج مهم این پژوهش، خواست و تمایل مدیر در برقراری رابطه با کیفیت نسبت به کارمندان است. در اینجا پیشنهاد می‌شود برای انتصاب مدیران، شیوه‌نامه‌ای واحد تدوین شود تا شاخص‌های تصدی پست‌های مدیریتی در آن تعیین شود تا اینکه در نتیجه بتوان انتظار داشت افراد با روابط کیفیت بالا در این مناصب قرار گیرند؛

- مدیران و کارکنان در انجام امور ضمن توجه به توانمندی یکدیگر سعی کنند شرایط یکدیگر را درک کرده و برای کار و شخصیت طرف مقابل ارزش قائل شوند. نگاه بالا به پایین در کوتاه‌مدت اثرگذار است، اما در بلندمدت موجب کارکردهای ناقص می‌شود؛

- یکی از مهارت‌های مهم در افراد، مهارت ارتباطی است. مدیران و کارکنان می‌توانند از راه برقراری روابط دوستانه مانند انجام ورزش‌های همگانی (کوهنوردی) یا شرکت در مناسبت‌های مذهبی، کیفیت رابطه را افزایش دهند. البته روابط خانوادگی مثبت و همچنین آراستگی ظاهر به همراه عاطفه و محبت در روابط، اجزای دیگری در این دسته از مهارت‌ها محسوب می‌شوند؛

- پژوهشگران معتقدند مهم‌ترین بعد رابطه با کیفیت بالا مدیر-کارمند، رفتارهای اطمینان‌بخش است. چنانچه اعتماد وجود نداشته باشد، رابطه‌ای با کیفیت دور از دسترس است. برخی از ویژگی‌های فردی مانند ثبات رفتاری و انعطاف در کار، سعه صدر، نداشتن نگاه طلبکارانه و خودجوش در کار، ادب و حسن خلق، صداقت، فرمان‌پذیری، فروتنی و بلند نظری، تقوا و سلامت کاری، تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر به همراه احترام متقابل به یکدیگر مواردی است که بعد اطمینان خاطر یک رابطه با کیفیت بالا را شکل می‌دهد؛



- زمانی که از حرفه‌ای بودن سخن به میان می‌آید، ممکن است به کردانی افراد تعبیر شود، درحالی‌که رفتار حرفه‌ای مجموعه‌ای از آداب و رفتارهایی در حیطه شغلی در همه مشاغل تعریف می‌شود که رعایت آنها موجب شرایط بهتر برای انجام کارها است. در این پژوهش شاخص‌هایی مانند ارائه بازخورد متقابل، شفافیت و آگاهی‌بخشی، مشورت‌پذیری، عدالت و تبعیض‌نداشتن، انتقادپذیری و گوش شنوا، ظرفیت و جنبه، اقتدار و بیان رسا، تعهد و تلاش پیاپی به‌عنوان شاخص‌های رفتار حرفه‌ای در نظر گرفته شده است؛
- مدیر به‌عنوان مسئول کل یا بخشی از سازمان نقش به‌سزایی دارد. تصمیم‌ها و رفتارهای مدیر در برقراری یک رابطه باکیفیت بالا بسیار اثرگذار است. از این‌رو زمانی که مدیر ابراز تمایل به برقراری یک رابطه با کیفیت می‌کند و در ادامه با تفویض اختیار به همراه تشویق‌های مادی و معنوی و برخورد بهنگام، امکان فراهم‌کردن شرایط رابطه با کیفیت بالا را ایجاد می‌کند. از این‌رو پیشنهاد می‌شود تا مدیران زمینه‌های این رابطه را ایجاد کنند؛
- باتوجه به نتایج بخش کمی پژوهش، میزان همبستگی میان مفهوم کیفیت رابطه و دو متغیر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی مقدار مطلوبی نیست. به نظر می‌رسد براساس نظر پاسخ‌دهندگان کیفیت رابطه در جامعه آماری پژوهش در بخش کمی چندان مطلوب نیست. از این‌رو پیشنهاد می‌شود ضمن انجام آسیب‌شناسی روابط در سازمان مزبور، ترتیبی اتخاذ شود تا هریک از ابعاد کیفیت رابطه در سازمان مالیاتی بازبینی و اصلاح شود که این امر نیازمند اراده مدیران سازمان است.

۶- منابع

- [1] Wahlström Ninni. "Learning to communicate or communicating to learn? A conceptual discussion on communication, meaning, and knowledge", *Journal of Curriculum Studies*, 42(4). (2010): 431-449, DOI: 10.1080/00220272.2010.495163
- [2] Patrizia G., Alberto Sa., Sai S .N. "Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: A bibliometric review", *International Journal of Productivity and*



- Performance Management*, Emerald Publishing Limited. (2021): 1741-0401, doi: 10.1108/IJPPM-04-2020-0177.
- [3] Dulebohn James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, Gerald R. Ferris. "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future", *Journal of Management*. Vol. 38(6). (2012): 1715-1759.
- [4] Mabel Yeo., Subramaniam Ananthram, Stephen T. T. Teo, Cecil A. Pearson. "Leader-member exchange and relational quality in a Singapore public sector organization", *Public Management Review*, doi: 10.1080/14719037. (2013): 806573.
- [5] Vigoda-Gadot Eran, Itai Beerli. "Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22:(2012): 573-96.
- [6] Shahidul Hassan & Deneen M. Hatmaker. Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (2014): 1-29 doi:10.1093/jopart/muu002
- [7] Yannis Markovits, Ann J. Davis , Doris Fay, Rolf van Dick. "The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees", *International Public Management Journal*, 13(2). (2010): 177-196, doi: 10.1080/10967491003756682.
- [8] Scandura Terri A., Ekin K. Pellegrini. "Trust and leader member exchange: A closer look at relational vulnerability", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15:(2008): 101-10.
- [9] Erdogan Berrin, Talya N. Bauer. "Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate", *Journal of Applied Psychology*, 95. (2010): 1104-20.
- [10] Graen G. B., Uhl- Bien M. "Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2). (1995): 219-247.
- [11] Dienesch Richard M., Robert C. Liden. "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management Review*, 11:(1986): 618-34.

- [12] Iliés Remus, Jennifer D. Nahrgang, Frederick P. Morgeson. "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92: (2007). 269–77.
- [13] Hongmei Shen. "Refining organization– public relationship quality measurement in student and employee samples", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, (2016): 1-17, doi: 10.1177/1077699016674186.
- [۱۴] قاسمی بنابری حمیدرضا، فروزنده دهکردی لطف‌اله، دانایی‌فرد حسن، خائف‌الهی احمد، واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۱): (۱۳۹۸): ۷۵-۱۰۰.
- [15] Jelodar M.B., Tak Wing Yiu, Suzanne Wilkinson. "A conceptualisation of relationship quality in construction procurement", *International Journal of Project Management*, 34: (2016) 997–1011.
- [16] Roberts K., Varki S., Brodie R. "Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study", *Eur. J. Mark*, 37(1): (2003):169–196.
- [17] Maslyn John M., Uhl-Bien Mary. "Leader-member exchange and Its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality", *Journal of Applied Psychology*, 86(4): (2001):697-708.
- [18] Turner III D. W. "Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators", *The Qualitative Report*, 15(3): (2010): 754.
- [۱۹] عابدی جعفری حسن، تسلیمی محمدسعید، فقیهی ابوالحسن، شیخ‌زاده محمد، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، صص. (۱۳۹۰): ۱۵۱-۱۹۸.
- [20] Shen Hongmei A., Jeong-Nam Kim. "The authentic enterprise: Another buzz word or a true driver of quality relationships?. *Journal of Public Relations Research*, 24: (2012): 371–389.
- [21] Abdulghania N. M., Muhamadyunusb N. S. N., Bahryc N. S. "Leader's personality traits and employees job performance in public sector, Putrajaya", *Procedia Economics and Finance*, 37: (2016): 46 – 51.



- [22] Brouer R., Harris K. "Dispositional and situational moderators of the relationship between leader-member exchange and work tension", *Journal of Applied Social Psychology*, 37:(2007): 1418-1441.

بررسی اثرهای پاداش‌های مالی پیاپی بر عملکرد ایده‌پردازی کارکنان در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور چین

فراز قدرتی‌زاده^۱، احسان چیت‌ساز^{۲*}، رضا رستمی^۳

۱- کارشناسی ارشد کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استاد، گروه روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۲/۵

پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۲۸

چکیده

ایده‌های خلاقانه کارکنان، منبع بینش‌ها و محصولات جدیدی هستند که زندگی روزمره را غنی می‌کنند. خلاقیت و ایده‌پردازی کارکنان نتیجه تعامل بین عوامل فردی و زمینه‌ای در محیط است. منبع اصلی خلاقیت و نوآوری در نقطه تلاقی بین مهارت‌ها و دانش فرد قرار دارد و بررسی این موضوع نیازمند مطالعه محرک‌های درونی و محیطی در بستر محیط سازمانی است. در این مطالعه که بر نقش پاداش‌های مالی در افزایش عملکرد ایده‌پردازی برای تولید ایده‌های جدید کسب‌وکاری و سرمایه‌گذاری در یک شتاب‌دهنده فعال در صنعت فناوری و ارتباطات در چین متمرکز شده است؛ تعداد ۱۶۸ کارمند و متخصص در یک شتاب‌دهنده کشور چین برای حضور در یک آزمایش تجربی شرکت کرده‌اند. برای بررسی مداخله‌های مختلف تخصیص پاداش مستمر در فرایند ایده‌پردازی درجهت ایجاد ایده‌های کسب‌وکاری جدید، سه شکل مختلف از مقادیر تخصیص پاداش، در سه گروه حداکثری، تصادفی و صفر (گروه کنترل) برای تحقق آزمایش تجربی تعریف شد. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که تخصیص پاداش‌های مالی نه تنها باعث بهبود عملکرد ایده‌پردازی کارکنان می‌شود بلکه عدم تخصیص پاداش به این فرایند شرایط کاهش خلاقیت و نوآوری را در این زمینه فراهم می‌کند.



واژه‌های کلیدی: ایده‌پردازی کارکنان، پاداش‌های مالی، خلاقیت کارکنان.

۱- مقدمه

دنیای رقابتی امروز باعث شده است که سازمان‌ها برای بهبود عملکرد سرمایه انسانی در تکاپو باشند و به‌صورت مداوم عملکرد آنها را برای بهبود وضعیت شغلی و عملکردی مورد ارزیابی قرار دهند. دانش، خلاقیت و کارآفرینی کارکنان، آورده‌های مهم سرمایه انسانی در سازمان هستند و ایده‌پردازی آنها در این راستا، قلب تپنده نوآوری در سازمان‌ها است. ابعاد مختلف در دنیای کسب‌وکار امروز شرایطی را فراهم کرده است تا کارکنان انعطاف‌پذیرتر، فعال‌تر و مبتکرتر از گذشته باشند. فرایند ایده‌پردازی و خلق ایده جدید به‌وسیله کارکنان سازمان از اهمیت بسیاری برای تحقق کارآفرینی سازمانی^۱ و درون‌سازمانی^۲ برخوردار است و این امر اهمیت انتخاب یک روش و راهبرد مناسب را در جهت تحریک انگیزه‌های فردی کارکنان برای نوآوری و نوآوری و بروز پدیده خلاقیت، چندین برابر می‌کند [۱]. ایده نتیجه یک فرایند خلاقانه است که می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی (فردی، زمینه‌ای و محیطی) قرار گرفته باشد. تأثیرگذاری بر یک روند خلاقانه در نهایت بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد، همچنین تحریک و دست‌کاری فرایندهای مربوط به بروز خلاقیت و نوآوری به‌وسیله فرد، شرایط عملکرد بهتر را فراهم می‌آورد [۲]. شناخت فرصت‌هایی که می‌توانند به ایجاد الگوهای سودمند تجاری منجر شوند، در فعالیت‌های کارآفرینانه بسیار مهم هستند.

بیشتر شرکت‌ها با به‌رگیری از نظرهای کاربران خود می‌توانند فرایند نوآوری و خلاقیت در توسعه الگوها و ایده‌های جدید خود را بهبود بخشند. با این وجود ممکن است که خود کارکنان سازمانی جزء کاربران و یا مصرف‌کنندگان محصولات و خدمات سازمان باشند. به‌این‌ترتیب وجود کاربران داخلی منجر به تولید ایده‌هایی می‌شود که ارزش آنها را از کارمندان عادی و کاربران عادی بیشتر می‌کند. از یک طرف شناسایی کاربران خلاق در خارج از مرزهای سازمانی بسیار پرهزینه است [۳؛ ۴]؛ اما برخلاف افراد خارجی، شناسایی کارکنانی که

1. Corporate entrepreneurship
2. Intrapreneurship



اصلی خدمات شرکت یا سازمان هستند، چالش کمتری دارد و ایده‌های آنها به دلیل درک کاملی که از فرایندهای تجاری، خدماتی و اداری در داخل سازمان‌ها دارند، به راحتی قابل تحقق است [۵۴]. بنابراین استفاده از کاربران داخلی راهی مناسب برای تهیه و اجرای ایده‌های جدید است. مطالعه‌ها نشان می‌دهد که ایده‌های تولیدشده به وسیله کارمندان در معیارهایی مانند تحقق‌پذیری در سازمان نمره بالاتری نسبت به ایده‌های تولیدشده به وسیله کاربران دارند [۷۶]. به عبارت دیگر، ممکن است توسعه ایده‌های کاربران به محصولات تجاری بالقوه و بالفعل دشوارتر باشد که احتمالاً به این دلیل باشد که کارمندان برخلاف کاربران در مورد فناوری موجود دانش دارند و ایده‌هایی را که به وسیله شرکت قابل اجرا هستند، مطرح می‌کنند [۸].

تشخیص مشکل و تولید ایده ارتباط تنگاتنگی با خلاقیت دارد. در این رابطه، بین انگیزه و تولید یک ایده رابطه مثبت وجود دارد [۹]. به خصوص انگیزه درونی رابطه مهمی با خلاقیت کارکنان دارد [۱۰]. زمانی که شخصی انگیزه ذاتی دارد، تمایل ذاتی به جستجوی تازگی و چالش دارد و از قابلیت‌های موجود در آن برای کشف و یادگیری استفاده می‌کند [۱۱]. افراد با انگیزه درونی، تجربه‌های ارزشمندی را به‌طور مستقیم از انجام یک کار به دست می‌آورند. زمانی که یک فرد با انگیزه ذاتی در یک کار مواجه می‌شود، تلاش و توجه خود را صرف درک مسئله از دیدگاه‌های متعدد می‌کند و تعداد قابل توجهی از راهکارهای جایگزین‌ها را برای حل مشکل ایجاد می‌کند [۱۲].

خلاقیت در این زمینه به‌عنوان محصولاتی، ایده‌ها یا رویه‌های جدید و مفیدی در نظر گرفته می‌شود که مواد خام مهمی را برای توسعه و اجرای فعالیت‌های نوآورانه در اختیار سازمان قرار می‌دهد [۱۳]. همین‌طور افزایش خلاقیت کارکنان به‌عنوان راهی برای به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است [۱۴؛ ۱۵]. به همین دلیل برای ارتقای عملکرد خلاقانه در میان کارکنان، سازمان‌ها به شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی مانند پاداش‌های پولی برای پیشنهاد ایده‌های جدید و مفید متکی هستند [۱۶؛ ۱۷]. در این راستا، تخصیص پاداش‌های مالی علاوه بر تحت تأثیر قرار دادن خلاقیت افراد، کارکرد دیگری را در سازمان‌ها ارائه می‌دهند که هم نشانه‌گذاری اهداف سازمانی و هم هدایت رفتارهای کارکنان به سمت اهداف مطلوب را به ارمغان می‌آورد [۱۸]. زمانی که خلاقیت به وسیله انگیزه‌های شخصی و درونی هدایت می‌شود [۱۹]، هیچ تضمینی وجود ندارد که خلاقیت کارکنان به سمت اهداف سازمانی هدایت شود. بنابراین پاداش‌های بیرونی^۱ می‌تواند به اطمینان از تطابق اهداف فردی و سازمانی کمک کند. در این راستا مهم‌ترین خواسته مدیران از تخصیص و در نظر گرفتن پاداش‌های بیرونی این است که انگیزه‌های خلاقانه کارکنان به سمت بیان خلاقیت‌هایی هدایت شود که اهداف سازمانی را به جای اهداف شخصی خود در سازمان برآورده کنند. با این وجود، خلاقیت به‌طور عمده به وسیله انگیزه درونی^۲ هدایت می‌شود و براساس ادبیات موجود، اتکا به پاداش‌های بیرونی، انگیزه درونی برای خلاق بودن را از بین می‌برد.

انگیزه یک ساختار پنهان است که نمی‌توان آن را به طور مستقیم مشاهده و یا

1. Extrinsic Rewards
2. Intrinsic motivation



اندازه‌گیری کرد. به همین دلیل تعداد بی‌شماری از نظریه‌های انگیزش در زمینه‌های مختلف وجود دارد که به بحث و واشکافی مفهوم انگیزه می‌پردازند. پژوهشگران متعددی هستند که بدون اندازه‌گیری مستقیم، به دنبال متغیرهای آشکار و قابل مشاهده‌ای در زمینه انگیزش افراد می‌باشند و نظریه‌های مختلفی را پیرامون این شواهد توسعه داده‌اند. در این خصوص آبراهام مزلو^۱ (۱۹۴۲) سلسله مراتبی از نیازها را در این زمینه توضیح داد و ویکتور فرانکل^۲ (۱۹۴۶) انعطاف‌پذیری روح انسان را در کتاب انسان در جستجوی معنی برجسته کرد. قابل ذکر است که هر دو نظریه یاد شده انگیزه را به‌عنوان یک عامل رشد درونی و ناخودآگاه در نظر می‌گیرند. همین‌طور ثورن‌دایک^۳ (۱۹۰۵) و اسکینر^۴ (۱۹۶۳) به‌ترتیب نظریه‌های قانون اثر و شرطی‌شدن عامل را توسعه دادند که هر دو از دیدگاه روانشناسی رفتاری به انگیزه نزدیک می‌شوند. همچنین در کنار این پژوهشگران، وروم^۵ (۱۹۶۴) نظریه انتظار^۶ و هرزبرگ^۷ (۱۹۶۸) نظریه دو عاملی^۸ را برای برانگیختن کارگران و کارکنان از راه انگیزه‌های درونی و بیرونی توسعه داده‌اند. نظریه انتظار سه شرط را شناسایی می‌کند که منجر به انگیزه بالا برای انجام یک کار می‌شود؛ یعنی (۱) انتظار یا اعتقاد به اینکه تلاش بیشتر باعث افزایش عملکرد می‌شود؛ (۲) ابزاری بودن یا اعتقاد به سیستم‌هایی که عملکرد را ارزیابی می‌کنند و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد ارائه می‌دهند و (۳) ظرفیت یا ارزش اختصاص داده‌شده به‌وسیله افراد به پاداش‌های خاص مفهوم انتظار را شکل می‌دهد. ایده بنیادی نظریه انتظار مبتنی بر دیدگاه تقویتی است که دیدگاه سودگرایانه از طبیعت انسان را تأیید کرده و فرض می‌کند که تقویت‌های بیرونی می‌توانند هر بعد رفتاری مانند نیرو، مدت، تازگی و تغییرپذیری را تقویت کنند [۲۰]. این دیدگاه معتقد است که پاداش‌های بیرونی تلاش‌های کارکنان را زمانی که پاداش‌های داده‌شده مشروط به عملکرد خلاقانه باشد، در جهت مطلوب هدایت می‌کند و تغییرات رفتاری را به سمت خلاقیت برمی‌انگیزد [۲۱]. در این رابطه وروم وجود پاداش‌های مشروط به عملکرد را به‌عنوان پیش‌نیاز انگیزه برای انجام فعالیت‌ها پیشنهاد می‌کند. تقویت‌های بیرونی مانند پاداش‌ها و تنبیه‌ها زمانی می‌توانند بر رفتار انسان تأثیر بگذارند که تقویت به‌وسیله افراد هدف ارزش‌گذاری شود [۲۲].

اما نظریه خودتعیین‌گری که مبنای اصلی و پایه‌ای پژوهش پیش‌رو است، از نظریه‌های انگیزش قبلی متمایز است، زیرا فرایندهای ذهنی و پیش‌نیازهای روان‌شناختی لازم برای حمایت یا کاهش انگیزه درونی را در نظر می‌گیرد. نظریه خودتعیین‌گری یک دیدگاه نظری ضروری برای درک انگیزه افراد است و چون به‌طور گسترده در زمینه‌های مختلف پژوهشی پذیرفته‌شده است، زیرساخت نظری اصلی این فعالیت پژوهشی را در بر می‌گیرد. از این‌رو پژوهش حاضر تلاش می‌کند به این سؤال پاسخ دهد که روش تخصیص

1. Abraham Maslow
2. Victor E. Frankl
3. Edward Thorndike
4. Burrhus F. Skinner
5. Victor H. Vroom
6. The expectancy theory
7. Frederick Herzberg
8. Two factor theory



یک پاداش بیرونی از منظر نظریه خودتعیین‌گری، چه تأثیری بر عملکرد ایده‌پردازی کسب‌وکار جدید دارد. به‌منظور پاسخگویی به سؤال این پژوهش نخست مروری بر ادبیات این زمینه به عمل می‌آید و پس از آن با استفاده از یک روش پژوهش آزمایشی به بررسی پاسخ‌های سؤال‌های پژوهش می‌پردازیم. در پایان نتایج بررسی و مشارکت نظری - عملی این پژوهش ارائه می‌شود.



۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بیشتر کسب‌وکارها به‌منظور مواجهه با چالش‌های بازار معاصر، به‌دنبال شناسایی فرصت‌ها و الگوهای کسب‌وکاری نوآورانه و جدیدتری برای خلق ارزش هستند؛ ایده‌ها و الگوهای کسب‌وکاری نوآورانه این شرکت‌ها طیف وسیعی از بازیگران بازار را در فرایند ایجاد نوآوری در اکوسیستم کارآفرینی تحت تأثیر قرار می‌دهد. الگوهای کسب‌وکاری نوآورانه به‌عنوان یک سیستم از فعالیت‌های مرتبط تعریف می‌شوند که تعیین‌کننده چگونگی ارتباط شرکت با مشتریان، شرکا و تأمین‌کنندگان هستند [۲۲]. مطالعه‌های پیشین در زمینه کارآفرینی شرکتی/سازمانی، علاقه رو به رشدی را در ایجاد الگوهای تجاری جدید برای رشد نوآوری درون سازمان گزارش می‌کند که منجر به بهره‌برداری بهینه از فرصت‌های موجود برای ابتکارها و نوآوری‌های جدید در راستای اعتلای کارآفرینی سازمانی می‌شود. به همین سبب مشارکت سازمان‌ها با شرکت‌های نوپا منجر به ایجاد شکل‌های جدیدی از الگوهای کسب‌وکاری نوآورانه در مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها می‌شود [۲۳-۲۵]. در این راستا، منابع مختلفی برای تحقق پیاپی امر نوآوری یک سازمان در دسترس است. خلق ایده‌های جدید نیازمند توانایی ترکیب دانش، مهارت، تجربه‌های جدید و گذشته در سازمان‌ها می‌باشد؛ با این حال منبع اصلی ایده‌های نوآورانه برای شرکت‌ها، کارمندان آنها محسوب می‌شوند [۲۶]. به‌طورکلی، رفتار نوآورانه کارکنان، یک ترکیب پیچیده رفتاری است که در آن هر فعالیت به مهارت‌ها و رفتار متفاوتی از سوی افراد نیاز دارد [۲۷].

از دیدگاه کارکنان، تعیین اینکه آیا تازگی یا سودمندی یک ایده کسب‌وکاری جدید باید برای حل مشکلاتی که جهت دستیابی به اهداف سازمانی بر آنها غلبه کرد، بیان شود، مستلزم پردازش سرنخ‌های اطلاعاتی موجود در محیط سازمانی آنها است [۲۸]. دستیابی و رسیدن به اهداف عملکردی سازمان‌ها کارکنان را تشویق می‌کند تا بر تولید ایده‌ها یا راه‌حل‌های مفید و جدید تمرکز کنند، زیرا افراد از نظر شناختی اطلاعات را به‌گونه‌ای پردازش می‌کنند که نتیجه‌گیری‌ها از باورها و انتظارات قبلی آنها پشتیبانی کند [۲۹؛ ۳۰]. اعتقاد کلی در این زمینه بر این است که مفیدترین ایده‌ها، آنهایی هستند که به‌طور مؤثری مشکلات به‌خصوصی را حل کنند [۳۱] این مشکلات در سازمان‌ها موانعی برای دستیابی به سطوح مطلوب عملکرد هستند. اگر سیگنال‌ها یا سرنخ‌های جالبی از سوی سازمان برای عملکرد متمایز کارکنان وجود نداشته باشد، افراد به تولید ایده‌ها و حل مشکلاتی رو می‌آورند که در محدوده عملکرد عادی و فردی مفید و مناسب هستند. بر این اساس نوآوری نیازمند انحراف از عملکرد معمول و هنجارهای رفتاری موردانتظار است

که در بسیاری از مواقع مطبوع طبع همه سازمان‌ها نیست و مستلزم خطرپذیری مدیران است [۳۲]. تا زمانی که کارکنان برای خطرپذیری خود، از طرف مدیران حمایت دریافت نکنند، بعید است که چنین فعالیتی را انجام دهند [۳۳]. بسیاری از پژوهش‌های موجود در این زمینه [۳۴؛ ۳۵] بر اثرهای پاداش‌های بیرونی به‌عنوان نیرو محرکه خلاقیت و نوآوری اشاره کرده‌اند و به‌واسطه وجود نداشتن اجماع در این زمینه کاملاً مشخص نیست که پاداش‌های بیرونی در افزایش یا کاهش سطح خلاقیت کارکنان، به چه صورت عمل



می‌کنند.

پاداش‌های بیرونی مثل پاداش‌های مالی علاوه بر تحت تأثیر قرار دادن خلاقیت افراد، کارکرد دیگری را در سازمان‌ها ارائه می‌دهند که هم نشانه‌گذاری اهداف سازمانی و هم هدایت رفتارهای کارکنان به سمت اهداف مطلوب را به ارمغان می‌آورد [۱۸]. زمانی که خلاقیت به‌وسیله انگیزه‌های شخصی و درونی هدایت می‌شود، هیچ تضمینی وجود ندارد که خلاقیت کارکنان به سمت اهداف سازمانی هدایت شود [۱۹]. بنابراین پاداش‌های بیرونی می‌تواند به اطمینان از تطابق اهداف فردی و سازمانی کمک کند. با این حال باز هم به نظر می‌رسد که اثربخشی کلی پاداش‌های بیرونی در افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها نامشخص باشد و به احتمال زیاد عواملی چون شیوه تخصیص و مقدار آن در این مسئله مؤثر هستند. به همین دلیل مهم‌ترین خواسته مدیران از تخصیص و در نظر گرفتن پاداش‌های مالی این است که انگیزه‌های خلاقانه کارکنان به سمت بیان خلاقیت‌هایی هدایت شود که اهداف سازمانی را به جای اهداف شخصی خود در سازمان برآورده کنند [۳۴؛ ۳۵]. با این وجود گفته شده است که خلاقیت به‌طور عمده به‌وسیله انگیزه درونی افراد هدایت می‌شود و براساس ادبیات موجود، اتکا به پاداش‌های خارجی، انگیزه درونی برای خلاق‌بودن را از بین می‌برد [۳۶]. با ارائه پاداش‌های بیرونی برای خلاقیت، سازمان‌ها به صراحت نشان می‌دهند که خلاقیت یک عامل کلیدی در عملکرد کارکنان است. با گره‌زدن پاداش‌ها به خلاقیت، کارکنان انگیزه پیدا می‌کنند تا تلاش‌های شناختی خود را به سمت رخداد خلاقیت معطوف کنند و احتمال بیشتری دارد که ایده‌ها یا رفتارهایی را بیان کنند که ماهیت خلاقانه دارند. پژوهشگران حوزه خلاقیت در سازمان، در تمرکز بر بسیج تلاش‌های شناختی خود برای بروز خلاقیت، تمایل زیادی به تأکید شدید بر جنبه تازگی و اصالت خلاقیت دارند [۳۷]. اگر پاداشی برای خلاقیت وجود نداشته باشد، افراد خلاق همچنان خلاق خواهند بود، اما تمرکز بر تولید ایده‌هایی خواهد بود که اهداف فرد را برآورده می‌کند. با این حال، زمانی که برای خلاقیت فرد پاداش داده می‌شود، کارمند خلاقیت خود را بر تولید ایده‌های جدیدی متمرکز می‌کند که با اهداف سازمانی همخوانی دارند. این کارکرد، شاخصه توانمندساز پاداش‌های بیرونی برای رخداد خلاقیت و نوآوری در سازمان است [۳۸]. پاداش‌های بیرونی و به‌خصوص مالی به کارکنان نشان می‌دهد که بیان خلاقیت آنها به‌وسیله سازمان پشتیبانی و حمایت می‌شود. زمانی که کارکنان برای خلاقیت پاداش دریافت می‌کنند، مطمئن می‌شوند که اصالت و تازگی ایده‌های آنها در جهت دستیابی به اهداف مورد ارزش سازمان، مهم واقع شده است. با توجه به اینکه عملکرد کارکنان براساس دستیابی به اهداف تعیین‌شده به‌وسیله سازمان تعریف می‌شود [۳۹]، پاداش دادن به خلاقیت منجر به ارتباط قوی‌تری با تازگی و اصالت



عملکرد ایده‌پردازی می‌شود. نکته دیگر که باید به آن اشاره کرد این است که شناخت شکل‌گرفته نسبت به تخصیص پاداش مالی، کارکنان را به جستجوی راحل‌های جدید که اهداف سازمانی را برآورده می‌کند، برمی‌انگیزد. گفته می‌شود که درحقیقت درک از نوع و نحوه تخصیص پاداش، مهم‌ترین جنبه‌ای است که منجر به عملکرد کارکنان می‌شود [۴۰]. آنها در این رابطه [۴۱] به این نتیجه رسیدند که برنامه‌های پرداخت پاداش شایستگی، کارکنان را ملزم به درک رابطه بین پرداخت و عملکرد می‌کند. زمانی که مردم درک می‌کنند به‌طور خاص برای خلاقیت پاداش دریافت کنند، وضعیت تا حدودی تغییر می‌کند. کارکنان درک می‌کنند که در یک محیط تجاری باید هم جدید و هم مفید باشند [۳۷؛ ۴۲]. این کار باعث می‌شود تا کارکنان بر تولید ایده‌های جدیدتری تمرکز کنند که به دستیابی اهداف سازمانی کمک می‌کند و هم به نوبه خود جدیدتر، اصل‌تر، باارزش‌تر و قابل پیاده‌سازی‌تر در سازمان محسوب می‌شوند.

خلاقیت به‌عنوان «محصولات، ایده‌ها یا رویه‌های جدید و مفیدی است که مواد خام مهمی را برای توسعه بعدی و اجرای احتمالی در اختیار سازمان قرار می‌دهد» [۱۳]. همین‌طور افزایش خلاقیت کارکنان به‌عنوان راهی برای به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است [۱۴؛ ۱۵]. به همین دلیل سازمان‌ها برای ارتقای عملکرد خلاقانه در میان کارکنان، به شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی مانند پاداش‌های پولی برای پیشنهاد ایده‌های جدید و مفید متکی هستند [۱۶؛ ۱۷]. با این حال، برخی از منتقدان معتقدند که ارائه انگیزه‌های مالی ممکن است منجر به عملکرد خلاقانه موردنظر نشود. براساس نظریه ارزیابی شناختی، برخی از پژوهشگران پیشنهاد کردند، افراد زمانی که انتظار دریافت پاداش دارند، انگیزه بیرونی پیدا می‌کنند. علاوه بر این، برخلاف باور رایج - که انگیزه بیرونی خلاقیت را مهار می‌کند- پژوهشگران در این رابطه گزارش داده‌اند که انگیزه بیرونی به جای انگیزه درونی، پیش‌بینی‌کننده مثبت عملکرد خلاق است [۴۳].

مدیران مختلف اغلب بیان کرده‌اند که پاداش‌ها مانعی برای کاوش بدون محدودیت هستند، زیرا تمایل به کاهش علاقه درونی به کار دارند که به نوبه خود، سطح خودانگیزگی و انعطاف‌پذیری را در اجرای کار کاهش می‌دهد. در این دیدگاه، خلاقیت را نمی‌توان با ارائه مشوق‌ها القا کرد، زیرا خود پاداش افراد را تشویق نمی‌کند تا از سطح متوسط عملکرد موردانتظار فراتر بروند. با این وجود، رهبران و مدیران درواقع بیشتر از پاداش برای ارتقای خلاقیت استفاده می‌کنند. در سازمان‌های تجاری، انتظار از



کارمندان برای درگیر شدن در وظایف فقط بر اساس انگیزه درونی بدون استفاده از هرگونه انگیزه بیرونی غیرواقعی به نظر می‌رسد. به‌طور خاص، پاداش‌های پولی در ادبیات پاداش به‌عنوان کاربردی‌ترین و جذاب‌ترین راهبرد انگیزشی شناسایی شده است [۴۴]. شناسایی انواع مشوق‌هایی که خلاقیت کارکنان را ارتقا می‌دهند، مهم است، زیرا می‌تواند سازوکارهایی را که از راه آنها پاداش‌ها بر عملکرد خلاق تأثیر می‌گذارند، آشکار کند. زمانی که افراد از این واقعیت آگاه باشند که یک پاداش خاص برای عملکرد خلاقانه هدف قرار گرفته یا مشروط به آن است، انگیزه درونی آنها از راه افزایش خودتعیین‌گری (که در قسمت انگیزه به آن اشاره خواهد شد) و منابع شناختی شکل‌دهنده عملکرد افزایش پیدا می‌کند [۴۵؛ ۴۶]. بنابراین، اثرهای پاداش‌های احتمالی خلاقیت بر عملکرد خلاق احتمالاً متفاوت از پاداش‌های مشروط عملکرد عمومی است. با این وجود، تنها چند بررسی تجربی سیستماتیک از اثرهای پاداش‌های احتمالی از نظر مقدار و یا توالی تخصیص آن به عملکرد خلاق در محیط کار وجود دارد. تمرکز این مطالعه بر مقادیر پاداش‌هایی است که به‌وسیله کارکنان درک می‌شود.

بسیاری از پژوهش‌های موجود در این زمینه بر تأثیرات پاداش‌های بیرونی به‌عنوان نیرو محرکه خلاقیت اشاره کرده‌اند و به‌واسطه وجودنداشتن اجماع در این زمینه کاملاً مشخص نیست که پاداش‌های بیرونی در افزایش یا کاهش سطح خلاقیت کارکنان، به چه صورت عمل می‌کنند [۳۴؛ ۳۵]. اثرهای پاداش‌ها بر عملکرد خلاق به ماهیت پاداش‌ها و زمینه‌ای که در آن پاداش‌ها ارائه می‌شوند، بستگی دارد. پژوهشگران متعقدند که پاداش‌های بیرونی هم اثرهای مثبت و هم اثرهای منفی دارند [۴۶] و بزرگی نسبی این اثرهای متضاد، اثر خالص این اثرها را تعیین می‌کند. در این زمینه انگیزه بیرونی به تمایل بر انجام یک فعالیت برای دستیابی به نتیجه‌ای غیر از خود فعالیت اشاره دارد [۱۱]. پاداش‌هایی که باعث ایجاد انگیزه بیرونی در افراد می‌شود، پاداش‌های بیرونی نامیده می‌شوند. این پاداش‌ها شامل انگیزه‌های مالی مانند پاداش حقوق، پرداخت تشویقی و مشوق‌های غیرمالی مانند شناخت و قدردانی و همچنین چشم‌انداز شغلی بهتر مانند فرصت‌های ارتقا در آینده است. در سازمان‌های تجاری، انتظار از کارمندان برای درگیر شدن در وظایف فقط بر اساس انگیزه درونی بدون استفاده از هرگونه انگیزه بیرونی غیرواقعی به نظر می‌رسد. به‌طور خاص، پاداش‌های پولی در ادبیات پاداش به‌عنوان کاربردی‌ترین و جذاب‌ترین راهبرد انگیزشی شناسایی شده است [۴۴]. شناسایی انواع



مشوق‌هایی که خلاقیت کارکنان را ارتقا می‌دهند، مهم است، زیرا می‌تواند سازوکارهایی را که از راه آنها پاداش‌ها بر عملکرد خلاق تأثیر می‌گذارد، آشکار کند. با این حال، برخی از منتقدان معتقدند که ارائه انگیزه‌های مالی ممکن است منجر به عملکرد خلاقانه موردنظر نشود. براساس نظریه ارزیابی‌شناختی^۱، برخی از پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند افراد زمانی که انتظار دریافت پاداش دارند، انگیزه بیرونی پیدا می‌کنند. علاوه بر این، برخلاف باور رایج که انگیزه بیرونی خلاقیت را مهار می‌کند، پژوهشگران در این رابطه گزارش داده‌اند که انگیزه بیرونی به جای انگیزه درونی، پیش‌بینی‌کننده مثبت عملکرد خلاق است [۴۳]. بنابراین، اثر پاداش‌های احتمالی خلاقیت بر عملکرد خلاق احتمالاً متفاوت از پاداش‌های مشروط عملکرد عمومی است. با این وجود، تنها چند بررسی تجربی نظام‌مند از اثر پاداش‌های احتمالی از نظر مقدار و یا توالی تخصیص آن به عملکرد خلاق در محیط کار وجود دارد. تمرکز این مطالعه بر مقادیر پاداش‌هایی است که به‌وسیله کارکنان بر مبنای نظریه خودتعیین‌گری درک می‌شود. درنهایت برای بررسی کارایی پاداش‌های اتفاقی و حداکثری از نظر مقدار در یک توالی تخصیص پیاپی، فرضیه‌های زیر را برای آزمایش در این پژوهش به‌صورت زیر بیان می‌کنیم.

فرضیه ۱: روش تخصیص پاداش، پیش‌بینی کننده عملکرد ایده‌پردازی کسب‌وکار جدید است.

در صورت تأیید فرضیه شماره ۱، فرضیه بعدی را برای بررسی تأثیر کارامدی تخصیص مقادیر پیاپی تصادفی یا یک مقدار ثابت (مقدار حداکثری) پیاپی را به فرایند ایده‌پردازی پیشنهاد و بررسی می‌کنیم.

فرضیه ۲: اتفاقی (تصادفی) بودن پاداش اثر بیشتری نسبت به مقدار پاداش حداکثری دارد.

۳- روش شناسی پژوهش

طراحی آزمایش تجربی، فرایند انجام پژوهشی به شیوه‌ای عینی و کنترل شده است، به‌طوری‌که در این نوع از پژوهش، دقت به حداکثر رسیده است و می‌توان نتایج خاصی را در رابطه با یک فرضیه گرفت. به‌طورکلی هدف از انجام این نوع از آزمایش، تعیین تأثیری است که یک عامل یا متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته دارد. یک طراحی آزمایش تجربی شامل گزاره‌های فرضیه، کنترل تجربی، تعیین متغیرهای مستقل و

1. Cognitive evaluation theory



وابسته، انتخاب و تخصیص نمونه‌ها یا شرکت‌کنندگان به گروه‌های آزمایش، جمع‌آوری داده‌ها و انتخاب آزمون‌های آماری معتبر است [۴۷] و محقق می‌تواند از راه اندازه‌گیری و کنترل تجربی دقیق، روابط و نتیجه‌گیری‌های علی مربوط را شکل دهد. ماهیت طراحی آزمایش تجربی و شاید مهم‌ترین دلیلی که پژوهشگران این روش را برای پژوهش انتخاب می‌کنند، دقتی است که با آن می‌توان رابطه بین متغیرها و بین متغیرها را تحلیل کرد و آن تحلیل را تا حد امکان عینی کرد. اگر از منظری دیگر به آن نگاه کنیم، طراحی تجربی ابهام را به حداقل می‌رساند و سعی در از بین بردن سردرگمی دارد. یک طراحی آزمایشی واقعی به آزمایش روابط بین متغیرها متکی است. به‌طور کلی، متغیر مستقل به‌منظور اندازه‌گیری تأثیر آن بر سایر متغیرهای وابسته کنترل می‌شود. دغدغه اصلی هر پژوهشگری که از طراحی آزمایش تجربی استفاده می‌کند، کنترل و نظارت بیشتر بر شرایط موجود در پژوهش است. در این نوع از آزمایش‌ها، پژوهشگر مداخله‌ای را انتخاب می‌کند که با متغیر مستقل مرتبط است و نحوه اعمال یا معرفی آن مداخله را در محیط پژوهش کنترل می‌کند. اگر طراحی آزمایش به‌درستی انجام شود، می‌توان یک رابطه علی بین متغیر مستقل و متغیرهای وابسته ایجاد کرد [۴۷]. به همین منظور برای بررسی مداخله‌های بحث‌شده در مورد نحوه تخصیص مقادیر مختلف پاداش فرایند ایده‌پردازی، در طراحی آزمایشی این پژوهش از یک طراحی آزمایش پس‌آزمون با گروه کنترل استفاده شده است.

طراحی آزمایشی پس‌آزمون با گروه کنترل یک طرح پژوهشی است که در آن حداقل دو گروه وجود دارد که یکی از آنها مداخله موردنظر را دریافت نمی‌کند و داده‌ها بر اساس معیار پیامد پس از مداخله جمع‌آوری می‌شوند. گروهی که مداخله موردنظر را دریافت نمی‌کند، گروه کنترل است. فرایند کلی برای این نوع از طراحی آزمایش این است که (۱) دو یا چند گروه بر اساس الگو پژوهش تشکیل می‌شوند؛ (۲) مداخله‌ها انجام می‌شوند؛ (۳) داده‌ها پس از ورود مداخله‌ها جمع‌آوری می‌شوند که معمولاً با استفاده از یک ارزیابی رفتاری، شناختی یا روانی انجام می‌شود و (۴) درنهایت داده‌ها با استفاده از مقایسه بین گروهی برای بررسی اثربخشی مداخله‌ها یا تیمار موردنظر تجزیه و تحلیل قرار می‌شوند [۴۸]. هدف از این طراحی اغلب استنتاج علت و معلولی است؛ یعنی برای نتیجه‌گیری در مورد اینکه آیا تفاوت بین گروه‌ها (یعنی اثر) در نتیجه دریافت مداخله (یعنی علت) مشاهده می‌شود یا خیر. در این روش برخلاف طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه کنترل، طرح پیش‌آزمون وجود ندارد. طرح گروه کنترل در کنار طرح پس‌آزمون معمولاً با طرح گروه کنترل پیش‌آزمون و پس‌آزمون مقایسه می‌شود. از آنجاکه هیچ داده‌ای قبل از اجرای تیمار یا مداخله جمع‌آوری نمی‌شود، طرح گروه کنترل با پس‌آزمون نیازمند منابع کمتری (مانند زمان، پول و انرژی) برای جمع‌آوری داده‌ها است. در واقع، در این نوع از پژوهش جمع‌آوری داده‌ها قبل از درمان یا مداخله ممکن نیست امکانپذیر باشد. علاوه بر این،



فرایند جمع‌آوری داده‌های پیش‌آزمون ممکن است شرکت‌کنندگان را آماده کند یا سرنخ‌هایی در مورد تأثیر درمان یا مداخله به آنها بدهد (که به‌عنوان تهدید آزمایش برای اعتبار داخلی شناخته می‌شود). این امر ممکن است بر نحوه تعامل شرکت‌کنندگان با درمان واقعی یا مداخله در مقایسه با چگونگی عملکرد آنها بدون دانش قبلی در یک طرح فقط پس‌آزمون تأثیر بگذارد [۴۸]. به همین ترتیب، جهت جلوگیری از آمادگی نمونه‌های آزمایش در تیمارهای مداخله‌های مختلف پاداش در فرایند ایده‌پردازی، فقط به‌صورت پس‌آزمون با گروه کنترل از آنها در این طرح پژوهش آزمون گرفته شده است. درحقیقت برای جلوگیری از رخداد فرایند یادگیری در طول فرایند آزمایش هر گروه (که می‌تواند نتایج مربوط به ایده‌پردازی را تحت تأثیر قرار دهد)، این روش طراحی آزمایش مورد استفاده قرار گرفته است؛ از آنجاکه ایده‌های کسب‌وکاری جدید در دنیای واقعی تفرکات و تأملاتی مقطعی در طول یک فعالیت خلاقانه ذهنی هستند، ایده‌های کسب‌وکاری مطرح‌شده به‌وسیله نمونه‌های این آزمایش در مقاطع زمانی مستقل و مقطعی پس از یکدیگر شکل می‌گیرند.

برای جمع‌آوری داده، از جمعیت کارکنان متخصص در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از شتاب‌دهنده‌های شرکتی فناوری‌های نوین چین، دعوت همکاری به‌عمل آمد. شتاب‌دهنده‌های شرکتی یک پدیده کارآفرینی به‌سرعت در حال رشد هستند که در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار و الگوهای کسب‌وکاری در راستای اعتلای اهداف کارآفرینی در سازمان مربوطه فعالیت می‌کنند [۴۹]. این دسته از شتاب‌دهنده‌ها به‌عنوان یک رویکرد کارآمد در پرورش نوآوری به‌واسطه سرمایه‌گذاری روی شرکت‌های نوپا در نظر گرفته می‌شوند [۴۹].

انتخاب و همکاری با این شتاب‌دهنده به‌واسطه همکاری‌های قبلی پژوهشگران با گروه آموزشی و اجرایی صورت گرفت، همچنین اعتبارهای لازم برای پیشبرد فعالیت‌های اجرایی این پژوهش توسط گزینش پژوهشی تخصیص‌یافته میسر شد. به‌واسطه اهمیت نیروی انسانی مستقر در کسب‌وکارهای این مرکز شتابدهی و اهمیت کارآفرینی سازمانی در این مجموعه به‌عنوان یک پدیده مهم در سطح شرکت‌ها و نقش مهمی که در تحریک نوآوری، احیای سازمان، افزایش بهره‌وری و درنهایت ایجاد مزیت رقابتی دارد؛ نگاه عملیاتی و کاربردی این پژوهش برای شکل‌دهی به راهکارهای موجود در جهت حل مسئله خلاقیت و کارآمدی پاداش‌های مالی شکل گرفت [۵۰؛ ۵۱]. به همین منظور تعداد ۱۶۸ نفر به‌صورت تصادفی، آگاهانه و داوطلبانه ارزیابی و آزمون شدند. میزان سقف پرداخت پاداش در فرایند آزمون برای شرکت‌کنندگان براساس میانگین حقوق کارکنان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در چین (حدود ۶۱۵۰ یوان) تخمین زده شد. به همین منظور برای نزدیک‌بودن و قابل توجه‌بودن عدد پاداش در داخل آزمون ایده‌پردازی، اندازه سقف پاداش معادل ۱۰ درصد یا به عبارتی ۶۱۵ یوان به ازای هر ایده‌ای که افراد مطرح می‌کنند، تعیین شد. نمونه‌های داوطلب بدون ذکر نام و نشانی و براساس شیوه‌نامه صادرشده از طرف نهاد امنیتی جمهوری دموکراتیک خلق چین برای جلوگیری از سرقت داده‌های هویتی و فردی در آزمایش‌ها شرکت کردند و همین‌طور براساس شیوه‌نامه و الگو طراحی‌شده به‌وسیله پژوهشگر، به‌صورت تصادفی به گروه‌های مختلف آزمایش تخصیص پیدا کردند. متغیرها، گروه‌های آزمایش، مقادیر و نحوه تخصیص پاداش در آزمایش به



شرح زیر است.

۳-۱- تعداد ایده‌های تولیدشده

برای سنجش کمیت و کیفیت ایده، تعداد ایده‌های کسب‌وکارهای جدیدی را که شرکت‌کنندگان ممکن است در طول وظیفه تولید ایده مطرح کنند، براساس نظریه ایده‌پردازی محدودشده^۱ شمارش می‌کنیم. سپس از سه داور معتبر خواسته می‌شود کیفیت ایده‌های آنها را ارزیابی کنند.

۳-۱-۱- کیفیت ایده‌های کسب‌وکاری جدید

برای ارزیابی کیفیت ایده‌های مطرح‌شده، اصالت ایده به‌عنوان «اصل بودن یا متعلق بودن اصالت ایده به فرد ایده‌دهنده» تعریف می‌شود [۵۲]. تازگی یک ایده [۵۲؛ ۵۳]، به‌عنوان منحصر به فرد بودن ایده و جدید بودن آن تعریف شد [۵۴]. جدید بودن یا تازگی را می‌توان با همه محصولات و خدمات مشابه موجود مقایسه کرد [۵۳]. درنهایت، امکان‌پذیری یک ایده به این معنا است که یک ایده خاص تا چه حد می‌تواند از نظر پیاده‌سازی امکان‌پذیر باشد؛ ارزش اقتصادی بالقوه یک ایده کسب‌وکار جدید نیز به‌واسطه ادبیات به متغیرهای متعددی مانند اهمیت نوآوری فناوری و خطرپذیری که به ایده مرتبط است، بستگی دارد [۵۵].

۳-۱-۲- آزمون رایانه‌ای ایده‌پردازی

برای ایجاد یک چارچوب مشخص و منسجم جهت ایده‌پردازی کارکنان، یک نرم‌افزار یکپارچه با عنوان آزمون ایده‌پردازی طراحی شد. در این آزمون از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا براساس کارکردهایی که از فناوری واقعیت افزوده برای تولید محصول تجاری درک می‌کنند، به ایده‌پردازی در این زمینه بپردازند. علاوه بر این، براساس توضیحات درج‌شده، ایده‌ها باید براساس چارچوب الگو کسب‌وکاری گاسمن^۲ (۲۰۱۴) مطرح شوند. شرکت‌کنندگان به‌صورت تصادفی به یکی از سه گروه آزمایش تخصیص پیدا می‌کنند. در ادامه براساس نوع گروهی که در آن هستند و براساس سیونامه‌های ارائه‌شده، آنها باید بیشترین تعداد ایده کسب‌وکاری را که می‌توانند با استفاده از این فناوری تولید کنند، در طی فرایند آزمون مطرح کنند؛ ایده‌های مطرح‌شده آنها در طول این فرایند ضبط می‌شود. شرکت‌کنندگان گروه کنترل، پس از دیدن یک ویدئو از کارکردها و کاربردهای فناوری واقعیت افزوده، فرایند ایده‌پردازی را بدون دریافت پاداش برای هر ایده آغاز می‌کنند. گروه پاداش تصادفی به‌ازای هر ایده، پاداشی بین ۰ تا ۶۱۵ یوان براساس تابع توزیع یکنواخت دریافت می‌کنند؛ درنهایت گروه پاداش حداکثری نیز به ازای

1. Bounded ideation theory
2. Gassman business model navigator



هر ایده مبلغ ۶۱۵ یوان جایزه درون آزمون دریافت می‌کنند. تصاویر مربوط به آزمون ایده‌پردازی در قسمت پیوست قابل مشاهده است.

۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل‌های انجام‌شده در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۲۸ و همچنین بسته‌های مصورسازی داده‌ها در محیط برنامه‌نویسی زبان R انجام شده است. در ادامه آمار توصیفی مربوط به وضعیت جمعیت‌شناختی و متغیرهای بیرون‌آورده پژوهش از فرایند داوری ایده‌های آزمون ایده‌پردازی به شرح جدول‌های ۱ و ۲ است.



جدول ۱. وضعیت جمعیت شناختی نمونه‌های آزمایش

متغیرهای جمعیت شناختی	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۸۱
	مرد	۸۷
وضعیت تاهل	مجرد	۱۱۱
	متاهل	۵۷
سن	کمتر از ۲۳ سال	۴۶
	۲۴ تا ۲۹ سال	۴۶
	۳۰ تا ۳۴ سال	۳۴
	بیشتر از ۳۵ سال	۴۲
تحصیلات	لیسانس	۱۰۴
	کارشناسی ارشد	۳۷
	دکتری	۲۷
وضعیت درآمد (به یون)	کمتر از ۱۰ هزار	۴۱
	۱۰ هزار تا ۱۴ هزار	۵۲
	۱۴ هزار تا ۱۸ هزار	۳۹
	بیشتر از ۱۸ هزار	۳۶

جدول ۲. آمار توصیفی آزمون ایده‌پردازی

متغیرهای پژوهش	تعداد کل	میانگین	انحراف معیار	مقدار کمینه	مقدار بیشینه
اصالت ایده‌ها	۱۶۸	۰/۴۱۳۲۹	۰/۲۰۸۱۶۴	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰
تازگی ایده‌ها	۱۶۸	۰/۴۱۶۷۶	۰/۲۲۸۳۲۰	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰
امکانپذیری ایده‌ها	۱۶۸	۰/۳۹۹۱۹	۰/۱۹۸۷۴۸	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰
ارزش اقتصادی محتمل ایده‌ها	۱۶۸	۰/۴۱۹۵۱	۰/۲۱۸۳۰۳	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰
تعداد ایده‌های مطرح‌شده	۱۶۸	۵/۹۱	۲/۳۶۴	۱	۱۲



پس از انجام آزمون شاپیرو-ویلک برای بررسی وضعیت توزیع داده‌ها در هر یک از گروه‌های آزمایش، در برخی موارد بین گروهی مربوط به متغیرها، توزیع غیرنرمال مشاهده شد. به همین منظور برای پیشبرد فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش، روش ناپارامتریک کروسکال والیس برای رتبه‌بندی بین‌گروهی متغیرها استفاده شده است. در جدول ۳ آزمون شاپیرو-ویلک، توزیع متغیرها در گروه‌های آزمایش ارائه شده است.

جدول ۳. آزمون شاپیرو-ویلک، توزیع متغیرها در گروه‌های آزمایش

توزیع داده‌ها	Sig.	درجه آزادی	آماره	گروه‌های آزمایش / متغیرها
نرمال	۰/۲۷۹	۱۹	۰/۹۴۱	اصالت ایده‌ها
نرمال	۰/۳۰۶	۱۹	۰/۹۴۴	تازگی ایده‌ها
نرمال	۰/۲۳۲	۱۹	۰/۹۳۷	امکانپذیری ایده‌ها
نرمال	۰/۰۵۰	۱۹	۰/۹۰۱	ارزش اقتصادی محتمل ایده‌ها
غیر نرمال	۰/۰۱۳	۱۹	۰/۸۶۸	تعداد ایده‌های مطرح شده
نرمال	۰/۱۳۸	۱۰۹	۰/۹۸۲	اصالت ایده‌ها
نرمال	۰/۰۵۷	۱۰۹	۰/۹۷۷	تازگی ایده‌ها
نرمال	۰/۰۶۴	۱۰۹	۰/۹۷۸	امکانپذیری ایده‌ها
غیر نرمال	۰/۰۳۲	۱۰۹	۰/۹۷۴	ارزش اقتصادی محتمل ایده‌ها
غیر نرمال	<۰/۰۰۱	۱۰۹	۰/۹۲۸	تعداد ایده‌های مطرح شده
غیر نرمال	۰/۰۰۱	۴۰	۰/۸۹۳	اصالت ایده‌ها
غیر نرمال	۰/۰۰۲	۴۰	۰/۸۹۹	تازگی ایده‌ها
غیر نرمال	<۰/۰۰۱	۴۰	۰/۸۳۱	امکانپذیری ایده‌ها
غیر نرمال	۰/۰۰۴	۴۰	۰/۹۱۰	ارزش اقتصادی محتمل ایده‌ها
غیر نرمال	<۰/۰۰۱	۴۰	۰/۶۹۷	تعداد ایده‌های مطرح شده



براساس جدول رتبه‌بندی ۴، ایده‌های شرکت‌کنندگان گروه تصادفی، از نظر شاخص‌های ارزیابی تعریف‌شده در پژوهش، از گروه حداکثری و کنترلی میانگین رتبه بالاتری دارند.

جدول ۴. آزمون کروسکال والیس

متغیرها/رتبه‌ها	گروه‌های آزمایش	تعداد	میانگین رتبه
اصالت ایده‌ها	کنترل	۱۹	۲۰/۶۳
	تصادفی	۱۰۹	۱۰۴/۶۲
	حداکثری	۴۰	۶۰/۰۱
تازگی ایده‌ها	کنترل	۱۹	۲۰/۹۵
	تصادفی	۱۰۹	۱۰۸/۷۳
	حداکثری	۴۰	۴۸/۶۶
امکان‌پذیری ایده‌ها	کنترل	۱۹	۲۱/۶۸
	تصادفی	۱۰۹	۱۰۵/۵۷
	حداکثری	۴۰	۵۶/۹۳
ارزش اقتصادی محتمل ایده‌ها	کنترل	۱۹	۱۸/۷۴
	تصادفی	۱۰۹	۱۰۷/۲۹
	حداکثری	۴۰	۵۳/۶۳
تعداد ایده‌های مطرح‌شده	کنترل	۱۹	۱۷/۰۵
	تصادفی	۱۰۹	۱۰۷/۰۸
	حداکثری	۴۰	۵۵/۰۰

درنهایت، آماره‌های جدول ۵، شدت هرکدام از آماره‌های مربوط را در کل جامعه آماری به ما نشان می‌دهد. با توجه به جدول‌های ۴ و ۵، فرضیه اول این پژوهش با عنوان اینکه تخصیص پاداش عملکرد ایده‌پردازی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تأیید می‌شود.



جدول ۵. آماره‌های آزمون کروسکال والیس

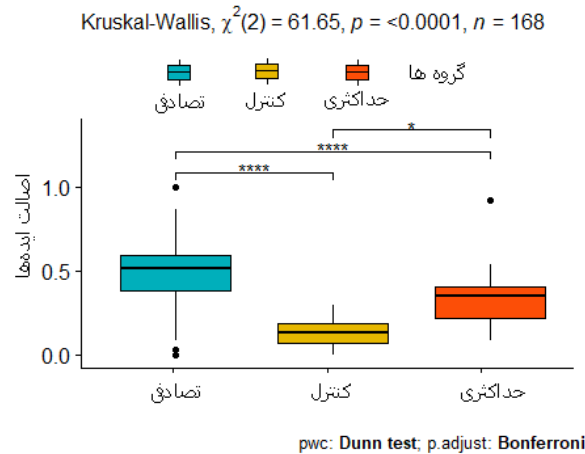
آماره‌ها/ متغیرها	اصالت ایده‌ها	تازگی ایده‌ها	امکان‌پذیری ایده‌ها	ارزش اقتصادی بالقوه ایده‌ها	تعداد ایده‌های مطرح شده
۲	۶۱/۶۵۰	۸۱/۲۵۲	۶۵/۲۰۴	۷۴/۸۲۸	۷۶/۳۷۷
درجه آزادی	۲	۲	۲	۲	۲
Asymp. Sig.	> ۰/۰۰۱	> ۰/۰۰۱	> ۰/۰۰۱	> ۰/۰۰۱	> ۰/۰۰۱

در ادامه برای روشن‌شدن نحوه اثر پاداش بر عملکرد ایده‌پردازی کسب‌وکار جدید و مشخص‌شدن تفاوت شیوه پاداش‌دهی تصادفی با شیوه مقادیر حداکثری و گروه کنترل، با توجه به نابرابری واریانس گروه‌های آزمایش در بررسی تمامی متغیرها، از روش تعقیبی Dunnett T۳ استفاده شد که پیش‌شرط برابری واریانس‌ها برای آن لازم نیست. در نهایت نتایج در قالب مقایسه بین گروهی در قالب جدول‌ها و نمودارهایی که در ادامه آمده است، قابل رؤیت می‌باشد.

بر اساس جدول ۶ و همین‌طور نمودار ۱، اصالت ایده‌های مطرح‌شده به‌وسیله شرکت‌کنندگان بر پایه ارزیابی داوران در گروهی که پاداش در قالب مقادیر تصادفی مستمر به هر ایده تخصیص پیدا کرده است، در سطح معناداری $p = ۰/۰۴$ نسبت به گروه کنترل و همچنین $p = < ۰/۰۰۱$ نسبت به گروه حداکثری، کارآمدتر بوده است.

جدول ۶. مقایسه اصالت ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

گروه ۱ - گروه ۲	آماره آزمون	خطای استاندارد	آماره آزمون استاندارد	Sig.	Adj. Sig.a
کنترل - حداکثری	-۳۹/۳۸۱	۱۳/۵۴۱	-۲/۹۰۸	۰/۰۰۴	۰/۰۱۱
کنترل - تصادفی	-۸۳/۹۸۸	۱۲/۰۸۲	-۶/۹۵۱	> ۰/۰۰۱	۰/۰۰۰
حداکثری - تصادفی	۴۴/۶۰۷	۸/۹۸۴	۴/۹۶۵	> ۰/۰۰۱	۰/۰۰۰

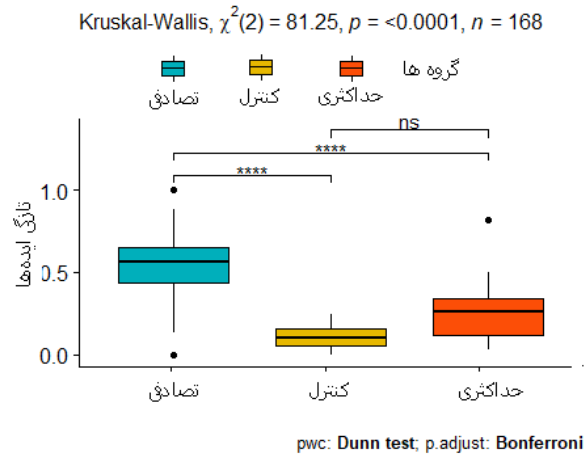


نمودار ۱. مقایسه اصالت ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

در این قسمت براساس نمودار ۲ و جدول ۷ نیز درجه تازگی ایده‌های مطرح‌شده به‌وسیله شرکت‌کنندگان بر پایه ارزیابی داوران در گروهی که پاداش در قالب مقادیر تصادفی مستمر به هر ایده تخصیص پیدا کرده است، در سطح معناداری $p = 0/041$ نسبت به گروه کنترل همچنین $p = < 0/001$ نسبت به گروه حداکثری، شاهد درجه بالاتری از تازگی ایده‌های کسب‌وکاری جدید است.

جدول ۷. مقایسه تازگی ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

گروه ۱ - گروه ۲	آماره آزمون	خطای استاندارد	آماره آزمون استاندارد	Sig.	Adj. Sig.a
کنترل - حداکثری	-۲۷/۷۱۵	۱۳/۵۴۸	-۲/۰۴۶	۰/۰۴۱	۰/۱۴۴
کنترل - تصادفی	-۸۷/۷۸۲	۱۲/۰۸۸	-۷/۲۶۲	۰/۰۰۱ >	۰/۰۰۰
حداکثری - تصادفی	۶۰/۰۶۷	۸/۹۸۹	۶/۶۸۲	۰/۰۰۱ >	۰/۰۰۰

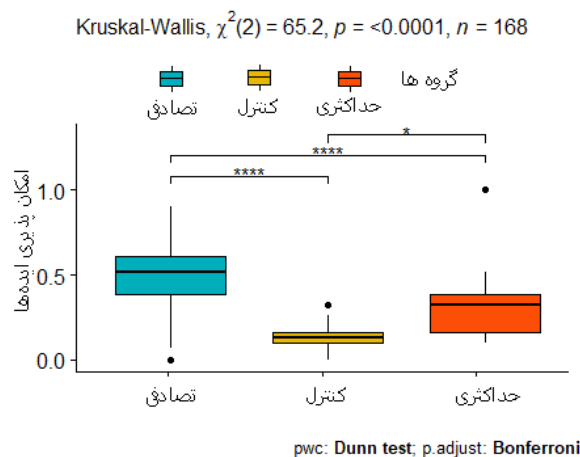


نمودار ۲. مقایسه تازگی ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

همین‌طور در این قسمت نیز براساس نمودار ۳ و جدول ۸، امکان‌پذیری ایده‌های مطرح‌شده به‌وسیله شرکت‌کنندگان بر پایه ارزیابی انجام‌شده به‌وسیله داوران در گروهی که پاداش در قالب مقادیر تصادفی مستمر به هر ایده تخصیص پیدا کرده است، در سطح معناداری $p = ۰/۰۰۹$ نسبت به گروه کنترل همچنین $p = < ۰/۰۰۱$ نسبت به گروه حداکثری، نمره بیشتری به خود تخصیص داده است.

جدول ۸. مقایسه امکان‌پذیری ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

گروه ۱ - گروه ۲	آماره آزمون	خطای استاندارد	آماره آزمون استاندارد	Sig.	Adj. Sig.a
کنترل - حداکثری	-۳۵/۲۴۱	۱۳/۵۳۱	-۲/۶۰۵	۰/۰۰۹	۰/۰۲۸
کنترل - تصادفی	-۸۳/۸۸۵	۱۲/۰۷۳	-۶/۹۴۸	۰/۰۰۱ >	۰/۰۰۰
حداکثری - تصادفی	۴۸/۶۴۴	۸/۹۷۷	۵/۴۱۹	۰/۰۰۱ >	۰/۰۰۰

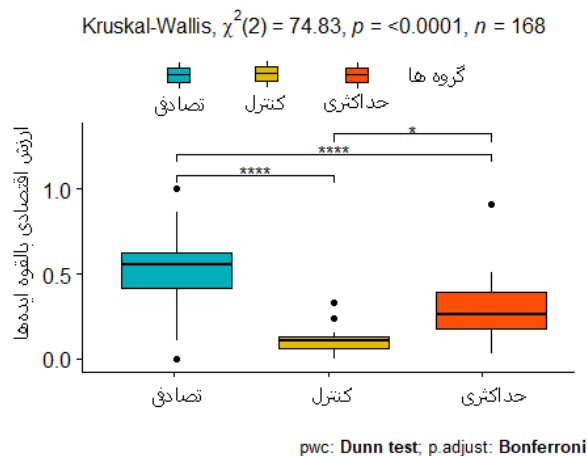


نمودار ۳. مقایسه امکان‌پذیری ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

در ادامه تحلیل بین‌گروهی انجام‌شده، براساس نمودار ۴ و جدول ۹، ارزش اقتصادی بالقوه ایده‌های مطرح‌شده به‌وسیله شرکت‌کنندگان بر پایه ارزیابی انجام‌شده به‌وسیله خبرگان، در گروهی که پاداش در قالب مقادیر تصادفی مستمر به هر ایده تخصیص یافته است، در سطح معناداری $p = 0/010$ نسبت به گروه کنترل همچنین $p < 0/001$ نسبت به گروه حداکثری، شاهد ایده‌های بهتری از نظر ارزش اقتصادی بالقوه هستیم.

جدول ۹. مقایسه ارزش اقتصادی بالقوه ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

Adj. Sig.a	Sig.	آماره آزمون استاندارد	خطای استاندارد	آماره آزمون	گروه ۱ - گروه ۲
0/030	0/010	-2/575	13/548	-34/888	کنترل - حداکثری
0/000	0/001 >	-7/325	12/089	-88/557	کنترل - تصادفی
0/000	0/001 >	5/970	8/989	53/669	حداکثری - تصادفی

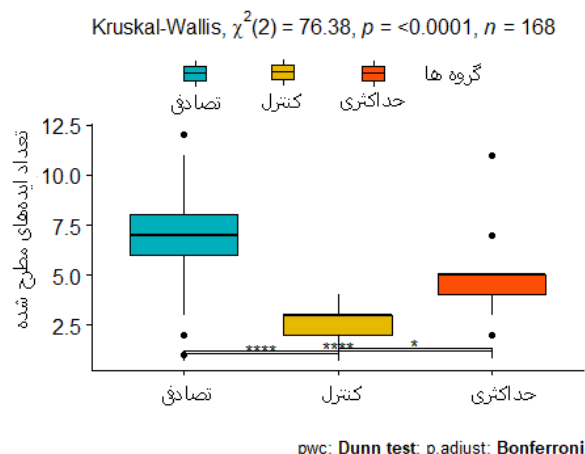


نمودار ۴. مقایسه ارزش اقتصادی بالقوه ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

و در نهایت، تحلیل بین‌گروهی انجام‌شده در نمودار ۵ و جدول ۱۰ که تعداد ایده‌های مطرح‌شده به‌وسیله شرکت‌کنندگان بر پایه ارزیابی انجام‌شده به‌وسیله خبرگان، در گروهی که پاداش در قالب مقادیر تصادفی مستمر به هر ایده تخصیص پیدا کرده است، در سطح معناداری $p = 0.001$ نسبت به گروه کنترل همچنین $p < 0.001$ نسبت به گروه حداکثری، از نظر کمی بهتر و بیشتر نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. مقایسه تعداد ایده‌های مطرح‌شده بین گروه‌های آزمایش

گروه ۱ - گروه ۲	آماره آزمون	خطای استاندارد	آماره آزمون استاندارد	Sig.	Adj. Sig.a
کنترل - حداکثری	-۳۷/۹۴۷	۱۳/۴۰۷	-۲/۸۳۱	۰/۰۰۵	۰/۰۱۴
کنترل - تصادفی	-۹۰/۰۳۰	۱۱/۹۶۲	-۷/۵۲۶	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰
حداکثری - تصادفی	۵۲/۰۸۳	۸/۸۹۵	۵/۸۵۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰



نمودار ۵. مقایسه تعداد ایده‌های مطرح شده بین گروه‌های آزمایش

در نتیجه در راستای تأیید فرضیه ۲ که در ادامه فرضیه ۱ برای مقایسه اثرها و کارامدی نحوه تخصیص مقادیر پاداش مطرح شده است، شیوه تخصیص تصادفی مستمر مقادیر پاداش از روش مقادیر حداکثری مستمر، کارامدی و اثر شدیدتری بر متغیرهای عملکرد ایده‌پردازی جدید در بین گروه‌های آزمایشی داشته است.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که در ادبیات بیان شده مطرح کردیم، نظریه‌های موجود در زمینه انگیزش کارکنان، پاداش‌های مالی پیاپی یا مرتبط با عملکرد را به‌عنوان عوامل برانگیزاننده عملکرد سرمایه انسانی، مناسب و یا کارآمد ارزیابی نمی‌کنند. آنها پاداش‌های مالی مرتبط با عملکرد را فقط در شرایطی مناسب می‌دانند که از نظر توالی تخصیص به‌صورت تصادفی به عملکرد فرد تخصیص پیدا کنند [۴۴؛ ۵۶-۵۷]. در همین راستا دسی و رایان [۱۱] سال ۲۰۲۰، عوامل برانگیزاننده انگیزه درونی مطرح شده در نظریه خودتعیین‌گری را به‌عنوان عامل اصلی و نیروی محرکه عملکرد کارکنان در زمینه‌های کاری بیان می‌دارند. اما براساس شواهد تجربی بیرون آمده از پژوهش انجام شده به‌وسیله پژوهشگران



این پژوهش در جامعه آماری چین، به نظر می‌رسد که در صورت تخصیص پیاپی پاداش به فعالیت‌های خواسته‌شده از کارکنان در صورتی که مقادیر تخصیص پاداش به صورت تصادفی در نظر گرفته شود، عملکرد ایده‌پردازی کارکنان نسبت به زمانی که پاداش دریافت نمی‌کنند، بیشتر خواهد بود. همچنین نسبت به حالتی که پاداش پیاپی در بالاترین حالت مقدار تخصیص قرار دارد نیز بهتر و بهینه‌تر خواهد بود. در خصوص این نتیجه، به نظر نمی‌رسد که رفتار ایده‌پردازی کارکنان به واسطه انگیزه‌های درونی تحت تأثیر قرار بگیرند و خروجی پژوهش حاضر نشان از شدت بسیار بالای پاداش مالی با مقادیر تصادفی بر عملکرد ایده‌پردازی آنها است. به عبارتی دیگر پاداش تصادفی به واسطه ابهام در مقدار تخصیص در قدم بعدی موجب ارتقای کیفیت و کمیت ایده‌های مطرح‌شده به وسیله کارکنان در یک فرایند ایده‌پردازی برای محصول یا یک کسب‌وکار جدید می‌شود.

نظریه خودتعیین‌گری تا به حال هیچ پیشنهادی در باب تشخیص مقادیر پاداش کارآمد در جهت پیش‌بینی عملکرد افراد ارائه نکرده است و فقط یک نگاه مطلق به پرداخت پاداش‌های مالی در محیط دارد که از قضا آن را کارآمد نمی‌داند و فقط آنها را در شرایطی که انگیزه درونی افراد در سطوح پایین قرار داشته باشد، به عنوان عوامل انگیزاننده برای ترغیب کارکنان توصیه می‌کند. تنها براینده و نتیجه‌گیری قطعی این نظریه در مورد نحوه تخصیص یا توالی پرداخت پاداش است که در صورت محقق‌شدن پیش‌فرض پایین‌بودن انگیزه درونی، تنها در صورتی آن را کارآمد می‌داند که به صورت اتفاقی در زمان‌های مختلف و مستقل از هم به کارکنان تخصیص پیدا کند و پیش‌بینی خاصی برای مقادیر آن ندارد [۱۱].

در راستای ارائه رهنمون عملی برای شتاب‌دهنده‌های کسب‌وکار، نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که تصادفی‌بودن مقادیر تخصیص پاداش، نه تنها با سطوح مختلف انگیزه در ارتباط نیست بلکه شرایط عملکرد مثبت این محرک را در صورت تخصیص پیوسته فراهم می‌کند. استمرار تخصیص پاداش‌های مالی در شتاب‌دهنده‌ها برای تشویق فرایند ایده‌پردازی کسب‌وکار جدید در صورت اتفاقی‌بودن مقدار یا ابهام در مقدار تخصیص برای کارکنان، سطوح مناسب عملکردی را در این زمینه تضمین می‌کند. همچنین با اتکا به نتایج این پژوهش، استفاده از این نوع شیوه تخصیص پاداش، شاخص‌های عملکردی مربوط به کیفیت ایده‌های کسب‌وکاری جدید را به صورت میانگین از نظر اصالت، تازگی، ارزش اقتصادی بالقوه و امکان‌پذیری کلی ایده‌های مطرح‌شده در سطوح بالاتری از بهرهوری برای مراکز شتاب‌دهی هدایت می‌کند.



۶- پیشنهادها

براساس پژوهش انجام‌شده، به تفصیل درباره اهمیت منابع مالی و الزام نیاز به برنامه‌ریزی هدفمند برای به‌کارگیری آنها در جهت افزایش کارایی منابع انسانی برای بروز و استمرار امر خلاقیت و نوآوری در سازمان، بحث شد. با تمامی این تفاسیر، شاید جالب باشد که برای ایجاد یک چارچوب دائمی جهت استمرار و تشدید فرایندهای مربوط به نوآوری و خلاقیت در سازمان‌های کارآفرین، ایجاد یک ترکیب بهینه از دو شیوه تخصیص پیاپی در یک مدت‌زمان بلند به‌طور عملی بتواند عملکرد کارکنان را با دست‌کاری مداخله‌های پاداش در زمینه ایده‌پردازی کسب‌وکار جدید بهینه کند. به همین ترتیب در قالب اولین پیشنهاد پژوهشی برای علاقه‌مندان می‌توان با تمرکز بر توالی‌های تخصیص پاداش و بررسی ارتباط این توالی‌ها با مقادیر تخصیص، یک چارچوب پویای فردی برای پاداش‌دهی و افزایش خلاقیت کارکنان طراحی کرد. همچنین با بهره‌گیری از طبقه‌بندی‌های نظری مطرح‌شده مانند نظریه خودتعیین‌گری می‌توان برای ایجاد پروفایل انگیزشی و ارتباطدهی با چارچوب عملی این پژوهش نیز نهایت بهره‌مندی را برد. در پایان برای جهت‌دهی به روند پژوهش‌های آینده در این زمینه، تمرکز و توجه به سرمایه‌های شناختی انسان در محیط کار و یا فعالیت‌های نوآورانه در این زمینه خالی از لطف نیست. سرمایه‌های شناختی، طیفی از فرایندهای ساده تا بسیار پیچیده هستند که پایه‌های رفتاری انسان را در زمینه‌های مختلف شکل می‌دهند. تمرکز بر موضوع اندازه‌گیری حساسیت به محرک‌هایی مانند پاداش، سالیان درازی است که مورد توجه حوزه‌های علوم شناختی و علوم اعصاب‌شناختی قرار دارد. طراحی آزمایش‌های تجربی به موجب قدرت بالا در مقایسه علّی بین‌گروهی در این زمینه بسیار ارزشمند به نظر می‌رسند. همچنین بهره‌گیری از ادبیات و پیشرفت‌های این دو حوزه می‌تواند دانش ما را در پژوهش برای بررسی عوامل پیش‌بینی‌کننده عملکرد خلاقانه در محیط کار قوی‌تر کند.

۷- محدودیت‌های پژوهش

به‌صورت کلی طراحی آزمایش‌های تجربی بسیار هزینه‌بر و زمان‌بر هستند، اما نتایج استخراج‌شده از استنتاج‌های علّی آنها، بسیار دقیق‌تر از شیوه‌های متداول به نظر می‌رسند. براساس ادبیات به‌کاررفته در این پژوهش، به علت وجود محدودیت‌های مالی مربوط به



اعتبار پژوهشی پژوهشی در کشور چین، امکان بررسی نحوه توزیع پاداش در توالی‌های زمانی مختلف و توجه به ارتباط آن با تخصیص مقادیر مطرح‌شده در پژوهش، میسر نشد. با این وجود پژوهشگران این پژوهش برای بررسی اثرهای نحوه تخصیص مقادیر مختلف پاداش‌های مالی، سه گروه اصلی مربوط به مقادیر تخصیص را برای پژوهش در نظر گرفتند که تا به حال به آن توجه نشده بود.

۸- منابع

- [1] Urbaniec M. and Żur A. "Business model innovation in corporate entrepreneurship: Exploratory insights from corporate accelerators", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), (2021), 865–888.
- [2] Mumford M. D., Medeiros K. E., Partlow P. J. "Creative thinking: Processes, strategies, and knowledge", *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 2012, 30–47.
- [3] . Poetz M. K., Prügl R. "Crossing domain-specific boundaries in search of innovation exploring the potential of pyramiding", *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 2010, 897–914.
- [4] Hippel E. Von , "Democratizing Innovation: The evolving phenomenon of user innovation", *International Journal of Innovation Science*, 1(1), 2009, 29–40.
- [5] Kristensson P., Norlander T., "The creative product and process in computer-mediated groups", *Journal of Creative Behavior*, 37(4), 2003, 223–243.
- [6] Magnusson P. R., "Exploring the contributions of involving ordinary users in ideation of technology-based service", *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 2009, 578–593.
- [7] Poetz M. K., Schreier M., "The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas?", *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 2012, 245–256.
- [8] Amabile T. M., "From individual creativity to organizational innovation", in *Innovation: A cross-disciplinary perspective.*, Oslo 6, Norway: Norwegian University Press, 1988, pp. 139–166.
- [9] Zhang X., Bartol K. M., "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, 53(1), 2010, 107–128.



- [10] Ryan R. M., Deci E. L., "Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions", *Contemporary Educational Psychology*, 61, 2020, P 101860.
- [11] Thomas K. W., Velthouse B. A. (Oct. 1990) "Cognitive elements of empowerment: an 'Interpretive' model of intrinsic task motivation", <https://doi.org/10.5465/amr.4310926>, 15(4), 1990, 666–681.
- [12] Oldham G. R., Cummings A., "Employee creativity: personal and contextual factors at work", *Academy of Management Journal*, 39(3), 1996, 607–634.
- [13] Anderson N., Potočník K., Zhou J., "Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary and guiding framework", *Journal of Management*, 40, (5), 2014, 1297–1333.
- [14] Baer J., "Domain specificity and the limits of creativity theory", *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 2012, 16–29.
- [15] Fahey R., Vasconcelos A. C., Ellis D. , "The impact of rewards within communities of practice: A study of the SAP online global community", 5(3), 2017, 186–198.
- [16] Lopez-Cabrales A., Pérez-Luño A., Cabrera R. V., "Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity", *Human Resource Management*, 48(4), 2009, 485–503.
- [17] Wiseman R. M., Cuevas-Rodríguez G., Gomez-Mejia L. R., "Towards a Social Theory of Agency", *Journal of Management Studies*, 49(1), 2012, 202–222.
- [18] Amabile T. M. et al., "Creatvty in context update to: The social psychology of creativity", *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, 2018, pp. 1–317.
- [19] Skinner B. F., "Operant behavior", *American Psychologist*, 18(8), 1963, 503–515, .
- [20] Eisenberger R., Cameron J., "Reward, intrinsic interest, and creativity: New findings", *American Psychologist*, 53(6), 1998, 676–679.
- [21] Eisenberger R., Rhoades L., Cameron J., "Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1999, 1026–1040.
- [22] Trimi S., Berbegal-Mirabent J., "Business model innovation in entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 2012, 449–465.

- [23] Kanbach D. K., Stubner S., "Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how", *Journal of Applied Business Research*, 32(6), 2016, 1761–1776.
- [24] Kohler T., "Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups", *Business Horizons*, 59(3), 2016, 347–357.
- [25] Weiblen T., Chesbrough H. W., "Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation", <http://dx.doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>, 57(2), 2015, 66–90.
- [26] Engelsberger A., Halvorsen B., Cavanagh J., Bartram T., "Human resources management and open innovation: the role of open innovation mindset", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60, (1), 2022, 194–215.
- [27] Yuan F., Woodman R. W., "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations", <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>, 53(2), 2017, 323–342.
- [28] Mischel W., Shoda Y., "A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure", *Psychological Review*, 102, (2), 1995, 246–268.
- [29] Kunda Z., "The case for motivated reasoning", *Psychological Bulletin*, 108(3), 1990, 480–498.
- [30] Nickerson R. S., "Confirmation Bias: a ubiquitous Phenomenon in Many Guises", <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>, 2(2), 1998, 175–220.
- [31] Grant A. M., Berry J. W., "The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity", *Academy of Management Journal*, 54(1), 2011, 73–96.
- [32] Farr J. L., Ford C. M., "Individual innovation", in *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, 1990, pp: 63–80.
- [33] Madjar N., "Emotional and informational support from different sources and employee creativity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 2008, 83–100.
- [34] Dul J., Ceylan C., Jaspers F., "Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment", *Human Resource Management*, 50(6), 2011, 715–734.
- [35] Shalley C. E., Zhou J., Oldham G. R., "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we Go from here?", 30(6), 2016, 933–958.



- [36] Saether E. A., "Creativity-contingent rewards, intrinsic motivation and creativity: The importance of fair reward evaluation procedures", *Frontiers in Psychology*, vol. 11, 2020.
- [37] Rietzschel E. F., Nijstad B. A., Stroebe W., "Relative accessibility of domain knowledge and creativity: The effects of knowledge activation on the quantity and originality of generated ideas", *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(6), 2007 933–946.
- [38] Hennessey B. A., Amabile T. M., "Creativity", *Annual Review of Psychology*, 61, 2010, 569–598.
- [39] Campbell C. H. et al., "Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs", *Personnel Psychology*, 43(2), 1990, 277–300.
- [40] St-Onge S., "Variables Influencing the Perceived Relationship Between Performance and Pay in a Merit Pay Environment", *Journal of Business and Psychology* 2000 14:3, 14(3), 2000 459–479.
- [41] Heneman R. L., Werner J. M., "Merit pay : Linking pay to performance in a changing world", IAP, 2005, p. 293.
- [42] Amabile T. M., Pratt M. G., "The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning", *Research in Organizational Behavior*, 36, 2016, 157–183.
- [43] Choi J. N., "Person–environment fit and creative behavior: Differential impacts of supplies–values and demands–abilities versions of fit", 57(5), 2016, 531–552.
- [44] Gagné M., Deci E. L., "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 2005, 331–362.
- [45] Zhang W., Sjoerds Z., Hommel B., "Metacontrol of human creativity: The neurocognitive mechanisms of convergent and divergent thinking", *Neuroimage*, vol. 210, 2020, 116572.
- [46] Eisenberger R., Byron K., "Rewards and creativity", in *Encyclopedia of Creativity*, Elsevier, 2011, pp. 313–318.
- [47] Bell S., "Experimental Design", *International Encyclopedia of Human Geography*, 2009, pp. 672–675.
- [48] Frey B. B., "Posttest-only control group design", in *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*, SAGE Publications, Inc., 2009.
- [49] Urbaniec M., Żur A., "Business model innovation in corporate entrepreneurship: Exploratory insights from corporate accelerators", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 2021, 865–888.



- [50] Karimi J. , Walter Z., "Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption and its performance: The case of the newspaper industry", *Long Range Planning*, 49(3), 2016, 342–360.
- [51] Zahra S. A., "Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: The role of entrepreneurial hubs", *Small Business Economics*, 44(4), 2015, 727–735.
- [52] Baron R. A., "Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs 'connect the dots' to identify new business opportunities", *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 2006, 104–119.
- [53] Zhou J., Oldham G. R., "Enhancing creative performance: effects of expected developmental assessment strategies and creative personality", *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 2001, 151–167.
- [54] Amason A. C., Shrader R. C., Tompson G. H., Amason A. C., Shrader R. C., Tompson G. H., "Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance", *Journal of Business Venturing*, 21(1), 2006, 125–148.
- [55] Shane S., "Technological opportunities and new firm creation", *Management Science*, 47(2), 2001, 205–220.
- [56] Chong J. X. Y., Gagné M., *Self-determination theory for work motivation*, in *Management*, Oxford University Press, 2019.
- [57] Ryan R. M., Deci E. L., "Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 61, 2020.



۹- پیوست

۹-۱- آزمون ایده‌پردازی

Hello my friend!

We are so happy and very excited about your participation in this research!

You're going to read some fundamental instructions about this idea generation task and after that, you will see a short video about a new emerging technology that gives a brief overview of its applications.

After this step, you will be asked to come up with new venture ideas which must be based on the capabilities and potentials of the new tech that presented to you in the video. You should use the capabilities of the proposed technology to generate new venture ideas to create, start or continue a new start-up or business.

You have only 20 minutes to use the capabilities of the given technology to generate new venture ideas .

The main idea of these venture ideas can be a service or product.

During this 20 minutes you can present as many new ideas as you want by speaking to the built-in microphone.

(Consider that each idea must be presented in one process separately.)

There is no way you can go back to the previous page during this test. So please read and memorize the contents of each page carefully .

Press "SPACE" to read the next instructions

شکل ۱. صفحه اول آزمون ایده‌پردازی

You should describe the details of your new venture idea, in each page that the test want to ask.

Firstly in the "NEW VENTURE IDEA" page, you must describe your first idea in **some meaningful words or completely summarized phrases**. After that you must complete the process of describing the details which will be asked **step by step in separate pages** for the first idea as we listed below. These details consist of four parts:

1- Customers: Who are your target customers? Which part of the society, including real and legal persons (in terms of age, gender, education, financial ability, industry, type of activity, business size, etc.) are the audience of your business and your new venture idea?

2- Value proposition: What do you offer to your customers? Which problems does it solve for the customers? What does your new business offer to customers (goods or services)? How do you meet customer needs? Which needs do you satisfy or enrich for them?

3- Value creation: Value chain is considered as a description for all business activities required to create a product or service from the beginning to the end of its business process (including: designing, production, distribution, etc.). How do you create this value chain?

4- Profitability mechanism: Describe your plans for earning money with the proposed idea. This section includes various aspects of costs (such as: design costs, production costs, advertising costs, etc.) and you must tell us how you will sell and earn money from the idea, which probably depends on your product, service or goals of the business.

To see the summarized form of these details that you will see in the pages, Press "SPACE".

شکل ۲. صفحه دوم آزمون ایده‌پردازی

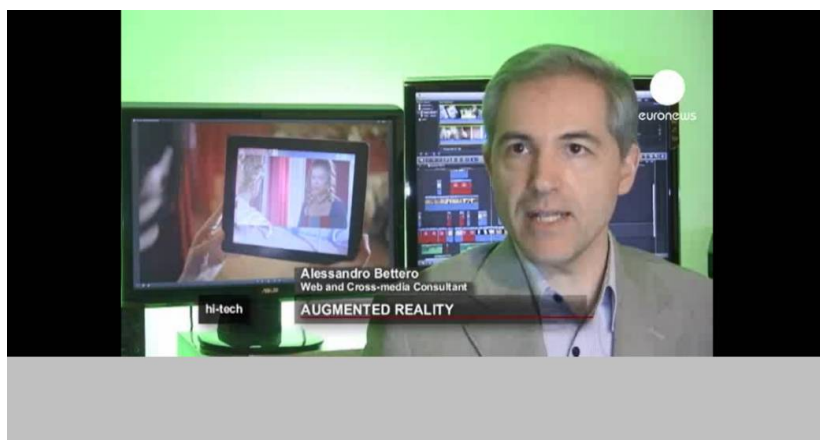


These are the questions that you will answer after describing your idea. You will see each question and answer describing the whole idea.

<p>Customers</p> <p>Who are your customers?</p>	<p>Value Proposition</p> <p>What do you offer to your customers?</p>
<p>Profitability Mechanism</p> <p>Describe your plans for earning money with the proposed idea.</p>	<p>Value Creation</p> <p>Who do you create the value chain of your idea? <small>(Including: Designing, Production, Distribution, etc.)</small></p>

Press "SPACE" to see the video & please do not press any keys while you're watching it.

شکل ۳. صفحه سوم آزمون ایده‌پردازی



شکل ۴. صفحه چهارم آزمون ایده‌پردازی



After reading the last instruction on the next page and going through it, the idea generation process begins.

As we explained earlier, you should first present your general idea based on AR technology, and then in the next steps, according to the case on the top of the page, explain the details.

Note that due to your 20-minute limit on idea generation, you should avoid over-describing, and you have to express each idea and its various parts in meaningful words or very short sentences.

After completing the idea generation process of your first idea, on the final page, you can decide whether to continue or end the idea generation process according to the following descriptions and instructions.

The idea and description of the requested details will be recorded by microphone. There is no need to writing anything. So speak in a clear and loud voice.

Press "SPACE" to read the final instruction

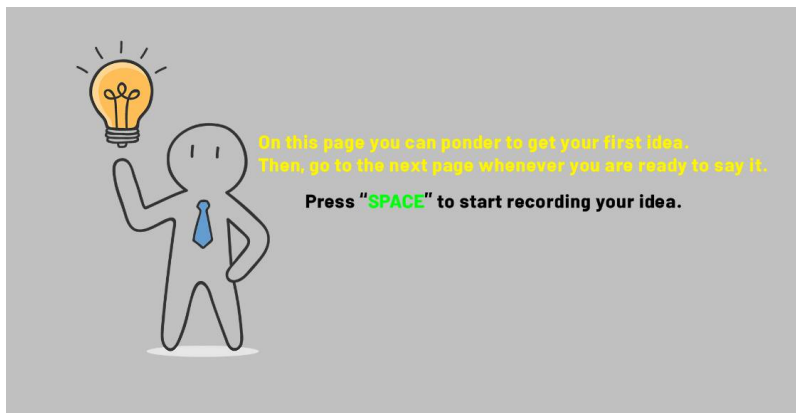
شکل ۵. صفحه پنجم آزمون ایده‌پردازی

At the end of each ideation process, you will receive a cash reward, **Between 0 and 615 yuan** for each idea, and it depends on the computers evaluation around the quality of each idea you come up with..

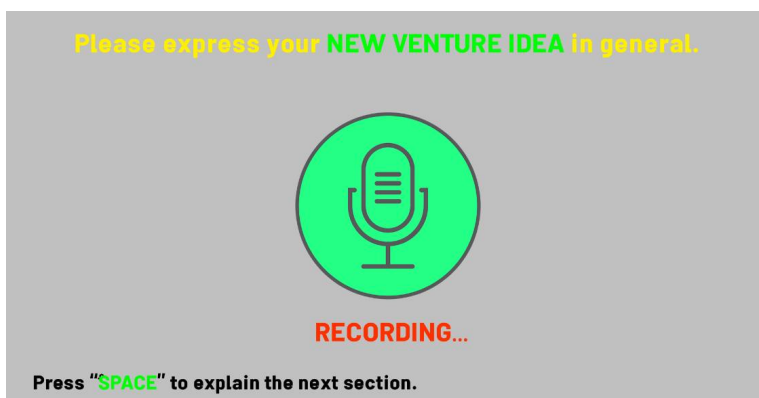
At the end of the experiment, a symbolic cash prize will be presented to thank you for your performance which is based on your idea generation quality and your rank between the other volunteers.

Press "SPACE" to start idea generation process

شکل ۶. صفحه ششم آزمون ایده‌پردازی



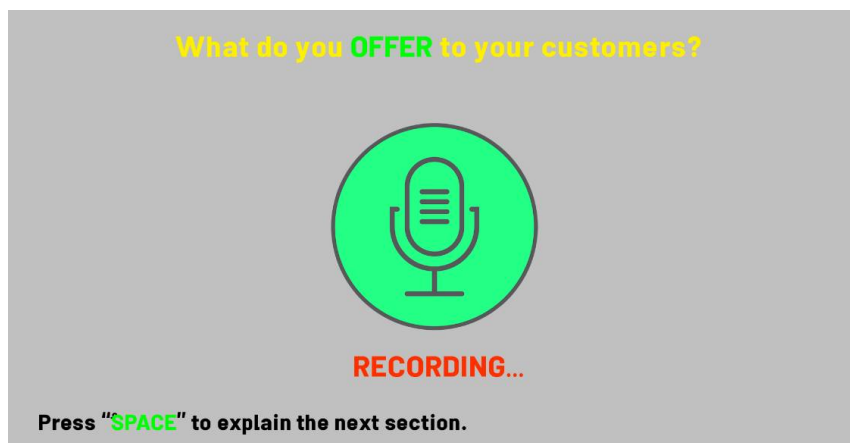
شکل ۷. صفحه هفتم آزمون ایده‌پردازی



شکل ۸. صفحه هشتم آزمون ایده‌پردازی




شکل ۹. صفحه نهم آزمون ایده‌پردازی



شکل ۱۰. صفحه دهم آزمون ایده‌پردازی



How do you create THE VALUE CHAIN of your idea?
(including: designing, production, distribution, etc.).




RECORDING...

Press **"SPACE"** to explain the next section.

شکل ۱۱. صفحه یازدهم آزمون ایده‌پردازی

Describe your plans for EARNING MONEY with the proposed idea.



RECORDING...

Press **"SPACE"** to explain the next section.

شکل ۱۲. صفحه دوازدهم آزمون ایده‌پردازی



The reward of your idea is:

4.9

YUANS

Press "SPACE" to reach the next page.

شکل ۱۳. صفحه سیزدهم آزمون ایده‌پردازی

The idea and its description have been recorded.
Now, here you can think about your next venture idea on this page.

If you think you have another venture idea,
Press the "Y" key to describe the next idea.
Otherwise, press the "N" key to exit the experiment.

شکل ۱۴. صفحه پایانی آزمون ایده‌پردازی

الگو اثرگذاری فرهنگ بر فرایندهای آغازین مدیریت پروژه: (مطالعه موردی صنعت ساخت ایران)

حمیدرضا مهاجرانی^۱، محمدحسین صبحیه^{۲*}، فیروز رازنهان^۳، مقصود فراستخواه^۴

۱- دانشجوی دکترای مدیریت پروژه و ساخت، گروه مدیریت پروژه و ساخت و مدیریت امور هنری، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت و مدیریت امور هنری، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳- استادیار، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تهران، ایران.

۴- استاد، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۱۸

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۴

چکیده

فرهنگ تأثیر مستقیمی بر فرایندهای پروژه به‌خصوص فرایند آغازین پروژه دارد، این مسئله در پروژه‌های چند ملیتی یا محیط‌هایی با پیچیدگی فرهنگی بالا بیشتر نمود پیدا می‌کند. باتوجه به مرور ادبیات به‌نظر می‌رسد، نظریه‌ها و الگوهای موجود از تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه غفلت کرده‌اند و نبود یک چارچوب نظری روشن برای تبیین عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه که مستلزم توجه به عوامل فرهنگی است، در ادبیات مشهود است. در این پژوهش باتوجه به رخنه موجود در ادبیات در زمینه بررسی نقش فرهنگ در فرایندهای آغازین و اقدام‌های زود هنگام پروژه‌ها، بررسی مؤلفه‌های فرهنگی اثرگذار بر عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه مدنظر قرار گرفته است. باتوجه به اینکه برای تحلیل مسئله بالا، یک چارچوب نظری روشن در



ادبیات وجود ندارد، در این پژوهش از روش پژوهش کیفی و از روش‌شناسی برپایه (GT) با رویکرد استراوس و کربین استفاده شده است. با توجه به تحلیل یافته‌ها، به نظر می‌رسد عوامل فرهنگی ملی مانند «کوتاه‌نظری»، «جزئی‌نگری»، «بی‌برنامگی»، «شتاب‌زدگی»، «منفعت‌جویی راحت‌طلبانه» و نیز عوامل فرهنگی حرفه مانند «فقدان زبان مشترک بین ارکان پروژه»، «ناهمسویی ارکان پروژه»، «ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت»، «عدم اعتقاد به استانداردهای مدیریت پروژه»، «عدم اعتقاد به مستندسازی» و «غلبه نگاه فنی بر مدیریت پروژه»، زمینه‌ساز «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها» در کشور است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت پروژه، گروه فرایندی آغازین پروژه، فرهنگ.

۱- مقدمه و بیان مسئله

بنابر داده‌های حاصل از مصاحبه با فعالان صنعت ساخت کشور، به نظر می‌رسد برای تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه‌ها، علاوه بر استفاده ابزار و شگردها مدیریت پروژه، باید به بستر پروژه و عوامل انسانی توجه کرد [۱]. در ایران اغلب سازمان‌های پروژه‌محور دفتر یا واحد برنامه‌ریزی و نظارت پروژه دارند؛ از نرم‌افزارهای نظارت پروژه استفاده می‌شود؛ اغلب پروژه‌ها منشور رسمی دارند و در قراردادها به‌عنوان سند آغازین پروژه، مبنای برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف زمان، هزینه و کیفیت تعیین می‌شود. با این وجود آمار و گزارش‌ها، نشان از تحقق پیدا نکردن برنامه‌ریزی‌ها به‌خصوص در بخش زمان و هزینه پروژه‌های صنعت ساخت کشور است [۲].

باتوجه به مرور ادبیات به نظر می‌رسد، نظریه‌ها و الگوهای موجود، از تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه غفلت کرده‌اند و نبود یک چارچوب نظری روشن برای تبیین عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه (که نیازمند توجه به عوامل فرهنگی است) در ادبیات مشهود است.

از این رو با توجه به رخنه‌های ادبیات موجود در تبیین مسئله پژوهش و براساس الگوی پارادایمی روش‌شناسی برپایه با رویکرد استراوس و کربین [۳]، سؤال‌های ذیل تدوین شده است:



- مسئله / پدیده مرکزی تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر فرایندهای آغازین پروژه چیست و چگونه به وجود آمده است؟
- عوامل فرهنگی مؤثر بر فرایندهای آغازین پروژه کدامند؟
- پیامد تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بالا بر عملکرد پروژه چیست؟

۲- مورد مطالعه؛ صنعت ساخت

صنعت ساخت کشور با افزایش روزافزون طرح‌های عمرانی ناتمام، انحراف پروژه‌ها از برنامه‌ریزی اولیه و گاهی وقت‌ها فرض‌های اشتباه در زمان تعریف پروژه مواجه هستند. بررسی عملکرد طرح‌های ملی در سال ۱۳۹۱ نشان از آن است که طرح‌های ملی در این سال به اهداف پیش‌بینی شده دست پیدا نکرده‌اند. دستگاه‌های اجرایی برخوردار از بیشترین بودجه‌های عمرانی کشور (با بودجه مصوب بالای ۸۵۰۰ میلیارد ریال) به‌رغم جذب منابع مالی فراتر از منابع پیش‌بینی شده با عقب‌افتادگی زیادی نسبت به اهداف مواجه بوده‌اند و در زمینه کیفیت اجرا نیز شاخص کیفیت از ۸۴ درصد برای وزارت جهاد کشاورزی تا ۷ درصد برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی متغیر بوده است. در مورد سایر دستگاه‌های اجرایی نیز با وضعیت مشابهی مواجه هستیم [۴].

نگاه به جغرافیای طرح‌های عمرانی نشان می‌دهد که این طرح‌ها در استان‌های مختلف به‌صورت متفاوتی به شاخص‌های ارزشیابی دست پیدا کرده‌اند. در زمینه شاخص زمانی که براساس درصد دستیابی به اهداف یک ساله تعریف شده است، خوزستان با ۱۲۴ درصد بالاترین و استان کهگیلویه و بویراحمد با ۱۵ درصد پایین‌ترین رتبه را کسب کرده‌اند. در زمینه کیفیت اجرا نیز استان اصفهان با ۹۸ درصد بالاترین و البرز با ۴۶ درصد پایین‌ترین رتبه را کسب کرده است. چنین اختلاف‌هایی در تحقق اهداف پروژه‌ها با توجه به تفاوت فرهنگی استان‌های کشور، بیانگر اهمیت بررسی نقش عوامل فرهنگی است.

از طرفی تداوم آسیب‌های بیان‌شده، اثرگذاری آن در اقتصاد کشور و آمارهای نامطلوب از وضعیت تحقق اهداف پروژه صنعت ساخت کشور، ضرورت بررسی پدیده نقش عوامل فرهنگی بر اجرای فرایندهای مدیریت پروژه را دوچندان می‌کند.



۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش‌های فرهنگ و سازمان به صورت عام و مدیریت پروژه به صورت خاص تاکنون بر پایه پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده‌اند. مطالعه‌های اثبات‌گرایی بیشتر به دنبال آزمون تئوری هستند، در مقابل تفسیرگرایان کار خود را با این پیش‌فرض آغاز می‌کنند که دسترسی به واقعیت تنها از راه سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است [۵]. پولاک (۲۰۰۷) در ارتباط با تغییر پارادایم در مطالعه‌های مدیریت پروژه از سخت به نرم بیان می‌کند که در مواجهه با مسائل مدیریت پروژه، روش پژوهش باید از اثبات‌گرایی به تفسیرگرایی تغییر داده شود و در حوزه عمل نیز پیش از حل مشکل، نخست باید به بررسی ساختار مشکلات پرداخت [۶]. از این رو در پژوهش حاضر از روش پژوهش کیفی و روش‌شناسی برپایه با رویکرد استراوس و کربین استفاده شده است.

۴- پیشینه پژوهش

بنا بر مرور ادبیات به نظر می‌رسد که مطالعه‌های اندکی در حوزه فرهنگ و مدیریت پروژه انجام شده است و معدود مطالعه‌های انجام‌شده بیشتر متمرکز بر تأثیر کلی عوامل فرهنگی بر موفقیت پروژه هستند و از تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر فرایندهای آغازین پروژه غفلت شده است، برای نمونه [۷] جهت لزوم توجه توأم به ابزارها و فنون مدیریت پروژه و ارزش‌های فرهنگی در مدیریت پروژه اشاره کرده است [۸]. به تأثیر فرهنگ‌های سازمانی مختلف بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های پروژه‌محور توجه کرده‌اند [۹]. به تفاوت‌های رفتاری و فرهنگی در تصمیم‌گیری گروه‌ها پرداخته‌اند [۱۰]. بر لزوم توجه بیشتر به مسائل فرهنگی نسبت به ابزار و شگرد در پروژه‌های جهانی اشاره کرده‌اند [۱۱]. به تدوین الگو اثرگذاری عناصر پنجگانه فرهنگ مدیریت پروژه بر شاخص‌های ششگانه عملکرد پروژه پرداخته و به مزایای فرهنگ مناسب پروژه برای عملکرد اشاره کرده‌اند [۱۲]. اثر تفاوت فرهنگی ملیت‌ها بر مدیریت پروژه را بررسی کرده و به تأثیرگذاری تفاوت‌های فرهنگی بر نتایج پروژه اشاره کرده‌اند [۱۳] و به بررسی اختلاف‌های فرهنگی ناشی از پیچیدگی‌ها و وابستگی‌های حاصل از ساختار موقت (سازمان پروژه) نیز پرداخته‌اند.



در ایران نیز پژوهش‌های کمی در ارتباط با عوامل فرهنگی و مدیریت پروژه انجام شده است که به نظر می‌رسد محدود مطالعه‌های انجام‌شده به تأثیر عوامل فرهنگی بر فرایندهای مدیریت پروژه توجه نکرده‌اند، برای نمونه، منطقی و همکاران (۱۳۹۴) براساس الگو هافستد نقش فرهنگ سازمانی را بر اثربخشی انتقال فناوری بررسی کرده و نشان داده‌اند که ابعاد فرهنگ سازمانی بر انتقال اثربخش فناوری (میزان موفقیت و عدم موفقیت) نقش مؤثری دارد. براساس یافته‌ها ایشان عوامل فرهنگی چون نتیجه‌گرایی، کارمندمحوری، نگاه سیستمی باز، رویکرد حرفه‌ای و جامع‌نگر، نظارت سهل‌گیرانه و رویکرد هنجاری، نقش مؤثرتری بر انتقال اثربخش فناوری دارد. وفاخواه و همکاران (۱۳۹۶) نیز براساس الگو فرهنگی هافستد به بررسی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه پرداختند و نشان دادند که متغیرهای فرهنگی فاصله قدرت، فردگرایی و جمع‌گرایی بر فرایند مدیریت منابع انسانی پروژه تأثیرگذار است.

بنابر مرور انجام‌شده به نظر می‌رسد که در ادبیات یک خلأ نظری برای تبیین عملکرد پروژه از راه تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر فرایند آغازین پروژه وجود دارد، از این‌روا در این پژوهش تلاش شده است تا از راه کشف و مطالعه عوامل فرهنگی مؤثر بر فرایند آغازین پروژه و ارائه یک الگو نظری نسبت به کاهش خلأ موجود تلاش شود.

۵- روش انجام پژوهش

باتوجه به اینکه برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، یک چارچوب نظری روشن در ادبیات وجود نداشته است، در این مطالعه از روش پژوهش کیفی و از روش‌شناسی برپایه (GT) با رویکرد استراوس و کربین استفاده شده است.

منابع داده در این پژوهش را مصاحبه با فعالان صنعت ساخت کشور تشکیل می‌دهد. از روش گلوله برفی برای انتخاب و مراجعه به مصاحبه‌شوندگان بعدی استفاده شده است. در این پژوهش با ۱۸ نفر مصاحبه شد که شامل ۳ کارفرما، ۳ مشاور و ۱۲ پیمانکار بودند. هر مصاحبه به‌طور میانگین ۲ ساعت زمان برد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۱ است.



جدول ۱. نمونه فرایند کدگذاری داده‌ها

ردیف	ماهیت فعالیت	سابقه کاری	جنسیت	تحصیلات	مکان پروژه فعال فعلی
۱	پیمانکار	۲۰	مرد	کارشناسی ارشد	تهران
۲	کارفرما	۲۱	زن	کارشناسی	تهران
۳	پیمانکار	۱۹	مرد	دکتر	بوشهر
۴	پیمانکار	۲۳	مرد	کارشناسی	بوشهر
۵	پیمانکار	۲۸	زن	کارشناسی ارشد	بندرعباس
۶	پیمانکار	۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	بوشهر
۷	کارفرما	۱۶	مرد	کارشناسی	تهران
۸	پیمانکار	۲۰	زن	دکتر	چابهار
۹	پیمانکار	۱۹	مرد	دکتر	یزد
۱۰	پیمانکار	۲۹	مرد	کارشناسی ارشد	بوشهر
۱۱	پیمانکار	۱۶	مرد	کارشناسی	اصفهان
۱۲	مشاور	۲۵	زن	دکتر	تهران
۱۳	پیمانکار	۱۸	مرد	دکتر	اصفهان
۱۴	پیمانکار	۲۷	مرد	کارشناسی ارشد	بوشهر
۱۵	پیمانکار	۲۰	مرد	دکتر	تهران
۱۶	مشاور	۱۶	مرد	کارشناسی ارشد	اهواز
۱۷	مشاور	۱۹	مرد	دکتر	تهران
۱۸	کارفرما	۱۵	زن	کارشناسی	اهواز

مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته و در قالب روش‌نامه مصاحبه مخصوص برای هر یک از گروه‌های مشاوران، پیمانکاران و کارفرمایان انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از اقدام‌های سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به موازات هم براساس روش استراوس و کربین استفاده شد [۱۴].

برای سنجش کیفیت پژوهش‌های کیفی از اصطلاح اعتبار استفاده شد که به معنای قابل‌اعتماد و باورپذیری یافته‌های پژوهش، انعکاس تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، پژوهشگران و خوانندگان است، هرچند این یافته‌ها می‌تواند یکی از بیشمار تفاسیر محتمل از داده‌ها باشد [۱۴]. از این رو برای اطمینان از اعتبار پژوهش، نسبت به متنوع‌سازی داده‌های کیفی، بررسی یافته‌ها و فرایند تحلیل داده‌ها به وسیله پژوهشگران همتا، مشارکت فعالان صنعت، اظهار



سوگیری پژوهشگران اقدام شده است.

۶- تحلیل یافته‌ها (کدگذاری محوری)

در طول پژوهش نسبت به شناسایی راهبردهای عمل-عکس‌العمل مشاوران اقدام و سپس در یک فرایند رفت‌وبرگشتی نسبت به جمع‌آوری داده‌های جدید و تحلیل راهبردها به‌منظور شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامد اتخاذ راهبردها مبادرت شده است. محصول کدگذاری محوری، پیدایش ۷ مقوله اصلی و ۲۸ زیرمقوله به شرح نمودار شکل است.

۷- کشف راهبردهای عمل-عکس‌العمل

بر مبنای رویکرد استراوس و کرین در انجام پژوهش‌ها برپایه [۳]، نخست به وضعیت‌های مسئله‌آفرین در کسب‌وکار فعالان صنعت ساخت شناسایی و سپس معنایی که کنشگران (در قالب مسئله، هدف، ...) به آن شرایط یا رخدادها می‌دهند، توجه شد و عمل-عکس‌العمل آنها برای مدیریت مسئله و یا دستیابی به هدف مذکور شناسایی شدند. بر این اساس، راهبرد عمل-عکس‌العمل «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها»، شناسایی شد. در زمان جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌منظور کشف و غنی‌سازی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامد اتخاذ راهبردها، پرسش شد که «چه کسی» از آن راهبرد استفاده می‌کند، «چه زمانی» از آن استفاده می‌شود، «چرا»، «چگونه» و با «چه پیامدهایی» از آن راهبرد استفاده می‌شود.

۸- تحلیل راهبرد «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها»

راهبرد «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها» زمان رقابت‌های سیاسی به‌وسیله دستگاه‌های اجرایی انجام می‌شود که معمولاً به دلیل «نگاه سیاسی به پروژه» از سوی بازیگران سیاسی کشور اتخاذ می‌شود. دستگاه اجرایی تحت فشار سیاسی نمایندگان مجلس و یا سایر بازیگران بانفوذ دیگر (مانند رئیس‌جمهور در دوره اول دولت‌ها) قرار می‌گیرد تا پروژه‌ها یا طرح‌های جدیدی راه‌اندازی شود چون فرصت تبلیغات اندک است، برای شروع هرچه سریع‌تر عملیات اجرایی و با هدف بازگشایی دوره تصدی به دستگاه اجرایی فشار آورده می‌شود. هدف نمایندگان



مجلس، وارد کردن پروژه به ردیف بودجه‌های عمرانی و انجام کار تبلیغاتی با سطح نگاه غیرملی / منطقه‌ای است. در دوره اول دولت‌ها، این راهبرد با هدف جلب رضایت عمومی و پیروزی در انتخابات و راه پیدا کردن به دوره دوم انجام می‌شود. هدف وزیر نیز کاهش فشار نمایندگان مجلس و جلوگیری از استیضاح یا جلب رضایت رئیس‌جمهور و حفظ کرسی وزارت است. پیامد استفاده از این راهبرد، «نارسایی فرایند آغازین پروژه» است که خود را به صورت «برآوردهای غیرواقعی»، «زمان‌بندی غیرواقعی» و «نارسایی برنامه خطرپذیری» نشان می‌دهد. عوامل منفی موجود در «فرهنگ ملی» و «فرهنگ حرفه‌ای»، زمینه را برای اتخاذ راهبرد «شروع شتابزده پروژه‌ها» فراهم می‌کنند.

۹- کدگذاری انتخابی

براساس روش‌شناسی برپایه، از کدگذاری انتخابی برای تدوین نظریه‌ای در قالب یک روایت انتزاعی از همه مقوله‌های مهم و ایجاد ارتباط بین آنها استفاده شد. کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه از راه بافتن مقولات حول یک مقوله مرکزی (مضمون اصلی پژوهش از نظر پژوهشگر) است.

۱۰- انتخاب مقوله مرکزی

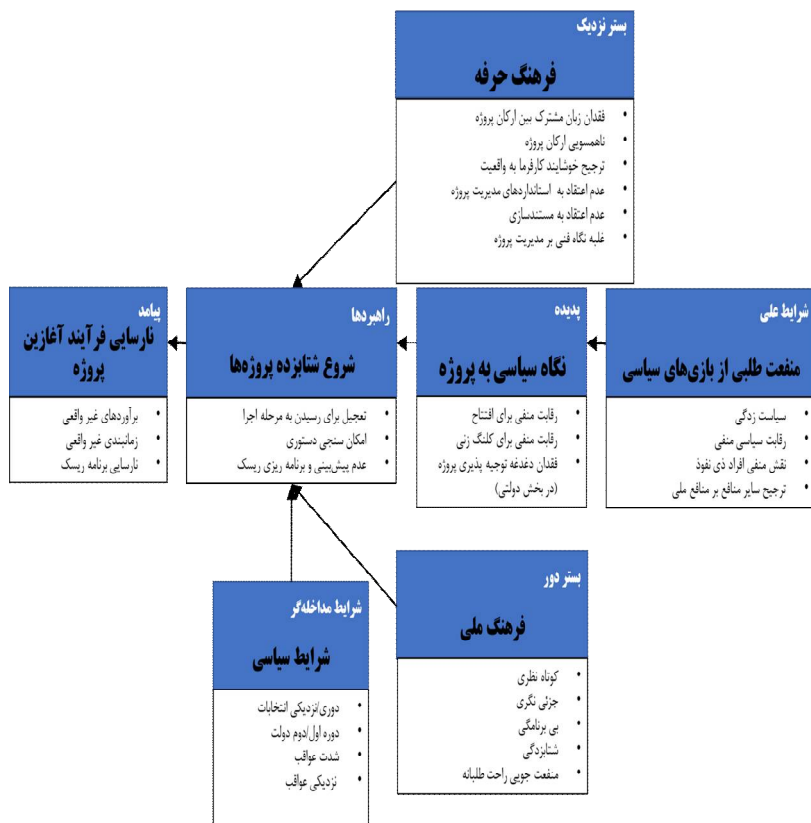
باتوجه به قدرت تبیین‌کنندگی مقوله «نگاه سیاسی به پروژه»، در تشریح دلایل «شروع شتابزده پروژه‌ها» به وسیله دستگاه‌های اجرایی، این مقوله به عنوان پدیده محوری (مقوله مرکزی) انتخاب شد. روابط مقوله‌های اصلی به صورت گزاره‌های حکمی در قالب خط داستان تشریح و در قالب عناصر الگو پارادایمی طبقه‌بندی و براساس نمودار شکل در ارتباط با مقوله مرکزی سازماندهی شدند.

در راستای درک مطلوب فرایند کدگذاری و نحوه استخراج کدهای نهایی بررسی شده، نمونه‌ای از فرایند کدگذاری داده‌ها به شرح جدول ۲ ارائه می‌شود.



جدول ۲. نمونه فرایند کدگذاری داده‌ها

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	متن
سیاست‌زدگی	گرایش‌های سیاسی	دیدگاه‌های سیاسی	زمانی که مدیران یا ارکان اصلی در یک پروژه به جای اینکه دیدی فنی و تخصصی داشته باشند، یک دیدگاه کاملاً سیاسی رو شروع می‌کنند به کار، این خودش در بلندمدت مسیر پروژه رو از راه درستش خارج می‌کند و به سمتی می‌برد که موردپسند دولتمردان و سیاسیون قرار می‌گیرد.
		تمایل به احزاب سیاسی	امروزه دیگه خیلی از مدیران ارشد تو زمینه پروژه به سمت و سوی احزاب سیاسی گرایش داشته و دوست دارند تا با آنان درخصوص فعالیت‌ها همفکری کرده و به نحوی رضای خاطر آنها را ایجاد کنند.
		تلاش در جلب رضایت سیاستمداران	چون که امروزه بنیانگذار یا پیمانکار پروژه‌ها تو سطوح مختلف را سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند، به همین علت است که مدیران پروژه هم سعی می‌کنند فرایندهای پروژه را به نحوی تنظیم و هدایت کنند تا درنهایت رضایت سیاسیون دولتی رو جلب کنند که این جوری خودشان هم به منافع زیادی دست پیدا می‌کنند.
	ارتباط‌های سیاسی	تعامل‌های سیاسی	زمینه و شرایط فعالیت در پروژه‌های بزرگ، ناخواسته مدیران را در تعامل با افراد سیاسی و دولت‌ها قرار می‌دهد که این تعامل درنهایت عمیق‌تر می‌شود و خیلی از تفکراتشون را تحت تأثیر خودش قرار می‌دهد.
		ارتباط با احزاب سیاسی	خیلی از مدیران تو پروژه به علت بستر دولتی پروژه‌ها و تعامل به سیاسیون به مرور زمان ارتباطات زیادی رو با سیاسیون ایجاد می‌کنن که مینونه در نهایت به خاطر اینکه تعامل خودشون رو عمیق کنن و جایگاه بهتری هم نصیبشون بشه سعی می‌کنن تا حلقه‌های ارتباط سیاسی خودشون رو زیاد کنن.
	تفکرات سیاسی	اولویت منافع سیاسیون به منافع سازمانی	سیاسی شدن بیش از اندازه، ارتباط و تعامل زیاد با افراد سیاسی باعث می‌شود تا دیگه منافع همان عده براشون مهم باشه و توجه زیادی به منافع سازمان و پروژه نشه. درنهایت همه برنامه‌ها و فعالیت‌ها به سمت و سویی می‌رود که سیاست‌مدارها رو راضی نگه داره.
		نگرش به جهان اطراف	فضای سیاسی توی عصر فعلی باعث شده است تا نگرش‌ها به خیلی از موضوع‌هایی که اطرافمون می‌بینیم، تغییر کند. این مسئله باعث می‌شود تا به همه چیز به دید شک و تردید نگاه شود و تصور می‌کنیم که در پس هر چیزی حتماً فضایه‌ای وجود دارد و باید آن را پیدا کنیم.



شکل ۱. الگو نظری عوامل فرهنگی مؤثر بر فرآیند آغازین پروژه (مأخذ: نگارندگان)

۱۱- مشارکت علمی و مقایسه با ادبیات

با انجام پژوهش حاضر، سه مشارکت علمی به شرح ذیل در ادبیات مدیریت پروژه انجام شده است:

- ۱- در این پژوهش با توجه به خلأ ادبیات، نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر بر فرآیند آغازین پروژه اقدام شده است؛



۲- باتوجه به تحلیل داده‌ها، نسبت کشف پدیده «نگاه سیاسی به پروژه»، اقدام شده است؛
۳- نسبت به کشف شرایط علی وقوع «نگاه سیاسی به پروژه» و نیز شرایط زمینه‌ای واکنش به پدیده که موجب «شروع شتابزده پروژه‌ها» و به تبع آن «نارسایی فرایند آغازین پروژه» می‌شود، اقدام شده است.

۱۲- نتیجه گیری

پدیده محوری در کسب و کار فعالان کسب و کار پروژه، «نگاه سیاسی به پروژه» است که «رقابت منفی برای کلنگ‌زنی»، «رقابت منفی برای تعریف پروژه» و «فقدان دغدغه توجیه‌پذیری پروژه (در بخش دولتی)» جنبه‌های مهم این پدیده هستند. «منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی» بازیگران سیاسی، موجب پیدایش این پدیده شده است که عامل مهمی در «تعریف دستوری پروژه‌ها» است.

همان‌طور که در تحلیل داده‌ها اشاره شده است، عوامل فرهنگی ملی مانند «کوتاه‌نظری»، «جزئی‌نگری»، «بی‌برنامگی»، «شتاب‌زدگی»، «منفعت‌جویی راحت‌طلبانه» و نیز عوامل فرهنگی حرفه مانند «فقدان زبان مشترک بین ارکان پروژه»، «ناهمسویی ارکان پروژه»، «ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت»، «عدم اعتقاد به استانداردهای مدیریت پروژه»، «عدم اعتقاد به مستندسازی» و «غلبه نگاه فنی بر مدیریت پروژه»، زمینه‌ساز «شروع شتابزده پروژه‌ها» در کشور است. پیامد «شروع شتابزده پروژه‌ها»، «نارسایی فرایند آغازین پروژه» است که خود را به صورت «برآوردهای غیرواقعی»، «زمان‌بندی غیرواقعی» و «نارسایی برنامه‌خطرپذیری» نشان می‌دهد.

۱۳- پیشنهادهای کاربردی

برای بهبود فرایند آغازین پروژه، پیشنهاد می‌شود علاوه بر اصلاح عوامل فرهنگی ملی و حرفه، نسبت به افزایش پاسخگویی بازیگران سیاسی اقدام شده واز «نگاه سیاسی به پروژه» در راستای «منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی» جلوگیری شود.



- برای رفع زمینه‌های فرهنگی «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها»، پیشنهاد می‌شود:
- ۱- نسبت به ارتقای سطح شایستگی‌های مدیریت پروژه در دستگاه‌های دولتی از راه استقرار نظام تشخیص صلاحیت‌های کارفرمایی اقدام شود؛
 - ۲- نسبت به کاهش تصدی‌گری دولت در اجرای پروژه‌های عمرانی، از راه خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی دولت اقدام شود؛
 - ۳- فرایند تدوین برنامه‌های توسعه به نحوی اصلاح شود تا از مداخله کردن و در قبضه آوردن بازیگران سیاسی به‌رغم منافع ملی کاسته شود.

۱۴- پیشنهادهای پژوهشی آتی

در پژوهش حاضر باتوجه‌به اینکه مطالعه تأثیر عوامل اقتصادی، اجتماعی و ... خارج از محدوده پژوهش بوده است، از مطالعه آنها چشم‌پوشی شده است. بااین‌وجود، مطالعه دقیق‌تر اثرگذاری این عوامل بر فرایندهای مدیریت پروژه زمینه مهمی برای پژوهش‌های آینده است. بررسی اثر عوامل فرهنگی بر سایر گروه فرایندهای مدیریت پروژه نیز، مسیر مهمی برای پژوهش‌های آتی به‌نظر می‌رسد. بررسی عوامل تعدیل‌گری چون جو سازمانی و فرهنگ سازمانی از دیگر مسیرهای خوب برای پژوهش‌های آینده خواهد بود.

۱۵- منابع

- [1] Corbin J., Strauss A. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Los Angeles Calif.: SAGE Publications Inc. (2008)
- [2] Crawford L. H. "Senior management perceptions of project management competence", *International Journal of Project Management*, (2005) 23(1): 7-16.
- [3] Creswell J. W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, 4th Edition* (4th ed.): Addison Wesley. (2011)
- [4] Curry L. A., Linnander E. L., Brewster A. L., Ting H., Krumholz H. M., Bradley E. H. "Organizational culture change in US hospitals: a mixed



- methods longitudinal intervention study", *Implementation Science*, (2015) 10(1): 1-23.
- [5] Creswell J. W. *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (1998)
- [6] Eisend M., Evanschitzky H., Gilliland D. I. "The influence of organizational and national culture on new product performance", *Journal of Product Innovation Management*. (2015)
- [7] Elson-Green J. *Disciplines setting standards*, *Campus Review*, November 23. (2009)
- [8] Martinez E. A., Beaulieu N., Gibbons R., Pronovost P., Wang, T. "Organizational Culture and Performance", *The American Economic Review*, (2015) 105(5): 331-335.
- [9] Morris P.W.G. *Managing project interfaces*, in Cleland, D. I. and King, W.R., (eds.), *Project Management Handbook*, 2nd Edition, New York, NY: Van Nostrand Reinhold. (1988)
- [10] Zhang Q., Cheng L., Boutaba R. "Cloud computing: state-of-the-art and research challenges", *J. Internet Serv. Appl.*, (2010) 1(1): 7-18.
- [11] Williams N. J., Glisson C., Hemmelgarn A., Green P. (2016) Mechanisms of change in the ARC organizational strategy: Increasing mental health clinicians' EBP adoption through improved organizational culture and capacity", *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, (2005) pp. 1-15.
- [12] Karahanna E., Evaristo J. R., Srite M. "Levels of culture and individual behavior: an investigative perspective", *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 13(2): 1-20.
- [13] Pothukuchi V., Damanpour F., Choi J., Chen C. C., Park S. H. "National and organizational culture differences and international joint venture performance", *Journal of International Business Studies*, (2002) 33(2): 243-265.

کشف محتوای قرارداد روان‌شناختی پرستاران بیمارستان‌های دولتی

محسن یعقوبی^۱، نورمحمد یعقوبی^{۲*}، محمدصادق شریفی‌راد^۳

۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۶

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۲

چکیده

هدف: قراردادهای روان‌شناختی باور و درک کارکنان نسبت به تعهدات ضمنی و صریح در روابط کاری با سازمان تعریف شده است. هدف مطالعه حاضر کشف محتوای قراردادهای روان‌شناختی پرستاران بیمارستان‌های دولتی است.

روش: برای درک مناسب محتوای قراردادهای روان‌شناختی پرستاران انجام یک مطالعه کیفی موردنیاز است. جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از راه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و با تأکید بر بیان تجربه زیسته پرستاران بیمارستان‌های دولتی انجام شد. انتخاب نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با فن گلوله برفی انجام گرفت و برای اطمینان از اشباع نظری ۱۹ مصاحبه انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که قراردادهای روان‌شناختی در پرستاران شامل ۳ مضمون اصلی (معامله‌محور، رابطه‌محور و ارزش‌محور) و ۱۴ مضمون فرعی بود. قراردادهای معامله‌محور شامل ۵



مضمون فرعی جو کاری خوب، پرداخت منصفانه، رفع مشکلات غیرکاری، ایمنی در محیط کار و محیط مسالمت‌آمیز و آرام بود. قراردادهای رابطه‌محور شامل ۵ مضمون فرعی اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت مقام بالاتر، چالش‌برانگیز بودن کار، فرصت ارتقا و امنیت شغلی بود. قراردادهای ارزش‌محور شامل ۴ مضمون فرعی ارزش‌های فردی، ارزش‌های جمعی، ارزش‌های آموزشی و ارزش‌های اخلاقی بود.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد قراردادهای روان‌شناختی پرستاران با دو مضمون (معامله‌ای و رابطه‌ای) جامع نیست و پرستاران فراتر از منافع فردی و سازمانی، ارزش‌های بسیار مهمی دارند که مربوط به ماهیت حرفه پرستاری می‌باشد و این ارزش‌ها در قراردادهای روان‌شناختی ارزش‌محور ظهور پیدا می‌کنند. در نتیجه برای افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت پرستاران توجه به هر سه مضمون قرارداد روان‌شناختی لازم است.

واژه‌های کلیدی: قراردادهای روان‌شناختی، قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌محور، قراردادهای روان‌شناختی معامله‌محور، قراردادهای روان‌شناختی ارزش‌محور، پرستاران، نظریه قرارداد روان‌شناختی.

۱- مقدمه

در بین مدل‌های مختلفی که پژوهشگران برای فهم روابط کارکنان و سازمان پیشنهاد داده‌اند [۱]، قراردادهای روان‌شناختی یکی از موضوعاتی بوده است که بیشترین توجه را در حوزه مدیریت، رفتار سازمانی و روان‌شناسی کار و سازمان به‌خود اختصاص داده است. بررسی قراردادهای روان‌شناختی در دهه ۱۹۶۰ آغاز شد، اما مطالعه محوری رسو^۱ (۱۹۸۹) باعث شد دوباره علاقه به بررسی ادراک کارکنان از قول‌های داده‌شده و عمل‌شده به‌وسیله سازمان‌ها شکل بگیرد [۲]. رسو قرارداد روان‌شناختی را اینگونه تعریف کرد: «باورهای فرد در مورد شرایط قرارداد متقابل بین طرف اصلی و دیگر طرفین» [۳]، برای مثال کارکنان اعتقاد دارند که باید در مقابل زمان، انرژی و تلاشی که می‌کنند، سازمان موارد خاصی را (از جمله حقوق و مزایا، رفتار منصفانه، رشد و پیشرفت شغلی) برای آنها محقق کند.

1. Rousseau



در طول سه دهه گذشته، پیشرفت بسیاری در مطالعه‌های قرارداد روان‌شناختی حاصل شده است که با بررسی‌های محوری در مورد محتوای قراردادها و پیامدهای نقض یا تحقق قرارداد روان‌شناختی از طرف کارکنان و سازمان‌ها همراه بوده است. با این وجود بیشتر مطالعه‌ها تاکنون بر فرایندهای نقض یا تحقق قرارداد روان‌شناختی و نتایج حاصل از آن متمرکز بوده‌اند و محتوای قرارداد‌های روان‌شناختی بسیار کمتر بررسی شده است [۴] تا جایی که پژوهشگران برجسته قرارداد روان‌شناختی به دلیل کمبود مطالعه‌های کیفی این حوزه، خواستار استفاده از روش‌های توصیفی و کیفی‌تر هستند [۵-۷]. ضرورت این مسئله باتوجه‌به اینکه آن دسته مطالعه‌های محدود کیفی انجام‌شده نیز محدود به کشورهای غربی بوده‌اند و توسعه نظریه قرارداد روان‌شناختی [۳] در بین پژوهشگران خاورمیانه و ایران مورد غفلت واقع شده است [۸]، بیشتر می‌شود.

در نتیجه در مطالعه حاضر برای درک بهتر این نظریه و نگاهی نظری به‌روشی بدیع، از یک بافت خاص، یعنی پرستاران بیمارستان‌های دولتی استفاده می‌شود. مسئله مهم کشف محتوای قرارداد‌های روان‌شناختی پرستاران برای مشارکت در توسعه نظریه قرارداد روان‌شناختی است، چراکه قرارداد‌های روان‌شناختی احصاشده پرستاران در بیمارستان‌های دولتی می‌توانند نشان‌دهنده و منعکس‌کننده انتظارات و ادراک‌های پرستاران در بافت و فرهنگ ملی کشور باشند و به توسعه نظریه قرارداد‌های روان‌شناختی کمک کنند. در نتیجه سؤال اصلی این پژوهش به این شکل مطرح می‌شود: «محتوای قرارداد روان‌شناختی پرستاران بیمارستان‌های دولتی شامل چه مضامینی است؟»

۲- چارچوب نظری و مرور ادبیات

نظریه قرارداد روان‌شناختی چگونگی شکل‌گیری روابط کاری براساس توافق‌های مبادله متقابل بین کارمند و سازمان را توضیح می‌دهد [۳؛ ۹]. براین اساس، کارکنان انتظار انجام برخی تعهدات را برای حفظ تعادل در رابطه دارند. از نظر تاریخی، پژوهش‌هایی که بر محتوای قرارداد روان‌شناختی متمرکز بوده‌اند، بین دو گونه قرارداد تفاوت قائل شده‌اند: قرارداد‌های معامله‌ای و قرارداد‌های رابطه‌ای. قرارداد‌های معامله‌ای از راه تمرکز اقتصادی مشخص



می‌شوند. این قراردادها به‌طور کلی روابط کاری کوتاه‌مدت را پوشش می‌دهند که شامل وظایف محدودی است که الزام‌های عملکرد و تعهدات متقابل در آن به‌وضوح شناسایی شده است [۱۰؛ ۱۱]. از سوی دیگر، قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌ای نسبت به قراردادهای معامله‌ای شامل تعهدات طولانی‌مدت‌تر و گسترده‌تر است. این قراردادها مبتنی بر مبادله عناصر عاطفی-اجتماعی هستند مانند تعهد، اعتماد، وفاداری و ثبات و شامل یک تعهد به آینده بی‌پایان هستند [۱۰؛ ۱۱]. کارمندان با قراردادهای رابطه‌ای تمایل بیشتری به‌اضافه کاری برای کمک به همکاران و همچنین حمایت از تغییرات سازمانی ضروری دارند. رسو (۲۰۰۴) معتقد است اگرچه کارکنان با قرارداد رابطه‌ای به احتمال زیاد در صورت نقض تعهد، به‌شدت ناراحت می‌شوند، اما تعهد حاکم بر چنین قراردادهایی اغلب کارکنان را به سوی جستجوی راه‌حلی سوق می‌دهد که به آنها اجازه می‌دهد روابط خود با سازمان را حفظ کنند. عدم جبران این وضعیت معمولاً کارکنان را به ترک خدمت یا کاهش قابل توجهی تعهداتشان به کارفرمای خود سوق می‌دهد. به‌طور کلی و براساس شواهد تجربی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌ای و معامله‌ای متمایزی دارند [۲؛ ۱۲]. علاوه بر قراردادهای روان‌شناختی معامله‌ای و رابطه‌ای، گونه سوم از قراردادها به‌عنوان قرارداد آرمانی در آغاز قرن بیست‌ویکم ظهور کرد [۱۳]. تامسون و باندرسون^۱ (۲۰۰۳: ۵۷۴) تعهدات آرمانی را اینگونه تعریف کردند: «تعهدات معتبر برای نیل به یک هدف یا اصل ارزشمند که به منافع شخصی محدود نمی‌شود و به‌طور ضمنی در رابطه فرد-سازمان مبادله می‌شود». پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مفهوم قراردادهای روان‌شناختی این سه گونه تعهد را شامل می‌شوند و کارمندان ممکن است چندین تعهد را به‌طور همزمان ادراک کنند [۱۴]. به‌طور کلی شواهد تجربی در حال ظهور از تمایز بین قراردادهای روان‌شناختی آرمانی و دیگر قراردادهای روان‌شناختی پشتیبانی می‌کنند. جدول ۱، یک چارچوب تفسیری قرارداد روان‌شناختی را شامل دیدگاه‌های معامله‌ای، رابطه‌ای و آرمانی نشان می‌دهد [۱۵].

1. Thompson & Bunderson



جدول ۱. چارچوب مقایسه قراردادهای روان‌شناختی

معامله‌ای	رابطه‌ای	آرمانی
محدود	فراگیر و جامع	بدون مرز، دربرگیرنده "همه"
پایان بسته و مشخص	پایان باز و نامعین	پایان باز و متغیر
اقتصادی	اجتماعی-عاطفی	مبتنی بر ارزش
خود (من)	خود و اجتماع سازمانی	جامعه، بخشی از آن یا یک اصل
اصلی	(ما)	نامشهود (همه)

منبع: برگرفته از بور و تامسون (۲۰۰۲) و تامسون و باندرسون (۲۰۰۳) به نقل از ادونوه و نلسون^۱ (۲۰۰۹)

در ادامه با تأکید بر جدیدترین یافته‌ها، مهم‌ترین مطالعه‌هایی که به صورت کیفی یا ترکیبی در رابطه با محتوای قرارداد روان‌شناختی، در زمینه‌های مختلف در پنج سال گذشته انجام شده است، به‌طور خلاصه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. مهم‌ترین مطالعه‌های کیفی و ترکیبی انجام‌شده در زمینه قرارداد روان‌شناختی در پنج سال گذشته

نام پژوهشگر	سال	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
چان ^۲ [۱۶]	۲۰۲۱	ابزار: مصاحبه نمونه: دانشگاهیان استرالیایی و دانشگاهیان مالزیایی روش تحلیل: تحلیل محتوا	در کشف قراردادهای روان‌شناختی بر دو گونه رابطه‌ای و معامله‌ای، تمرکز شد. نتایج نشان داد که قراردادهای دانشگاهیان استرالیا در درجه اول معامله‌ای‌تر بود، درحالی‌که قراردادهای دانشگاهیان مالزی در درجه اول رابطه‌ای‌تر بود.
دو و ونتیلبرگ ^۳ و ونتیلبرگ ^۳ [۱۷]	۲۰۲۰	ابزار: مصاحبه نمونه: کارکنان بلژیکی و چینی روش تحلیل: تحلیل الگو	به بررسی چهار گونه قرارداد روان‌شناختی (معامله‌ای، رابطه‌ای، متعادل و آرمانی) پرداختند. کارکنان بلژیکی بیشتر قرارداد متعادل (۴۵.۵۵ درصد)، و به میزان به‌نسبت پایینی قرارداد معامله‌ای (۲۱.۴۷ درصد)،

1. O'Donohue & Nelson
2. Chan
3. Du and Vantilborgh



نام پژوهشگر	سال	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
			رابطه‌های (۲۸۸ درصد) و آرمانی (۴.۱۹ درصد) داشتند. کارکنان چینی بیشتر قرارداد رابطه‌ای (۴۶.۷ درصد) و معامله‌ای (۴۷.۲۱ درصد) و مقادیر پایینی متعادل (۶.۹ درصد)، (۰ درصد) قرارداد آرمانی بودند.
اتکسون و پريت ^۱ [۱۸]	۲۰۱۹	ابزار: مصاحبه نمونه: کارکنان تجاری بین‌المللی مسافر در بلژیک روش تحلیل: تحلیل محتوا	ماهیت قراردادها بیشتر رابطه‌ای بود. آن‌طور که ممکن است انتظار رود کارکنان تجاری که به بلژیک سفر می‌کنند، ترکیبی خاص از تعهدات رابطه‌ای و معامله‌ای نداشتند.
دوران ^۲ و همکاران [۱۹]	۲۰۱۹	ابزار: مصاحبه نمونه: افسران پلیس انگلیس روش تحلیل: تحلیل چارچوب	شش مضمون اصلی پدیدار شد: انگیزش، تعهدهای متقابل، عوامل استرس‌زا، پیامدهای رفتاری، میانجی‌ها، تأثیر مثبت بر شغل. براساس مصاحبه مشخص شد قراردادهای روان‌شناختی برخی از افسران پلیس به‌طور واضح نقض می‌شود که این مسئله تأثیر منفی بر سلامتی دارد.
بورديا ^۳ [۲۰]	۲۰۱۹	ابزار: مصاحبه نمونه: دانشجویان بین‌المللی در استرالیا روش تحلیل: تحلیل تفسیری و تکراری برای استخراج مضمون	محتوای قراردادهای روان‌شناختی دانشجویان بین‌المللی بیشتر مرتبط با آموزش، مسیر شغلی و مسائل اجتماعی - احساسی بود (امکانات آموزشی، حمایت از یادگیری تعاملی، کاربردی بودن آموزش‌ها برای بازار کار، آینده شغلی، شبکه‌سازی و کارآموزی با صنایع مختلف، فراهم کردن فرصت‌های مسیر شغلی، دسترسی به اینترنت، آموزش مهارت‌های دانشگاهی، زیرساخت‌های یادگیری و ارزشیابی، امکانات رفاهی، امکانات ورزشی، محیط اجتماعی چندفرهنگی، پیشنهاد اسکان مناسب و ...)
دوران و همکاران [۲۱]	۲۰۱۸	ابزار: مصاحبه نمونه: مأموران آتش‌نشانی انگلیسی روش تحلیل: تحلیل چارچوب	اکتشاف اعتقادات و تجربه‌های مربوط به قراردادهای روان‌شناختی انجام شد. پنج مضمون اصلی شناسایی شدند. انگیزاننده‌ها، تعهدهای متقابل، عوامل استرس‌زا و اثرهای آن، تعدیلگرها، عوامل ماندگاری در شغل.

1. Atkinson & Pareit
2. Duran
3. Bordia



نام پژوهشگر	سال	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی
کوردر و رونی ^۱ [۲۲]	۲۰۱۸	ابزار: مصاحبه نمونه: پرستاران و مدیران آنها (آفریقای جنوبی) روش تحلیل: تحلیل مضمون	قرارداد روان‌شناختی پرستاران از لحاظ ماهیت متعادل بودند و بیشتر شامل قرارداد رابطه‌ای با تأکید بر نیاز به حمایت مدیر، رهبری و استقلال بود. انگیزش پرستاران به وسیله انگیزش حاصل از تحقق قراردادهای روان‌شناختی ملموس و نامشهود افزایش پیدا کرد. یافته‌ها در پنج موضوع اصلی مرتبط با قرارداد روان‌شناختی بین پرستاران و مدیران آنها گزارش شد: ۱- انتظار و پاداش؛ ۲- رفاه (بهزیستی) ^۲ و ارتباط‌های باز؛ ۳- حرفه‌ای بودن و اعتماد؛ ۴- انصاف و احترام متقابل و ۵- استقلال
اگروال و گوپتا ^۳ [۲۳]	۲۰۱۸	ابزار: مصاحبه نمونه: کارکنان یک سازمان در هندوستان روش تحلیل: تحلیل محتوا با استفاده از روش رویداد بحرانی	محتوای قرارداد کارکنان شامل قراردادهای رابطه‌ای و معامله‌ای بود و با وجود شباهت با موضوع اینگونه قراردادها در غرب، مقوله‌های یافت شده جنبه‌های مشخص و منحصربه‌فردی از زمینه روابط استخدامی در هندوستان را منعکس کرد.
بارت ^۴ و همکاران [۲۴]	۲۰۱۷	ابزار: مصاحبه نمونه: داوطلبان بین‌المللی در سازمان‌های توسعه و کمک‌رسانی روش تحلیل: تحلیل استخراجی و استخراج مضامین	محتوای قراردادهای روان‌شناختی داوطلبان بین‌المللی مانند داوطلبان داخلی شامل رابطه‌ای، معامله‌ای و مخصوصاً قراردادهای ارزش‌محور بود که قراردادهای ارزش‌محور بر سایر قراردادها تأثیرگذار بود به نحوی که می‌توانند اهمیت قراردادهای معامله‌محور را خنثا کنند. شیوه خودجوش این داوطلبان در پیوستن به سازمان و اتکا به همکاران به‌جای سازمان از دیگر یافته‌های این پژوهش بود.

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که بیشتر پژوهشگران در راستای توسعه نظریه قرارداد روان‌شناختی، مضامین مربوط به قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌ای و معامله‌ای را کشف کرده‌اند. قراردادهای روان‌شناختی متعادل یا متوازن نیز گونه دیگری از قراردادهای

1. Corder & Ronnie
2. well-being
3. Agarwal & Gupta
4. Barrett



روانشناختی است که ویژگی‌های هر دو گونه قرارداد رابطه‌ای و معامله‌ای را دارد و پژوهشگران به آن در برخی مطالعه‌ها اشاره کرده‌اند (برای مثال کورد و رونی، ۲۰۱۸). در دو مطالعه (دو و ونتیلبرگ، ۲۰۲۰؛ بارت و همکاران، ۲۰۱۷) نیز از قراردادهای آرمانی یا مبتنی بر ارزش نام برده شده است. با این وجود این مطالعه‌ها محدود به کشورهای غربی هستند و نظریه قرارداد روانشناختی در بافت موقعیتی^۱ متفاوت می‌تواند به توسعه این نظریه کمک کند. بنابراین در پژوهش حاضر احصا و تبیین قرارداد روانشناختی پرستاران در بیمارستان‌های دولتی امکان احصای انتظارات و ادراکات پرستاران را (که مبتنی بر بافت و فرهنگ ملی کشور است) فراهم می‌کند و به توسعه نظریه قراردادهای روانشناختی که در ایران نسبت به آن غفلت شده است، کمک می‌کند. همچنین قراردادهای روانشناختی معامله‌ای و رابطه‌ای (که بیشتر مطالعه‌های گذشته بر آنها متمرکز شده‌اند) جامعیت و تصویر کاملی برای درک کامل و جامع قراردادهای روانشناختی پرستاران ارائه نمی‌دهند، چراکه یک پرستار ممکن است زودتر وارد محیط کار شود و تا بعد از ساعت‌های کاری در محل کار بماند یا استراحت‌های بین کار را کاهش دهد تا اطمینان حاصل کند که می‌تواند تنوع و کیفیت مراقبت‌هایی را که برای هویت پرستاری ضروری می‌داند، ارتقا دهد. پرستاران این فداکاری را انجام می‌دهند حتی اگر بیمارستان برای انجام تعهدات خود فداکاری مشابهی را انجام ندهد. این نوع تعهدات مبتنی بر ارزش با مفاهیم و ماهیت قراردادهای رابطه‌ای و معامله‌ای قابل توضیح و تفسیر نیستند. در نتیجه در پژوهش حاضر تلاش می‌شود با انجام یک مطالعه کیفی به‌روش مصاحبه، تصویر کامل‌تری از قراردادهای روانشناختی پرستاران بیمارستان‌های دولتی احصا شود.

۳- روش شناسی پژوهش

قرارداد روانشناختی، یک سازه ذهنی- ادراکی است و برای درک مناسب از ماهیت قراردادهای روانشناختی، مطالعه با رویکرد کیفی مورد نیاز است [۲۳؛ ۱۷؛ ۲۵]. فلسفه این پژوهش، تفسیری و راهبردی آن پدیدارشناسی با رویکرد هوسرل است. در رویکرد هوسرل به توصیف پدیده‌ها آن‌چنان که وجود دارد و آن‌گونه که در یک موقعیت خاص به‌وسیله افراد

1. Context



ادراک می‌گردند، پرداخته می‌شود [۲۶]. جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و با تأکید بر بیان تجربه زیسته پرستاران بیمارستان‌های دولتی انجام شد. بیمارستان‌های بخش دولتی از بافت ملی و هنجارهای فرهنگی تقلید می‌کنند. در نتیجه امکان شناخت و تعمیم بهتر قراردادهای روان‌شناختی که هم یک پدیده منحصر به فرد و هم یک پدیده قابل تعمیم است، فراهم می‌شود. معیارهای اولیه انتخاب پرستاران برای ورود به مطالعه شامل موارد زیر بود: ۱. علاقه‌مند به مشارکت در مطالعه و بیان دیدگاه‌ها و تجربیات خود باشند؛ ۲. شاغل در یکی از بیمارستان‌های دولتی باشند؛ ۳. از نظر مدت سابقه خدمت، بیش از یک سال سابقه خدمت داشته باشند تا قرارداد روان‌شناختی آنها از مرحله شکل‌گیری به مرحله نگهداری^۱ منتقل شود [۲۷]. با توجه به نیاز به احصای اطلاعات و تجربیات غنی از پرستاران، به مشارکت‌کنندگان پرا اطلاعات و افرادی ژرف‌بین‌تر از سایرین نیاز است. روش گلوله برفی، روش مناسبی برای پیدا کردن این افراد است [۲۸]. از این رو از چند نفر پرستاران مطلع اولیه خواسته شد همکاران مطلع بعدی را که ژرف‌بین‌تر بوده و قابلیت‌ها و مهارت‌های ادراکی بالاتری دارند، معرفی کنند. البته تنوع در سابقه کاری شرکت‌کنندگان که عاملی مؤثر بر قراردادهای روان‌شناختی است، نیز مورد توجه پژوهشگر بود. در پایان مصاحبه‌ها با ۱۷ مصاحبه به اشباع نظری رسید و برای اطمینان از عدم بروز محتوا یا مضامین جدید دو مصاحبه اضافی نیز انجام شد. مصاحبه‌های ضبط‌شده کلمه‌به‌کلمه برای تحلیل پیاده‌سازی شدند. سپس از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های مصاحبه استفاده شد. تحلیل مضمون به‌عنوان «روشی برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و گزارش الگوها یا مضامین درون داده‌ها» تعریف شده است [۲۹]. این نوع تحلیل داده‌های کیفی برای تجزیه و تحلیل پدیده‌های پیچیده توصیه می‌شود که در آنها ادبیات موجود می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای جهت‌دهی به فرایند کدگذاری استفاده شود [۳۰]. علاوه بر این، کدگذاری مضمون یک روش مفید برای استخراج مضامین قابل فهمی است که پیچیدگی پدیده مورد مطالعه را به‌طور کامل نشان می‌دهد. به‌منظور اعتماد^۲ به نتایج پژوهش از چهار معیار لینکن و گوبا^۳ شامل باورپذیری^۱، اطمینان‌پذیری^۲، انتقال‌پذیری^۳ و تأییدپذیری^۴ استفاده شد [۳۱].

1. Maintenance phase
2. Trustworthiness
3. Lincoln, & Guba



باورپذیری. باورپذیری، اعتماد به «حقیقت» یافته‌ها است [۳۱]، به این معنا که یافته‌های پژوهش به‌وسیله پژوهشگر با دیدگاه شرکت‌کننده در مصاحبه تناسب داشته باشد. براساس پیشنهاد لینکن و گوبا (۱۹۸۵)، از مثلث‌سازی پژوهشگر^۶، بررسی عضو^۶ و بررسی همتایان^۷ استفاده شد [۳۱؛ ۲۸]. به‌منظور روش «مثلث‌سازی پژوهشگر»، نیاز به یک پژوهشگر با تخصص متفاوت با اعضای تیم مقاله است [۲۸]. از این‌رو از یک پژوهشگر دکترای پرستاری برای فرایند کدگذاری، کشف مضامین، بررسی و بازنگری یافته‌ها کمک گرفته شد. به‌منظور روش «بررسی عضو»، یافته‌های مصاحبه‌های هر شرکت‌کننده به‌وسیله خودش تأیید یا اصلاح شدند. این روش از نظر لینکن و گوبا (۱۹۸۵) «مهم‌ترین روش برای باورپذیری نتایج است» [۳۰، ص ۳۱۴]. به‌منظور روش «بررسی همتایان»، از دو پژوهشگر متخصص کیفی (یکی آشنا با موضوع و یکی بدون آشنایی با موضوع پژوهش) خواسته شد متون، روش‌شناسی و یافته‌ها نقد، بازبینی و ارزیابی شوند.

اطمینان‌پذیری. اطمینان‌پذیری نشان می‌دهد که یافته‌ها سازگار هستند و می‌توانند تکرار شوند [۳۱]. برای تأمین اطمینان‌پذیری باید فرایند پژوهش منطقی، قابل ردیابی و به‌وضوح مستند شود [۲۸]. وقتی دیگران قادر باشند فرایند پژوهش را بررسی و دنبال کنند، بهتر می‌توانند در مورد قابلیت اطمینان پژوهش قضاوت کنند [۳۰]. همچنین با استفاده از روش «بررسی عضو» به چند نفر از شرکت‌کنندگان مطلع نتایج پژوهش ارائه شد و باتوجه به واکنش‌ها و نظرهای آنها برخی از نتایج اصلاح شدند [۲۸].

انتقال‌پذیری. انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌ها در بافت‌های موقعیتی دیگر نیز معنادار و قابل کاربرد باشند [۲۸؛ ۳۲]. به‌منظور انتقال‌پذیری از روش توصیف ضخیم استفاده شد تا دیگران که قصد انتقال یافته‌ها به بافت موقعیتی پژوهش خود را دارند، بتوانند درباره انتقال‌پذیری آن قضاوت کنند [۲۸]. توصیف ضخیم، توصیف مناسب همه جزئیات مرتبط با فرایند پژوهش است که با آن می‌توان به ارزیابی میزان انتقال‌پذیری نتایج به‌دست‌آمده به

-
1. Credibility
 2. Dependability
 3. Transferability
 4. Confirmability
 5. Researcher triangulation
 6. Member checking
 7. Peer debriefing



زمان‌ها، محیط‌ها، موقعیت‌ها و افراد دیگر پرداخت [۲۸؛ ۳۱]. به این منظور تلاش شد تا جزئیات روش‌شناسی از جمله اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان و بافت موقعیتی و مضامین شرح داده شود.

تأییدپذیری. به درجه یا میزانی از بی‌طرفی که یافته‌های یک مطالعه به وسیله مشارکت‌کنندگان شکل می‌گیرد و یافته‌ها مبتنی بر داده‌ها است و نه سوگیری، انگیزه یا علاقه پژوهشگر تأییدپذیری اطلاق می‌شود [۲۸؛ ۳۱]. به این منظور در پژوهش حاضر در انتخاب شرکت‌کنندگان تلاش شد تنوع لازم از لحاظ جمعیت‌شناختی لحاظ شود و هر مصاحبه به دقت ضبط و ثبت شود. بعد مصاحبه‌ها به صورت کتبی پیاده‌سازی شدند و متن هر مصاحبه چندین بار قبل از کدگذاری مطالعه شد. همچنین زمان تحلیل داده‌ها تلاش شد به اندازه کافی ارجاع‌هایی به صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان داده شود تا با پیش‌فرض‌های پژوهشگران سمت و سوی جدیدی به خود نگیرد. بعلاوه در پژوهش حاضر جزئیات کافی درباره انتخاب‌های نظری، روش‌شناختی و تحلیلی در کل مطالعه ذکر شده است تا دیگران بتوانند گردآوری، تحلیل داده‌ها و چگونگی و چرایی تصمیم‌گیری را درک و ارزیابی کنند [۲۸]. از نظر لینکن و گوبا (۱۹۸۵) اگر سه معیار باورپذیری، انتقال‌پذیری و اطمینان‌پذیری برقرار باشند، معیار تأییدپذیری خودبه‌خود برقرار می‌شود.

اگرچه تحلیل مضمون (همان‌طور که توسط براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) مستند شده است) به‌عنوان یک روش خطی و شش مرحله‌ای در اینجا ارائه می‌شود، اما کدگذاری و کشف مضامین در واقع یک فرایند تکراری و بازگشتی است که در طول زمان توسعه پیدا می‌کند و شامل یک حرکت مداوم به عقب و جلو بین مراحل است [۳۳]. جدول ۳ نشان می‌دهد که چگونه معیارهای لینکن و گوبا (۱۹۸۵) برای اعتمادپذیری به نتایج در طول هر مرحله از تحلیل مضمون به کارگرفته شده است.

1. Braun, & Clarke



جدول ۳. ایجاد اعتمادپذیری در مراحل تحلیل مضمون پژوهش حاضر

مراحل تحلیل مضمون	ابزارهای ایجاد اعتماد استفاده شده
۱. آشنایی با داده‌های خود	<ul style="list-style-type: none"> • مستندسازی افکار و ایده‌های نظری • مستندسازی کدها و مضامین بالقوه • ذخیره و بایگانی سازمان‌یافته داده‌های خام • نگهداری تمام سوابق یادداشت‌های میدانی، متون و تهیه دفتر یادداشت پژوهش^۱ برای نگارش تجربه‌ها و ایده‌های شخصی درباره جمع‌آوری داده‌ها و چارچوب تفسیری پژوهش زمان انجام فرایند پژوهش
۲. ایجاد کدهای اولیه	<ul style="list-style-type: none"> • بررسی همتایان • مثلث‌سازی پژوهشگر • استفاده از دفتر یادداشت پژوهش • استفاده از یک چارچوب کدگذاری برای داده‌ها • بررسی کدهای تولیدشده به وسیله شرکت‌کنندگان • مستندسازی تمام جلسه‌های اعضای تیم مقاله و بررسی همتایان
۳. جستجو برای کشف مضامین	<ul style="list-style-type: none"> • مثلث‌سازی پژوهشگر • یادداشت‌های با جزئیات درباره نحوه توسعه و سلسله مراتب مفاهیم و مضامین
۴. بازبینی و بررسی دوباره مضامین	<ul style="list-style-type: none"> • مثلث‌سازی پژوهشگر • بررسی مضامین اصلی و فرعی به وسیله اعضای تیم مقاله
۵. تعریف و نام گذاری مضامین	<ul style="list-style-type: none"> • مثلث‌سازی پژوهشگر • بررسی همتایان • توافق نظر نگارندگان مقاله درباره مضامین کشف شده • مستندسازی جلسه‌های تیم در مورد مضامین • مستندسازی نامگذاری مضامین
۶. تهیه گزارش	<ul style="list-style-type: none"> • بررسی عضو • بررسی همتایان • تشریح فرایند کدگذاری و تحلیل با جزئیات کافی • ثبت و گزارش مراحل کلیدی پژوهش • گزارش درباره دلایل انتخاب‌های نظری، روش‌شناختی و تحلیلی در کل مطالعه

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پرستاران در جدول ۴ نشان داده شده است.



جدول ۴. اطلاعات جمعیت‌شناختی پرستاران مصاحبه‌شده

پرستار	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کار
۱	مرد	۳۴	کارشناسی	۷
۲	مرد	۳۲	کارشناسی	۸
۳	مرد	۵۰	کارشناسی	۲۲
۴	مرد	۲۷	کارشناسی ارشد	۴
۵	زن	۴۰	کارشناسی	۱۲
۶	زن	۳۱	کارشناسی	۴
۷	مرد	۳۵	کارشناسی ارشد	۹
۸	مرد	۲۸	کارشناسی	۲
۹	زن	۴۴	کارشناسی	۲۰
۱۰	زن	۳۵	کارشناسی	۷
۱۱	مرد	۴۵	کارشناسی	۱۶
۱۲	مرد	۳۶	کارشناسی	۱۰
۱۳	مرد	۴۹	کارشناسی	۲۱
۱۴	زن	۳۵	کارشناسی	۱۰
۱۵	مرد	۳۳	دکترا	۶
۱۶	زن	۳۶	کارشناسی	۸
۱۷	زن	۳۴	کارشناسی	۷
۱۸	مرد	۳۹	کارشناسی	۱۳
۱۹	زن	۴۰	کارشناسی	۱۸

۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از مصاحبه نشان داد که قراردادهای روان‌شناختی پرستاران از سه مضمون اصلی معامله‌محور (شامل ۵ مضمون فرعی)، رابطه‌محور (شامل ۵ مضمون فرعی) و ارزش‌محور (شامل ۴ مضمون فرعی) تشکیل شده است.

مضامین براساس قراردادهای روان‌شناختی معامله‌محور از منظر پرستاران: مضامین کشف‌شده در قراردادهای روان‌شناختی معامله‌محور نشان می‌دهد که صاحب منفعت اصلی خود پرستار است و محدوده زمانی این قراردادها تعهدات کوتاه‌مدت است. این قراردادها



به‌طور عمده مربوط به انتظارهای پرستار از مقام بالاتر، همکاران و هم‌تایان برای انجام فعالیت‌ها و وظایف پرستاری بود. پنج مضمون فرعی شامل جو کاری خوب، پرداخت منصفانه، رفع مشکلات غیرکاری، محیط کار ایمن و محیط مسالمت‌آمیز و آرام قراردادهای معامله‌محور را تشکیل می‌دهند.

جو کاری خوب. جو کاری خوب اشاره به یک جو هماهنگی، همکاری و روابط خوب دارد. چندین نفر از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند وقتی جو کاری همراه با رفاقت و همکاری باشد و ارتباطها و بازخوردهای دوستانه و صمیمانه بین همکاران وجود داشته باشد، کارها بهتر انجام می‌شود. یکی از پرستاران این‌طور اظهار کرد:

«همکاران که همه با هم رفیقیم. معمولاً من تو چند بیمارستان دیگه هم بودم همه با هم رفیقن. خوبه جو همکاری هست بین همه. کارها هم اینجوری بهتر و راحت‌تر انجام میشه» (پرستار ۱).

به‌خصوص حمایت و تشویق پرستاران باتجربه‌تر باعث بهتر انجام‌شدن کارها می‌شود. در این شرایط اگر مشکل شخصی نیز برای پرستاری به‌وجود آید، به یکدیگر کمک می‌کنند. در این نوع جو کاری تفکرات همسو بین همکاران وجود دارد و انگیزه بهتری برای انجام کارها شکل می‌گیرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان انتظار خود از همکاران را این‌طور بیان کرد:

«از همکارم این انتظار رو دارم که شرایط رو درک کنه، به تقسیم کاری بشه، درک متقابل باشه، کار فوری داری بتونه پرکنه جاتو» (پرستار ۱۲).

پرداخت منصفانه. منظور از پرداخت منصفانه دستمزدی است که متناسب با نوع کار انجام شده باشد. این مضمون جزء مضامین مورد تأکید بیشتر پرستاران بود. تناسب دستمزد و کارانه‌ها با کار انجام‌شده و پاداش و تنبیه متناسب و مبتنی بر عملکرد و واریز به موقع پاداشها و اضافه‌کاری‌ها از مهم‌ترین انتظارهای پرستاران بود. یکی از پرستاران این‌طور بیان کرد:

«پولی که می‌گیریم با کاری که می‌کنیم تناسب نداره. اولین نکته‌اش همینیه که شما داری با یک چیزی مبارزه می‌کنی که اصلاً نمی‌شناسیش ... توی شش ماه اولی که از کرونا گذشت، ۴ نفر از همکاری بیمارستان ما به خاطر کرونا فوت شدند» (پرستار ۲).

از این‌رو بیشتر پرستاران بر تعرفه‌گذاری خدمات پرستاران و تأمین مالی تأکید داشتند. برای مثال پرستار دیگری بیان کرد:



«حرفه باید از نظر مالی تأمینات کنه. من نباید با این سختی کار، دوباره برم دو تا بیمارستان کار کنم. از تایم استراحتم بزنم برم به بیمارستان دیگه کار کنم. این، یعنی از لحاظ مالی تأمین نیستیم» (پرستار ۱۲).

پرستار دیگری در مورد میزان حقوق دریافتی این طور صحبت کرد:

«اولین انتظارم حقوقه. میزان حقوق که چه قدر تأمین می‌کنه منو واسه زندگیم» (پرستار ۴).

رفع مشکلات غیرکاری. مشکلات غیرکاری مواردی شخصی هستند که می‌تواند به علت مسائل خانوادگی، مشکلات مالی یا دیگر اتفاقات زندگی باشد که شرایط معمول زندگی را تغییر می‌دهد. از مهم‌ترین انتظارات پرستاران موافقت سرپرستار با مرخصی‌های روزانه و ساعتی پرستاران برای رسیدگی به مسائل و مشکلات زندگی شخصی‌شان بود. انعطاف در نوبت کاری و شیفت کاری پرستاران و اینکه سرپرستار به مسائل زندگی و شخصی آنها و تعادل بین کار و خانواده اهمیت دهد، موردانتظار پرستاران بود، برای مثال:

«انتظار مهم من در اینجا انعطاف زمان کاری هست. بتونم راحت شیفتم رو جابه‌جا کنم ... چون شرایط زندگی‌ام طوری هست که به‌خاطر محل کار همسرم باید دائم در رفت و آمد باشم» (پرستار ۴).

یا پرستار دیگری که مسائل شخصی دیگری داشت، نیز به انعطاف‌پذیری زمان کار اشاره کرد:

«اینکه بتونم در کنار کارم درس بخونم، تفریح کنم. کار خسته‌کننده و باعث فرسایش انسان نشه. خیلی واسم مهمه این انعطاف‌پذیری تایم کاری» (پرستار ۱۵).

محیط ایمن. یک محیط کار ایمن چیزی بیش از پیشگیری از صدمات یا گسترش بیماری است و در اولویت قراردادن بهزیستی کارکنان نیز مدنظر است. تعدادی از پرستاران برای سلامتی خود و بیماران این انتظار را از مدیران سطوح بالای بیمارستان داشتند که اتاق استراحت برای پرستاران فراهم کنند. همچنین تجهیزات و امکانات پیشرفته کاری، سرعت تعمیر تجهیزات خراب‌شده، اتاق و تخت بستری مناسب و ارگونومی در بخش‌های مختلف فراهم شود، برای نمونه یکی از پرستاران گفت:

«... حداقل چیزی که انتظار دارم فراهم باشه جایی که دارم کار می‌کنم تجهیزات مطمئن و ایمنی داشته باشه» (پرستار ۶).



از طرفی ارائه استانداردها و شیوه‌های کاری مطلوب، فراهم کردن تجهیزات حفاظت شخصی، ضد عفونی کننده‌های مناسب کار و نصب علائم هشداردهنده و راهنما از انتظارهای مهم برخی از پرستاران در بحث محیط کار ایمن عنوان شدند. برای مثال یکی از پرستاران اورژانس این طور اهمیت تجهیزات پزشکی در بخش اورژانس را بیان کرد:

«معیارهای ارزیابی برای بحث ایمنی خیلی بالا و مورد تأکید هستند ... کارهای اورژانس خیلی زیر ذره‌بین ...» (پرستار ۵).

محیط مسالمت‌آمیز و آرام. منظور از محیط مسالمت‌آمیز و آرام محیطی است که در آن پرستاران به دور از آزار و اذیت و خشونت بتوانند کار کنند. یکی از مهم‌ترین انتظارها که بیشتر پرستاران مطرح کردند، شرط وجود حداقل‌هایی برای آرامش روانی در محل کار بود. پرستاران معتقد بودند وجود نداشتن این حداقل‌ها باعث نارضایتی و استرس آنها می‌شود. یکی از پرستاران در مورد محیط به دور از تنش و حاشیه این طور بیان کرد:

«انتظار دارم رفتار همکاران و مراجعان همراه با آرامش و احترام باشد. بتونم با خیال راحت فقط به کارم برسم نه به حاشیه» (پرستار ۱۷).

همچنین از نظر پرستاران جنجال‌ناداشتن، تنش یا اعتراض بین پرستاران با همکاران، افراد بالاتر یا بیماران، نبود سروصدا و شلوغی در بیمارستان و توافق و تفاهم با همکاران برای پیشبرد کارها ضروری بود. رفتار درست و برخورد منطقی بیمار و همراهان آنها در مواجهه با پرستاران از دیگر انتظارات پرستاران بود که متوجه بیمار و همراهان بیمار است. یکی از پرستاران در مورد شرایط محل کار این طور بیان کرد:

«جراحی که من کار می‌کنم باهاشون، رئیس بخش هم هستن و یک محیط آرامی رو فراهم می‌کنن، خصوصاً اتاق عمل که یک محیط متشنجی است. خیلی راحت شما با آرامش شیفتت رو تموم می‌کنی» (پرستار ۶).

مضامین براساس قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌محور از منظر پرستاران: برخی از قراردادهای روان‌شناختی که در پرستاران ظهور پیدا کردند، صاحبان منفعت اصلی پرستار و مجموعه بیمارستان بودند و این قراردادها بیشتر بر جنبه اجتماعی عاطفی تأکید داشتند. این قراردادها بسیار ذهنی، انعطاف‌پذیر و از لحاظ زمانی طولانی مدت بودند و اغلب فراتر و گسترده‌تر از قرارداد رسمی موردانتظار پرستار بودند. پنج مضمون فرعی کشف‌شده شامل



اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت مقام بالاتر، کار چالش‌برانگیز، فرصت ارتقا و امنیت شغلی بود.

اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری. منظور از اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری فرصت‌دادن به پرستاران برای داشتن نقشی در فرایند تصمیم‌گیری مربوط به مسائل کاری (برای مثال سازماندهی کارها، اولویت کارها) که بر شغل آنها تأثیر می‌گذارد است. اینکه نقش پرستاران در درمان و ارائه خدمت مهم و باارزش شناخته شود، مورد تأکید پرستاران بود، برای مثال یکی از پرستاران برای نقش خود در تصمیم‌گیری‌های سطح بیمارستان این طور عنوان کرد:

«اگر من به ایده‌ای دارم برای خدمت نو توی بیمارستان، اون باید از سطح مدیریت بیمارستان بره بالاتر خودش رو برسونه به سطح مدیریت دانشگاه ... حتی این مسئله در سطح وزارتخانه باید مطرح بشه که فلان خدمت به فلان بیمارستان باید داده بشه» (پرستار ۷).

در نتیجه، دعوت از پرستاران به شرکت در جلسه‌های عمومی و ساده‌سازی راه‌های ارتباطی با مدیران برای پرستاران مهم است تا در نظام تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری مشارکتی نقش داشته باشند. در برخی از مصاحبه‌ها مشخص شد که امکان بحث، مذاکره و نظرخواهی در مورد مسائل درون‌بخشی برای برخی از پرستاران اهمیت دارد. همچنین امکان ارائه پیشنهادها، انتقادات و بیان نظرهای آنها درحالی‌که افراد مقام بالاتر با آنها موافق و هم‌رأی نیستند، از خواسته‌های پرستاران بود، برای مثال یک پرستار بیان کرد:

«اینکه در مورد مسائل درون‌بخشی که روی کار پرستار تأثیر می‌گذاره ارزش نظر بخوان باعث میشه اونم همراهی کنه تا کارها بهتر انجام بشن» (پرستار ۱۳)

حمایت مقام بالاتر: یکی دیگر از مواردی که به‌وسیله بیشتر پرستاران به آن تأکید شده بود، وجود حمایت، تشویق، روحیه و امیددادن سرپرستار یا افراد بالاتر به پرستاران در اجرای بهتر روند درمان و بهبود کیفیت کاری مهم بود، برای مثال یکی از پرستاران باسابقه این طور بیان کرد:

«رؤسا و بالادستی‌ها یکی از وظایف‌شون اینه که به پایین‌دستی‌ها رسیدگی کنند ... با امیدی که می‌ده. با یک رفتار خوبی که انجام می‌ده، یک احترامی که داره، افراد زیردست به تبع کار و بهتر انجام میدن» (پرستار ۱۳).



اینکه سرپرستار مدافع حق و حقوق پرستاران باشد و اشتباه‌های کاری آنها را بزرگ جلوه ندهد، توسط یکی پرستار دیگر اینگونه بیان شد:

«انتظار از بالادست اینه که بالادست در کنار افرادش باشه، نه در مقابل اونا. تشویق‌شون کنه و باعث ارتقا در کارشون بشه» (پرستار ۹).

مسئله دیگری که پرستاران از سرپرستار و مقام بالاتر انتظار داشتند، توجه به خسته‌شدن پرستار، نیاز به استراحت او و در نظر گرفتن سختی کار پرستار بود. از این رو نداشتن اضافه‌کاری اجباری، ساعت و حجم کاری منطقی برای کاهش خطاهای انسانی و متناسب کردن مراجعه‌کنندگان با تعداد گروه درمانی بود. پرستاری در این زمینه این طور بیان کرد:

«انتظار دارم که خستگی پرستار رو در نظر بگیرن. مخصوصاً توی بیمارستان‌های دولتی حجم کاری خیلی بالاست و کمبود نیرو داریم» (پرستار ۱۷).

کار چالش برانگیز. کار چالش برانگیز، کاری است که انجام آن نیازمند تلاش و اراده زیاد

است. یکی از پرستاران اورژانس در مورد اهمیت کار خود این طور توضیح داد:

«مریضی که اورژانسی میاد، مثلاً در اون لحظه، باید خیلی سریع کاراش انجام بشه و به نتیجه دلخواه برسه؛ یعنی با یک لحظه غفلت یا با چند دقیقه یا چند ساعت تأخیر، عملاً مریض از بین میره» (پرستار ۱۹).

پرننگ‌بودن نقش پرستار در درمان بیمار، امکان انجام یک کار متنوع، چرخش شغلی، انعطاف‌پذیری کار برای ظهور خلاقیت پرستاران، تغییر و تحولات منطقی در کار و وظایف محول‌شده از جمله مواردی بود که به‌وسیله برخی از پرستاران بیان شد. پرستار دیگری در مورد کار در اورژانس و نقش پرستار این طور بیان کرد:

«نسبتاً این شغل اغناکننده‌اس، مریض کارش انجام میشه، مخصوصاً بخش ما که اورژانس هست، بیشتر کار رو پرستار انجام میده» (پرستار ۳).

پرستار دیگری در مورد چرخش شغلی این طور بیان کرد:

«برای پرستار این امکان فراهم باشه که بتونه کارکردن در بخش‌های مختلف رو تجربه کنه» (پرستار ۱۰).

فرصت ارتقا. منظور از فرصت ارتقا، ارتقای فرد از یک موقعیت شغلی به موقعیت شغلی دیگر که میزان حقوقی بالاتر، عنوان شغلی سطح بالاتر و اغلب مسئولیت‌های شغلی بیشتر و



بالتر در یک سازمان داشته باشد، تلقی می‌شود. پرستاران به مواردی همچون معین بودن روند ارتقا در شغل، وجود فرصت مناسب برای ارتقا، مشخص بودن سقف رشد جایگاهی، وجود ضوابط برای ارتقا، ارائه رتبه‌بندی جدید سالیانه، رتبه‌بندی براساس سابقه کار و امکان دراختیارگرفتن مسئولیت‌های بالاتر در بیمارستان برای حفظ انگیزه و تعلق خاطر به بیمارستان اشاره داشتند، برای مثال یک پرستار این طور بیان کرد:

«باید از افراد باتجربه‌تر در سطوح بالاتر کاری استفاده بشه و انتخاب‌ها براساس شایستگی باشه. این طوری می‌دونی کارهایی که می‌کنی دیده میشه و به آینده هم امیدوارتر میشی» (پرستار ۱۸).

پرستار دیگری نیز به دیده‌شدن کارهایش به‌عنوان فرصتی برای ارتقا اشاره داشت: «انتظار داری بعد از مدتی که کار می‌کنی و کارایی شغلی داری، دیده بشی، بهت توجه بشه. فکر می‌کنم همه اینجوری باشن» (پرستار ۱۵).

امنیت شغلی. امنیت شغلی، وضعیت داشتن یک شغل مطمئن است که احتمال از دست رفتن آن نباشد. یکی از دغدغه‌های پرستاران مسائل مربوط به امنیت شغلی و امکان استخدام بلندمدت در بیمارستان بود. یکی از پرستاران انتظار خود را اینگونه بیان کرد: «بعد از ۱۰ سال کار کردن دغدغه این نباشه که یک خطایی کرد ممکنه اخراج بشه» (پرستار ۱۴).

درواقع حس اطمینان از آینده شغلی، حس اطمینان از اخراج نشدن یا تعدیل نیرو و اخراج نشدن بدون دلیل منطقی مورد تأکید پرستاران بود. یکی دیگر از پرستاران این‌طور عنوان کرد: «به‌عنوان یک نیروی قراردادی هر شرایط کاری برام بذارن جرأت اعتراض یا شکایت ندارم... ولی اگر یک قرارداد بلندمدت داشته باشی، بدون دلیل نمی‌تونن آدم رو تهدید به اخراج کنن» (پرستار ۸).

مضامین براساس قراردادهای روان‌شناختی ارزش‌محور از منظر پرستاران: در قراردادهای ارزش‌محور پرستاران، ارزش‌های مشخصی بروز دادند که فراتر از منافع شخصی آنها و به سلامت جامعه و تحقق رسالت بیمارستان مربوط بود. این باورها و ادراکات روان‌شناختی ارزش‌محور در صحبت‌های پرستاران بسیار پررنگ بود. قراردادهای ارزش‌محور



شامل ۴ مضمون فرعی: ارزش‌های فردی، ارزش‌های جمعی، ارزش‌های آموزشی و ارزش‌های اخلاقی بود.

ارزش‌های فردی. ارزش‌های فردی به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی‌ها و شاخصه‌های پرستاران است که می‌تواند تا حد زیادی بر زندگی پرستاران مؤثر واقع شود. این مضمون بسیار مورد تأکید پرستاران بود. به احساس مفید بودن در جامعه و مثبت شدن به‌وسیله بسیاری از پرستاران اشاره شد، برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان اینگونه بیان کرد:

«من مهم‌ترین ارزشی که می‌بینم همین اهمیت کارم، همین‌که می‌بینم مفید دارم واقع می‌شود، هست» (پرستار ۲).

پرستار دیگری در مورد هویتی که حرفه پرستاری به او می‌بخشد، گفت:

«هویت کاری که من الان دارم انجام میدم، هویت کارم به نحوی که وقتی کارم رو انجام می‌دم، رضایت بیمار رو وقتی که می‌بینم، رضایت شفلی در من ایجاد میشه» (پرستار ۳).

تلاش برای رضایت‌مندی یک انسان نیازمند و دردمند و در نظر گرفتن رضایت بیمار به‌عنوان یک ارزش از مهم‌ترین انتظارهای پرستاران از خود و همکاران آنها بود، برای مثال یک پرستار در مورد اهمیت دادن همکاران به رضایت بیماران به‌عنوان یک ارزش این‌طور بیان کرد:

«همین رضایت‌مندی یک انسان که به تو نیاز داره. این خیلی ارزشمند ... برای تو هر روز افراد مختلفی میان و میرن ... ولی برای اون شاید یک تجربه نو و یا حداقل کم‌تکرار باشه» (پرستار ۷).

ارزش‌های جمعی. ارزش‌های جمعی اصول راهنما و اعتقادهای بنیادین است که به پرستاران کمک می‌کند با یکدیگر کار کنند و اهداف و رسالت بیمارستان را تحقق بخشند، برای مثال پرستاری تلاش همه‌جانبه برای رضایت بیمار را اینگونه توضیح داد:

«همه بیمارستان‌ها، همه پرسنل تلاش‌شون اینه که، تو تموم در و دیوارم زدن، منشور حقوق بیمار، که مریض راضی باشه، و راضی میشه» (پرستار ۱).

پرستاران به مواردی از جمله مشارکت جمعی در ارائه خدمات بیمارمحور و دلسوزانه و مشارکت جمعی در رفع نیازها و کسب رضایت بیمار اشاره کردند. به‌عنوان نمونه یکی دیگر از پرستاران بیان کرد:



«واقعاً بین خودم و همکارام، راضی بودن بیمار خیلی برامون مهمه، یعنی اینکه به یه مریضی خدمت می‌کنی، مریضی‌اش خوب میشه، بلند میشه مرخص میشه، این خیلی ارزشمنده» (پرستار ۱).

در واقع مشارکت و همدلی در بهبود پیاپی کیفیت بیمارستان و ارائه بهترین خدمت به بیماران با نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت‌رسانی به بیماران و تقویت اهداف و عملکرد ایده‌آل فردی در راستای جمع از مهم‌ترین ارزش‌های جمعی بود که مورد اشاره پرستاران قرار گرفت. ارزش‌های آموزشی. ارزش‌های آموزشی، تمام فعالیت‌ها و اقدام‌هایی به‌شمار می‌آیند که از دیدگاه آموزشی خوب، مفید و ارزشمند هستند. برخی از پرستاران برای تقویت توانمندی‌های روان‌شناختی پرستاران در مواجهه با بیماران، برگزاری کلاس‌های روانشناسی و آموزش‌های پیاپی نحوه تعامل و برخورد با بیمار و تنظیم و ارائه یک تقویم آموزشی در این خصوص را مطرح کردند. یکی از پرستاران در مورد توانمندسازی ارتباطی پرستاران این‌طور گفت:

«باید دوره‌های آموزشی دوره‌های ضمن خدمت کداری که برای پرسنل گذاشته میشه بیشتر حجم دوره در مورد [ارتباط] بیمار و ارباب رجوع و پرسنل با هم باشه» (پرستار ۱۵).

همچنین برگزاری دوره‌های ضمن خدمت تعاملی و آموزش‌های عملی و تخصصی روز دنیا به‌وسیله برخی از پرستاران مورد انتظار بود، برای نمونه:

«باید نحوه فیدبک گرفتن از کلاس‌هامون رو تغییر بدیم... نوع کلاس جوری باشه که تعامل بین مدرس و پرستارا اتفاق بیفته که به چیزی واقعاً یاد بگیریم» (پرستار ۷).

یکی دیگر از پرستاران در مورد آموزش فرهنگ خدمت‌رسانی به همکاران این‌طور بیان کرد:

«نحوه آموزش‌مون باید جوری باشه که این فرهنگ‌سازی واقعاً اتفاق بیفته» (پرستار ۱۶).

ارزش‌های اخلاقی. ارزش‌های اخلاقی مجموعه‌ای از اصول اخلاقی است که بر رفتار فرد یا انجام یک کار دلالت دارد و راهنمایی برای تشخیص درست و غلط یا رفتار خوب و بد ارائه می‌دهد. این مضمون نیز بسیار مورد تأکید پرستاران بود. پرستاران انتظار داشتند همکاران هنجارهای اخلاقی را رعایت کنند و به مسائل تربیتی و رفتاری در محل کار اهمیت بدهند.



رحم و شفقت، انجام حداکثر تلاش و خیرخواهی برای بیمار، برخورد انسانی با بیمار، صحبت کردن با بیمار براساس اصول و اخلاق پزشکی، تکریم بیمار و سعه صدر و صبوری در برخورد با بیمار و همراه بیمار از نظر پرستاران جزو مهم‌ترین مضامین مربوط به ارزش‌های اخلاقی بودند. یک پرستار عنوان کرد:

«من از همکاری خودم میخام ... تاجایی که می‌تونیم باید بیشتر کار کنیم. اگر امروز ما با ده تا مریض حقوق بهمون میدن با بیست تا هم همون حقوق رو میدن، اگر میشه امکانش هست به لحاظ لجستیکی، بیست تا رو بگیریم ...» (پرستار ۷).

از دیگر انتظاراتی که برخی از پرستاران از بیمارستان ارائه امکانات و خدمات بالاتر از بیمارستان‌های خصوصی و اهمیت دادن و پیگیری ارائه خدمت‌رسانی ایده‌آل به مردم بود. همچنین پرستاران انتظار داشتند برای حمایت مالی از افراد نیازمند واحدهای مددکاری فعال باشند، برای مثال یک پرستار انتظار خود از بیمارستان برای سلامت بیماران را اینگونه مطرح کرد:

«ما خیلی از مشکلاتی که گاه‌ا برای مردم ایجاد میشه از بیمارستان زود ترخیص میشن بحث مالیه ... باید بودجه کافی اختصاص داده بشه تا اون درمان و مراقبتی که بیمار لازم داره رو بهش بدیم» (پرستار ۱۴).

در بحث ارزش‌های اخلاقی انتظاراتی که پرستاران محدود به کیفیت کار همکاران و مدیران بیمارستان نبود و کیفیت خدمت را به‌عنوان وظیفه خود نیز مورد تأکید قرار دادند، برای مثال یکی از پرستاران این‌طور بیان کرد:

«باید جوری کار کنی که هیچ گزینه دیگه‌ای بهتر از تو نباشه؛ اگر هست باید به همون اندازه ولو قوی‌تر هم اقدام بکنی که پیش خودت شرمند نباشی بگی من جای فلانی رو گرفتم و اگر اون فرد می‌بود بهتر می‌بود برای مجموعه» (پرستار ۱۱).

در جدول ۵ به‌طور خلاصه مضامین فرعی با ارائه نقل‌قول‌های منتخب از مصاحبه‌های پرستاران قابل مشاهده است.



جدول ۵. نتایج مضامین فرعی احصا شده قراردادهای روان‌شناختی به همراه نقل‌قول‌های منتخب از

شرکت‌شوندگان (پژوهش حاضر)

مضمون فرعی	نقل‌قول‌های منتخب پرستاران
جو کاری خوب	«از همکارم این انتظار رو دارم که شرایط رو درک کنه، یه تقسیم کاری بشه، درک متقابل باشه، کار فوری داری بتونه پر کنه جاتو» (پرستار ۱۲)
پرداخت منصفانه	«اولین انتظارم حقوقه. میزان حقوق که چه قدر تأمین می‌کنه منو واسه زندگی» (پرستار ۴)
رفع مشکلات غیرکاری	«اینکه بتونم در کنار کارم درس بخونم، تفریح کنم. کار خسته‌کننده و باعث فرسایش انسان نشه. خیلی واسم مهمه این انعطاف‌پذیری تایم کاری» (پرستار ۴)
محیط کار ایمن	«... حداقل چیزی که انتظار دارم فراهم باشه جایی که دارم کار می‌کنم تجهیزات مطمئن و ایمنی داشته باشه» (پرستار ۶)
محیط مسالمت‌آمیز و آرام	«انتظار دارم رفتار همکاران و مراجعان همراه با آرامش و احترام باشه. بتونم با خیال راحت فقط به کارم برسم نه به حاشیه» (پرستار ۱۷)
اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری	«اگر من یه ایده‌ای دارم برای خدمت نو توی بیمارستان، اون باید از سطح مدیریت بیمارستان بره بالاتر خودش رو برسونه به سطح مدیریت دانشگاه ... حتی این مسئله در سطح وزارتخانه باید مطرح بشه که فلان خدمت به فلان بیمارستان باید داده بشه» (پرستار ۷)
حمایت مقام بالاتر	«رؤسا و بالادستی‌ها یکی از وظایف‌شون اینه که به پایین‌دستی‌ها رسیدگی کنند ... با امیدی که میده. با یک رفتار خوبی که انجام میده، یک احترامی که داره، افراد زیردست به‌تبع کارو بهتر انجام میدن» (پرستار ۱۳)
کار چالش برانگیز	«مریضی که اورژانسی میاد، مثلاً در اون لحظه، باید خیلی سریع کاراش انجام بشه و به نتیجه دلخواه برسه؛ یعنی با یک لحظه غفلت یا با چند دقیقه یا چند ساعت تأخیر، عملاً مریض از بین میره» (پرستار ۱۹)
فرصت ارتقا	«انتظار داری بعد از مدتی که کار می‌کنی و کارایی شغلی داری، دیده بشی، بهت توجه بشه. فکر می‌کنم همه اینجوری باشن» (پرستار ۱۵)
امنیت شغلی	«بعد از ۱۰ سال کار کردن دغدغه این نباشه که یک خطایی کرد ممکنه اخراج بشه» (پرستار ۱۴)
ارزش‌های فردی	«من مهم‌ترین ارزشی که می‌بینم همین اهمیت کارم، همین‌که می‌بینم مفید دارم واقعاً میشم هست» (پرستار ۲)
ارزش‌های جمعی	«واقعاً بین خودم و همکارام، راضی بودن بیمار خیلی برامون مهمه، یعنی اینکه به یه مریضی خدمت می‌کنی، مریضی‌اش خوب میشه، بلند میشه مرخص میشه، این خیلی ارزشمند» (پرستار ۱)



مضمون فرعی	نقل قول‌های منتخب پرستاران
ارزش‌های آموزشی	«باید نحوه فیدبک گرفتن از کلاس‌ها را تغییر بدیم ... نوع کلاس جوری باشه که تعامل بین مدرس و پرستار اتفاق بیافته که به چیزی واقعا یاد بگیریم» (پرستار ۷)
ارزش‌های اخلاقی	«... تاجایی که می‌تونیم باید بیشتر کار کنیم. اگر امروز ما با ده تا مریض حقوق بهمون میدن با بیست تا هم همون حقوق رو میدن، اگر میشه امکانش هست به لحاظ لجستیکی، بیست تا رو بگیریم ...» (پرستار ۷).

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش کشف قراردادهای روان‌شناختی پرستاران بیمارستان‌های دولتی بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که قراردادهای روان‌شناختی پرستاران بیمارستان‌های دولتی به سه مضمون اصلی معامله‌محور، رابطه‌محور و ارزش‌محور قابل بخش‌بندی است. در قراردادهای روان‌شناختی معامله‌محور، رویکرد فردی و ابزاری است و فرد بر منافع خود تمرکز دارد. پرستاران در قراردادهای روان‌شناختی معامله‌محور تمایل داشتند که تعهدات بیمارستان در این زمینه مشخص باشد و بیمارستان بدون چون و چرا آنها را برآورده کند. پرستاران انتظار داشتند متناسب با الزام‌هایی که در نقش و شرح وظایف پرستار تعریف شده است، بیمارستان به تعهدات خودش عمل کند تا پرستار بتواند بدون نگرانی و مشکل آن وظایف از پیش تعریف‌شده را انجام دهد، برای مثال جو کاری خوب باشد، حقوق و مزایای منصفانه دریافت کنند، اجازه مرخصی یا همکاری در چینش شیفت‌ها برای رسیدن به امور زندگی و مشکلات غیرکاری داشته باشند، تجهیزات مناسب و ایمن برای انجام کار وجود داشته باشد و محیط کار به دور از آزار و اذیت و خشونت باشد. البته این واقعیت وجود دارد که برای هر فردی یکی از قراردادهای معامله‌محور، رابطه‌محور یا ارزش‌محور ممکن است پررنگ‌تر از قراردادهای روان‌شناختی دیگر باشد، برای مثال در برخی پرستاران جنبه اقتصادی و معامله‌محور قوی‌تر بود. در برخی از پرستاران جنبه رابطه‌محور با سازمان مورد تأکید بود، به‌خصوص پرستارانی که سابقه کاری کمتری داشتند، نسبتاً انتظارات و نگرانی‌های بیشتری در مورد قراردادهای معامله‌محور از جمله پرداختی‌ها و جو کاری خوب داشتند. درحالی‌که پرستاران برای تحقق قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌محور بیشتر انعطاف‌پذیر بودند و در اصطلاح این انتظارات از



نظر آنها قابل مذاکره بودند. در واقع با افزایش سابقه کاری تعهدات وسیع‌تر و بلندمدت‌تر با بیمارستان، به‌طور مثال فراهم شدن امنیت شغلی و فرصت ارتقا برای پرستاران مورد تأکید قرار می‌گرفت. در مصاحبه با پرستاران ایرانی تأکید روی قراردادهای معامله‌محور و رابطه‌محور تقریباً به یک اندازه بود در حالی‌که در پرستاران کشورهای غربی همچون پرتغال [۳۴] و انگلیس [۳۵] قراردادهای معامله‌محور بسیار کمتر مورد تأکید پرستاران بوده است. احتمال این امر دستمزدهای بالاتر پرستاران و درآمدهای بالای بیمارستان‌ها در آن کشورها می‌باشد و بیشتر انتظارات پرستاران مبتنی بر قراردادهای معامله‌محور برای آنها در آغاز استخدام برآورده می‌شود. در نتیجه نیازهای سطح بالاتر آنها فعال شده و انتظاراتشان محدوده گسترده‌تر و بلند مدت‌تری را در به‌خود می‌گیرد که از آن به قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌محور تعبیر می‌شود. در پرستاران بخش مراقبت‌های ویژه آفریقای جنوبی ماهیت کار، تأکید بر ارزش‌های حرفه‌ای و مراقبتی و همچنین جنبه‌های رابطه‌ای و درونی مرتبط با این موارد، شاخص‌های مهمی را برای ترکیب قراردادهای روان‌شناختی پرستاران بوده است. با اینکه نتایج پژوهش در مورد پرستاران آفریقای جنوبی تأکید بر قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌ای دارد، اما قراردادهای این پرستاران علاوه بر مدیران پرستاری و هم‌تایان به‌وسیله بیماران نیز برآورده شده است که از این جنبه با نتایج پژوهش حاضر در یک راستا است. با این وجود بررسی مقایسه بین قراردادهای روان‌شناختی (جدول ۱) نشان می‌دهد اینکه روابط با بیماران نیز در تعامل‌های پرستاران آفریقایی اهمیت و نقش داشته است، این انتظارات به جای قراردادهای رابطه‌محور که صاحب منفعت آن «فرد و سازمان» هستند، باید در قراردادهای ارزش‌محور که ذی‌فنعان آن «همه» هستند، جای می‌گرفت [۱۵]. همان‌طور که قراردادهای روان‌شناختی در پژوهش حاضر محدود به قراردادهای معامله‌محور و رابطه‌محور نبود و پرستاران در مورد مضامینی که مبتنی بر ارزش بود و صاحب منفعت آن فراتر از فرد و سازمان، یعنی جامعه، بخشی از آن، یا یک اصل نامشهود (برای مثال از خودگذشتگی یا صبوری) بود، صحبت کردند. قرارداد روان‌شناختی ارزش‌محور ممکن است از منافع شخصی در چشم یک فرد فراتر رود. بیشتر پرستاران در پژوهش حاضر بر ارزش‌هایی تأکید داشتند که مربوط به بیماران و مراجعان به بیمارستان بود. برخی از پرستاران با تحقق پیدا نکردن قراردادهای معامله‌محور (برای مثال کمی کم‌شدن حقوق) یا رابطه‌محور (برای مثال کمتر بودن حمایت مقام بالاتر) زمانی‌که قراردادهای



ارزش‌محور (برای مثال بهبود و رضایت بیمار) برآورده شود، تا حدی حاضر به چشم‌پوشی هستند. با اینکه پرستار ممکن است از برخی از انتظاراتی معامله‌محور و رابطه‌محور صرف‌نظر کند، اگر بیمارستان دست به انجام اقدام‌هایی بزند که ارزش‌های فردی یا اخلاقی پرستار نقض شوند، ممکن است برای پرستار قابل مذاکره و پذیرش نباشد، برای مثال پرستاری که رضایت و سلامت بیمار برای او یک ارزش مهم است، ممکن است با مسئله ترخیص زودهنگام یک بیمار به دلیل بار مالی برای بیمارستان کنار نیاید و این امر موجب تأثیرات منفی مثل ترک بیمارستان یا ناراحتی و نگرانی در پرستار شود. در واقع حرفه پرستاری با وجود سختی‌های خاص خودش، اغلب به‌طور آگاهانه به وسیله افراد انتخاب می‌شود و علت این انتخاب این است که این افراد نسبت به ارزش‌های خاصی برانگیخته می‌شوند و به‌نوعی ماهیت شغل پرستاری جزء رگه‌های وجودی این افراد است؛ یعنی پرستاری را فرصتی برای معنا بخشیدن به زندگی و تحقق ارزش‌هایی تلقی می‌کنند. با این وجود در چند مطالعه کیفی انجام‌شده در مورد کشف قراردادهای روان‌شناختی پرستاران در سایر کشورها از جمله پرتغال [۳۴]، انگلیس [۳۵]، آفریقای جنوبی [۳۶]، و هندوستان [۳۷]، اشاره‌ای به قراردادهای ارزش‌محور نشده است، برای مثال در پژوهش کشف محتوا قراردادهای مصاحبه با پرستاران بخش مراقبت‌های ویژه آفریقای جنوبی [۳۶]، پرستاران انگلیسی [۳۵] و پرستاران پرتغالی [۳۴]، قراردادهای روان‌شناختی پرستاران به‌طور عمده رابطه‌محور بود و به میزان اندکی نیز معامله‌محور بود. باین وجود براساس بررسی ادبیات موجود در بین پرستاران کشورهای مختلف، فقط یک مطالعه در بین پرستاران استرالیایی پیدا شد که بر اهمیت تعهدات ارزش‌محور در بین پرستاران تأکید کرده است و در آن بیمارستان موظف به پشتیبانی برای مشارکت حرفه‌ای در تعهداتی فراتر از مؤلفه‌های رابطه‌محور و معامله‌محور شده است [۳۸]. انتظاراتی ارزش‌محور پرستاران استرالیایی محدودتر از تعهدات ارزش‌محور پرستاران ایرانی بود. به همین دلیل مضامین کشف‌شده پژوهش حاضر منحصر به فرد هستند و جنبه نوآورانه دارند. البته پژوهش‌های انجام‌شده در مورد قرارداد روان‌شناختی آرمانی یا ارزش‌محور نه تنها بسیار اندک است، بلکه این مطالعه‌ها هنوز «در مرحله نوزادی خود است» [۳۹]. یک احتمال برای قوی‌تر بودن قراردادهای ارزش‌محور در بین پرستاران ایرانی وجود ارزش‌ها و باورهای دینی است. احتمال دیگر وجود فرهنگ متفاوت با غرب در ایران است. ایران برخلاف کشورهای غربی، یک



کشور با فرهنگ جمع‌گرایانه و ویژگی‌های زنانه است [۴۰]. فرهنگ زنانه فرهنگی مبتنی بر مراقبت و اهمیت بیشتر به روابط است. درحالی‌که کشورهای غربی فرهنگ مردانه دارند که فرهنگی مبتنی بر قاطعیت و صراحت است و می‌تواند قراردادهای روان‌شناختی آنها را تحت تأثیر قرار دهد. به‌تازگی نیز در پژوهشی [۱۷] تأثیر فرهنگ در قراردادهای روان‌شناختی در بین کارکنان چینی و بلژیکی تأیید شده است. احتمال دیگر که می‌تواند توضیح‌دهنده خوبی باشد، زمان انجام پژوهش حاضر است. این پژوهش در دوران اوج همه‌گیری کرونا انجام شد. در شرایطی که رسانه‌های کشور از پرستاران به‌عنوان مدافعان سلامت یاد می‌کردند و جان باختگان در راه مقابله با همه‌گیری کرونا با عنوان شهدای سلامت شناخته شدند. پوشش رسانه‌ای مثبت از فداکاری و ایثار پرستاران در این مدت می‌تواند یکی از علت‌های قوی‌تر بودن قراردادهای ارزش‌محور در بین پرستاران ایرانی بیمارستان‌های دولتی قلمداد شود، چرا که هزینه‌های درمان کرونا اختلاف بسیار زیادی در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی داشت و مراقبت‌های انجام‌شده در مقابل پرداختی بیماران در بیمارستان‌های دولتی ناچیز بود. برای انتقال نتایج این پژوهش به پرستاران بیمارستان‌های خصوصی باید این مطالب لحاظ شود. همچنین امکان ظهور قرارداد روان‌شناختی ارزش‌محور در سایر بافت‌های (نمونه‌های) حقوق‌بگیر که ارزش‌های مشخص و ویژه‌ای فراتر از اهداف و منافع شخصی به‌طور کلی در آنها پررنگ است (برای مثال پزشک‌ها و دیگر کارکنان بخش سلامت، مأموران آتش‌نشانی، پلیس‌ها) نیز می‌تواند مورد بررسی مطالعه‌های آینده قرار گیرند. نتایج قرارداد روان‌شناختی ارزش‌محور می‌تواند به توسعه بیشتر نظریه قرارداد روان‌شناختی به‌طور خاص در ایران و به‌طور عام در خاورمیانه که مورد غفلت واقع شده است، کمک کند.

درحالی‌که رویکرد اکتشافی انعطاف‌پذیری لازم برای شناسایی و شفاف‌سازی اجزای کلیدی در قرارداد روان‌شناختی را فراهم می‌کند و روش‌های کیفی امکان می‌دهد تا عمق و غنای دیدگاه‌های خاص شرکت‌کنندگان در مطالعه به تصویر کشیده شود، روش پژوهش استفاده‌شده در مطالعه دارای محدودیت‌های ذاتی است. نتایج مطالعه باید در پرتو این محدودیت‌ها ارزیابی شود. محیط پژوهش انتخاب‌شده برای این مطالعه اکتشافی محدود به بیمارستان‌های بخش دولتی بود. در نتیجه «خدمات عمومی و سلامت جامعه» به‌عنوان زیربنای اهداف و مقاصد سازمان‌های دولتی در نظر گرفته می‌شود، ممکن است منجر به این شده باشد



که پرستاران شرکت‌کننده در پژوهش نسبت به پرستارانی که در بیمارستان‌های خصوصی کار می‌کنند، نسبت به نقض برخی از قراردادهای ارزش‌محور مثل بیمار محوری یا هزینه‌های درمان پایین نسبت به بیمارستان‌های خصوصی حساس‌تر باشند، چراکه دولت و بیمارستان‌های دولتی را موظف به تأمین سلامت جامعه می‌دانند یا ممکن است پرستاران بیمارستان‌های خصوصی نسبت به نقض قراردادهای معامله‌محور حساس‌تر باشند؛ چراکه در برابر پرداختی‌های بیشتر بیماران در بیمارستان‌های خصوصی از مدیران انتظار تأمین تجهیزات پیشرفته و یا پرداخت بیشتر را داشته باشند. از این رو، استفاده از یک نمونه گسترده‌تر شامل بخش خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی، ممکن است قابلیت انتقال نتایج این مطالعه را روشن کند. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز بر تنها یک صنعت از مشاغل ارزش‌محور، یعنی پرستاران است. اگرچه بسیاری از ارزش‌های کلیدی که برای پرستاران و بیمارستان‌ها مهم است، شناسایی شد، اما این ارزش‌ها ممکن است قابل تعمیم به سایر حرفه‌های ارزش‌محور مانند آموزش نباشند درحالی‌که برخی از ارزش‌های پرستاران مانند کمک به جامعه و یادگیری به حوزه آموزش مرتبط و قابل انتقال هستند، برخی دیگر مانند بیمارمحوری مختص پرستاران هستند. در نتیجه در انتقال‌پذیری این نتایج به مشاغل و صنایع دیگر باید احتیاط کرد.

۶- منابع

- [1] Audenaert M., Carette P., Shore LM., Lange T., Van Waeyenberg T., Decramer A. "Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship", *The Leadership Quarterly*, 29 (3), 2018, 414-22.
- [2] Chang C. *A Multi-study investigation of the role of psychological needs in understanding behavioural reactions to psychological contract breach*, 2018, (Docoral dissertation, London School of Economics and Political Science).
- [3] Rousseau D. "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 1989, 121-39.
- [۴] افجه س.ع.ا، دهقانان ح.، خاشعی ورنامخواستی، و.، رحمتی ک. «تبیین محتوای قراردادهای روان‌شناختی با رویکرد فرا ترکیب»، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱، ۲۰۲۰، ۶۳-۹۰.



- [5] McGrath ML., Millward LJ., Banks A. "Workplace emotion through a psychological contract lens", *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal*.10(3), 2015, 206–26.
- [6] Coyle-Shapiro J., Shore L. "The employee–organization relationship: Where do we go from here?", *Human Resource Management Review*.17(2), 2007, 166–79.
- [7] Rousseau DM. *The individual–organization relationship: The psychological contract*, in: APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization, 2011, pp. 191-220, American Psychological Association.
- [8] Kutaula S., Gillani A., Budhwar PS. "An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 30(4), 2020, 100707.
- [9] Rousseau D. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 1990, 389–400.
- [10] Griep Y., Cooper C., Robinson S., Rousseau DM. *Psychological contracts: back to the future*, In Handbook of Research on the Psychological Contract at Work, pp. 2019, 397–414, Edward Elgar Publishing Ltd.
- [11] Rousseau D. "Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate", *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 2004, 120–7.
- [12] Coyle-Shapiro JAM., Pereira Costa S., Doden W., Chang C., Behavior O., Coyle-Shapiro JAM et al. "Psychological Contracts: Past, Present, and Future", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 2019, 145–69.
- [13] Thompson JA., Bunderson JS. "Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract", *Academy of Management Review*, 28(4), 2003, 571–86.
- [14] Bingham JB., Oldroyd JB., Thompson JA., Bednar JS., Bunderson JS. "Status and the true believer: The impact of psychological contracts on social status attributions of friendship and influence", *Organization Science*, 25(1), 2014, 73–92.
- [15] O'Donohue W., Nelson L. "The role of ethical values in an expanded psychological contract", *Journal of Business Ethics*, 90(2), 2009, 251-63,
- [16] Chan S. "The interplay between relational and transactional psychological contracts and burnout and engagement", *Asia Pacific*



Management Review, 26(1), 2021, 30-8.

- [17] Du J., Vantilborgh T. "Cultural differences in the content of employees' psychological contract: A qualitative study comparing Belgium and China", *Psychologica Belgica*, , 2020, 60(1), 132.
- [18] Atkinson C., Pareit E. "Psychological contracts of international business travellers", *Personnel Review*, 2019, 48(7), 1701–15.
- [19] Duran F., Woodhams J., Bishopp D. "An interview study of the experiences of police officers in regard to psychological contract and wellbeing", *Journal of Police and Criminal Psychology*, 34(2), 2019, 184–98.
- [20] Bordia S., Bordia P., Milkovitz M., Shen Y., Restubog SLD. "What do international students really want? an exploration of the content of international students' psychological contract in business education", *Studies in Higher Education*, 44(8), 2019, 1488–502.
- [21] Duran F., Woodhams J., Bishopp D. "An interview study of the experiences of firefighters in regard to psychological Contract and Stressors", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30(3), 2018, 203–26.
- [22] Corder E., Ronnie L. "The role of the psychological contract in the motivation of nurses", *Leadership in Health Services*, 31(1), 2018, 62–76.
- [23] Agarwal UA, Gupta RK. "Examining the nature and effects of psychological contract: Case study of an Indian organization", *Thunderbird International Business Review*, 60(2), 2018, 175–91.
- [24] Barrett M., Cox A., Woodward B. "The psychological contract of international volunteers: an exploratory study", *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 5(2), 2017, 123–45.
- [25] Alcover C., Rico R., Turnley WH., Bolino MC., Rico R., Turnley WH. et al. "Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, , 26(1), 2016, 16–29.
- [26] Wojnar D. M., Swanson K. M. "Phenomenology: an exploration", *Journal of Holistic Nursing*, 25(3), 2007, 172-180.
- [27] Rousseau D., Hansen SD., Tomprou M. "A dynamic phase model of psychological contract processes", *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 2018, 1081–98.
- [۲۸] محمدپور ا. روش تحقیق کیفی ضد روش ۲، ۱۳۹۲، تهران: نشر جامعه‌شناسان.
- [29] Braun V., Clarke V. "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 2006, 77–101.



- [30] Starks H., Brown Trinidad S. "Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory", *Qualitative Health Research*, 17(10), 2007, 1372–80.
- [31] Lincoln YS., Guba EG. *Naturalistic inquiry* 1985, Newbury Park, Cal: Sage Publications.
- [32] صدوقی م. «بازبینی و متناسب‌سازی معیارهای ارزیابی پژوهش کمی برای مطالعات کیفی»، *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۴(۵۵)، ۱۳۸۷، ۹-۳۱.
- [33] Braun V., Clarke V. "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 2006, 77-101.
- [34] Dantas MJP., Ferreira AP. "Content and violation of the psychological contract among head nurses", *Revista de Enfermagem Referência*, 24(4), 2015, 31–9.
- [35] McCabe TJ., Sambrook S. "Psychological contracts and commitment amongst nurses and nurse managers: A discourse analysis", *International Journal of Nursing Studies*. 50(7), 2013, 954–67.
- [36] Ronnie L. "Intensive care nurses in South Africa: Expectations and experiences in a public sector hospital", *Journal of Nursing Management*, 27(7), 2019, 1431–7.
- [37] Karani A., Mehta SA. "“I am ok when you are with me” – Understanding the well-being and innovative behavior in the digitized workspace", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. 2021.
- [38] O’Donohue W., Sheehan C., Hecker R., Holland P. "The psychological contract of knowledge workers", *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 2007, 73–82.
- [39] Coyle-shapiro J., Pereira Costa S., Doden W., Chang C. "Psychological contracts: Past, present, and future". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 2019, 145-69.
- [40] Farivar F., Cameron R., Yaghoubi M. "Work-family balance and cultural dimensions: From a developing nation perspective", *Personnel Review*, 45(2), 2016, 315–33.



مجله 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) ۱۹۲۰۰۰ ریال؛
 - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) ۹۶۰۰۰ ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره ۱۴۳۳۹۵۳۱۶ 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: ۱۱۱-۱۴۱۱۵

تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

برگ اشتراک فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

نام نام خانوادگی

میزان تحصیلات رشته و گرایش

شغل نام مؤسسه

اشتراک از شماره تا تعداد موردنیاز از هر شماره نسخه

نشانی کدپستی

صندوق پستی شماره تلفن

تاریخ و امضا

Exploring the content of the psychological contract of nurses in public hospitals

M. Yaghoubi¹, N.M. Yaghoubi^{2*}, M. Sadegh Sharifirad³

1. PhD Candidate of Human Resources Management, Public Administration Dept., Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
2. Full Professor, Public Administration Dept., Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
3. Assistant Professor, Public Administration Dept., Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran.

Receive: 2022/2/11

Accept: 2022/4/26

Abstract

Purpose: Psychological contracts are defined as employees' beliefs and perceptions of implicit and explicit obligations in working relationships with the organization. The aim of this study was to discover the content of psychological contracts of public hospital nurses.

Method: A qualitative study is needed to properly understand the content of nurses' psychological contracts. The required data were collected from semi-structured interviews and with emphasis on the lived experience of nurses in public hospitals. In this regard, participants were selected using purposive sampling method and snowball technique and 19 interviews were conducted to ensure theoretical saturation.

Findings: Findings showed that psychological contracts in nurses included 3 main themes (transaction-based, relation-based and value-based) and 14 sub-themes. Transaction-based contracts included five sub-themes: good work climate, fair payment, non-work problems, workplace safety, and a peaceful environment. Relation-based contracts included five sub-themes: decision-making permission, superior support, job challenge, promotion opportunity, and job security. Value-based contracts included four sub-themes: fulfillment of individual values, fulfillment of collective values, fulfillment of educational values and fulfillment of moral values.

Conclusion. Findings showed that psychological contract of nurses with two themes (transactional and relational) is not comprehensive and nurses had very important values beyond personal and organization interests, which were related to the nature of the nursing profession, and these values are

* Corresponding Author E-mail: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

reflected in the value-based psychological contract. As a result, in order to increase organizational commitment and job satisfaction and reduce nurses' turnover, it is necessary to pay attention to the content of all three types of psychological contract.

Keywords: Psychological contract, Relational Psychological Contract, Transactional Psychological Contracts, Ideological Psychological Contracts, Nurses, Psychological contract theory.

Model of culture impact on initial project management processes: Case study of Iranian manufacturing industry

H.R Mohajerani¹, M.H. Sobhiye^{2*}, F. Raznahan³, M. Faraskhah⁴

1. PhD Student in Project Management and Construction, Department of Project Management, Faculty of Art and Architecture, TarbiatModares University, Teheran, Iran.
2. Associate Professor, Project Management Department, Faculty of Art and Architecture, TarbiatModares University, Teheran, Iran.
3. Assistant Professor of Higher Institute of Management Education and Research and Planning, Teheran, Iran.
4. Professor of Higher Education Research and Planning Institute, Teheran, Iran.

Receive: 2022/1/24

Accept: 2022/5/8

Abstract:

Culture has a direct impact on project processes, especially the initial process of the project, this issue is more pronounced in multinational projects or environments with high cultural complexity. According to the literature review, it seems that the existing theories and models have neglected the influence of cultural factors on the performance of initial project management processes and the lack of a clear theoretical framework to explain the performance of initial project management processes that requires attention to cultural factors in the literature. it is obvious. In this study, considering the gap in the literature in the field of studying the role of culture in the initial processes and early actions of projects, the study of cultural components affecting the performance of the initial processes of project management has been considered. Due to the fact that there is no clear theoretical framework in the literature to analyze the above problem, in this study, qualitative research method and GT-based methodology with Strauss and Carbin approach have been used. Based on the analysis of the findings, it seems that national cultural factors such as "short-sightedness", "partiality", "unplannedness", "haste", and "convenience-seeking", as well as professional cultural factors such as: "lack of language" Common between project pillars ", " project pillars mismatch ", " client's pleasant preference for reality ", " disbelief in project management standards ", " disbelief in documentation "and" technical overcoming of project management ", paving the way for" hasty start " Projects "is in the country.

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

Keywords: Project Management, Initial Project Process Group, Culture.

Investigating On The Effects Of Continuous financial Rewards On The Performance Of Employees' Idea Generation In The Ict Industry Of China

F. Ghodratizadeh¹, E. Chitsaz^{2*}, R. Rostami³

1. M.Sc., Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. 2. Assistant Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran *
3. 3. Professor, Department of Psychology, University of Tehran, Tehran, Iran

Receive: 2022/4/25

Accept: 2022/6/18

Abstract

Employees' creative ideas are the source of new insights and products that enrich daily life and make a valuable contribution to business development. In other words, employee creativity is the result of interaction between individual and contextual factors with the environment; Also, the source of creativity and innovation is at the intersection between skills and knowledge of the individual and the study of this issue requires the study of internal and environmental triggers in the context of the organizational environment. In this study, which is focused on the role of financial rewards in enhancing the performance of new business/venture ideas in a High Tech ICT Accelerator in China, 168 volunteers employees at this accelerator participated in an empirical experiment. To explore the different interventions of continuous reward allocation in an idea generation process for creating new venture ideas, we defined three forms of maximum, random, and null (control group) types of reward in the experiment. The results of this study show that the allocation of financial rewards improves the performance of idea generation, but also in the lack of reward allocation into the idea generation process reduces creativity and innovation in this field.

Keywords: Employees' Idea Generation, Financial Rewards, Employees' Creativity.

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

Designing a model of manager-employee relations quality in Iranian public organizations

**H.R. Ghasemi Banabari^{1*}, L. Froozandeh Dehkordi², H. Danaeefard³,
A.A. Khaef Elahi⁴**

1. Ph.D., Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Receive: 2022/2/11

Accept: 2022/4/26

Abstract

Relations at the work environment are unique interpersonal relationships with important outcomes for individuals and organizations. An important aspect of these relationships is the relations quality of the between the manager and the employee. The quality of manager-employee relationships is associated with a variety of important individual and organizational implications. It is expected that the staff at the higher levels of this relationship will show higher levels of performance and commitment to the organization than the low-quality relationship. Accordingly, the present study was developed with a synthetic method. In this research, the qualitative method and thematic approach, Primary codes were identified and subsequently the concepts of research were categorized. In the quantitative method, the identified index was evaluated using a questionnaire in tax offices of Tehran. The results were analyzed by exploratory factor analysis using spss software. The results of this study stating that six dimensions of Reassuring behaviors, Professional behaviors, technical skills, Human skills and Communication skills for the concept of relations quality between manager and employee and the direct and meaningful relationship between the concept of research with two variables of employee job performance and Organizational Commitment.

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

Keywords:

Relationship between manager and employee, relations quality, employee performance, organizational commitment, public organizations.

Designing a Customer Retention Strategy Using a Deep Learning Based Customer Churn Prediction Model

**S.M.Forghani Dehnavi¹, A. Rajabzadeh Ghatari^{2*}, A. Azar³,
A. Khadivar⁴**

1. Ph.D. Student, Industrial Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Department of Management, Alzahra University, Tehran, Iran.

Receive: 2021/12/31

Accept: 2022/6/23

Abstract

Customer Retention and maintaining customer relationships and preventing customers from Churn is one of the most important tasks of organizations in today's highly competitive markets. In this study, the issue of customer churn and customer retention strategies have been investigated. These issues have been studied through systematic literature review and from different angles such as the field of organization, degree of individualization of customer relationship management, customer segmentation, and selection of key customers, employee engagement and evaluation.

In addition, a model based on deep learning networks has been used to predict customer churn. As a result, a conceptual framework and model is created based on the existing literature in this field and then combined with the customer churn prediction model using deep learning networks. The results show that the use of deep learning in predicting customer churn is a very effective and efficient way to solve the problem of customer retention and customer churn. This approach is not only able to accurately predict which of the organization's customers are turning away from the organization and disconnecting from the organization, but also can accurately identify the factors and parameters affecting customer churn and bring very valuable insight for the organization.

Keywords: Customer Relationship Management, Customer Churn, Deep Learning, Customer Retention Strategies.

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

Proposing a Model for Customer Misbehavior in financial institutions services

I. Amouei¹, S.F. Amiri Aghdaie^{2*}, A. Ansari³

1. PHD Student, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
2. Associate Professor and Faculty Member, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
3. Assistant Professor and Faculty Member, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Receive: 2021/1/25

Accept: 2022/5/30

Abstract

Misbehavior as irrational behavior is a type of behavior and decision-making among customers of markets and organizations, especially in the financial and investment sector, which recognizing its nature, as well as its effective factors and consequences can help to better predict markets. The purpose of this study is to design a model of misbehavior of customers of this type of organizations (specifically capital market). In this research, an attempt has been made to use a qualitative and quantitative methods, as well as the technique of interview content analysis and data analysis and measurement of the research model with the help of SPSS 22 and Smart PLS 3 statistical software to provide a better understanding of this phenomenon To be obtained. The results of this study indicate that customers' misbehavior is directly affected by 3 types of mental biases and cultural values, economic conditions and laws and political factors also affect the formation of mental biases. In addition to identifying instances of misbehavior in this market, the economic instability and social chaos are also known as important and key consequences of customer misbehavior.

Keywords: Customer Behavior, Customer Misbehavior, Behavioral Economics, Mental Bias.

* Corresponding Author E-mail: s.aghdaie@ase.ut.ac.ir

A Model for the Resilience of SME's in black swan conditions with emphasis on the internal axes of the organization

**H. Rahmanseresht¹, M. Jalalpoor*², V. Nasehifar³,
V. Khashei Varnamkhasti³**

1. Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, AllamehTabataba'i University, Tehran, Iran.
2. PhD student, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, AllamehTabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, AllamehTabataba'i University, Tehran, Iran

Receive: 2022/4/10

Accept: 2022/5/31

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to develop A Model for the Resilience of SME's in black swan conditions with emphasis on the internal axes of the organization.

Design/methodology/approach: Research data in the content analysis section was collected through interviews with 26 licensed consultants from consulting, information and entrepreneurship services centers. Fuzzy Delphi technique was used to assess the adequacy of content analysis, in-depth understanding of expert opinions and reaching a general consensus. The output of this stage was 11 main categories and 25 sub-categories in two axes. The output of this stage was 11 main categories and 25 sub-categories in two axes. Structural-interpretive modeling technique was used to structure the research model, interpret the conceptual relationships and level the variables.

Findings: Categories of managerial schema, behavioral and professional competence in the field of senior management, as independent variables of Mic Mac in the third and fourth levels of the diagram and the axis of organizational capabilities including strategic orientation, reforming the structure and excellence of processes, promoting positive culture, financial system Accurate, well-organized human resources, appropriate market orientation, readiness of physical and information infrastructure and the use of information technology in the first and second levels of the diagram were placed in the group of dependent and linked variables.

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

Key words: Resilience of SME's, black swan conditions, Internal axes of the organization, organizational capabilities.

Recognitionthe Criteria for IdentifyingTalent Capacity in the Telecom Industry

D. Ebrahimi, A. Gholipour, A. Nargesian

1. (M. Sc.), Masters of degree, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
2. (Ph. D), Professor, Department of Government Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
3. (Ph. D.), Assistant Professor, Department of Government Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Receive: 2022/4/10

Accept: 2022/5/31

Abstract

Competition in the industry and the scarcity of talented human resources convince managers to respond to the present and future needs of the organization by creating a talent management unit and focusing on the talent capacity of individuals along with their identification. This study aimed to identify criteria through which potentially talented people can be recognized, while responding to the needs of managers in this area. This research is exploratory in terms of nature and applied in terms of purpose. Interview was used to collect first-hand data since identifying talent in the telecom industry is more important due to the continuous and rapid growth of technology. After designing and conducting semi-structured interviews with 16 deputies, managers, supervisors and senior experts of the human resources department of companies operating in this industry by using the method suggested by Brown and Clark (2006) for theme analysis was used. After coding the initial data, the criteria for identifying talent capacity were created in three general categories of individual criteria, job criteria and organizational criteria based on ten sub-themes. Finally, Telecom industry organizations can use individual criteria including creativity, ambiguity management, attitude, knowledge, learning, communication as well as job criteria such as high performance and engagement as well as organizational criteria including leadership and perfectionism to identify talent capacity.

Keywords: Talent Management; Talent identification; Potential Talent; Capacity Talent; Telecom Industry; Thematic Analysis.



Organizational Resources Management Research



Vol. 12, No. 3, Fall 2023

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Editor's word	1
• Recognitionthe Criteria for IdentifyingTalent Capacity in the Telecom Industry	7
D. Ebrahimi, A. Gholipour, A. Nargesian	
• A Model for the Resilience of SME's in black swan conditions with emphasis on the internal axes of the organization	33
H. Rahmanseresht, M. Jalalpoor, V. Nasehifar, V. Khashei Varnamkhasti	
• Proposing a Model for Customer Misbehavior in financial institutions services	69
I. Amouei, S.F. Amiri Aghdaie, A. Ansari	
• Designing a Customer Retention Strategy Using a Deep Learning Based Customer Churn Prediction Model	97
S.M.Forghani Dehnavi, A. Rajabzadeh Ghatari, A. Azar, A. Khadivar	
• Designing a model of manager-employee relations quality in Iranian public organizations	129
H.R. Ghasemi Banabari, L. Froozandeh Dehkordi, H. Danaeefard, A.A. Khaef Elahi	
• Investigating On The Effects Of Continuous financial Rewards On The Performance Of Employees' Idea Generation In The Ict Industry Of China	153
F. Ghodraticzadeh, E. Chitsaz, R. Rostami	
• Model of culture impact on initial project management processes: Case study of Iranian manufacturing industry	191
H.R.Mohajerani, M.H. Sobhiye, F. Raznahan, M. Faraskhah	
• Exploring the content of the psychological contract of nurses in public hospitals	205
M. Yaghoubi, N.M. Yaghoubi, M. Sadegh Sharifrad	
• Abstract	237
• Abstracts of articles in English	239

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

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

References:

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

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

No.12 Shahid Rahnama Chitsaz Alley, Saidi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953) Tehran-Iran

E-Mail: j.impsc@modares.ac.ir
Website: www.ormr.modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279