

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 واژه‌های 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، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.

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

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

مقاله درجای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با dpi300 باشد.

- منابع در متن مقاله، داخل کروش شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:

نحوه ارجاع به مقاله: [۱].

نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].

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

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

- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله به شرح زیر است:

الف - نشریه:

نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.

ب - کتاب:

نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.

لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.

۹- حداکثر حجم مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.

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

۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.

۱۲- مقاله ها 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 مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از باز گرداندن مقاله های دریافتی معذور است.

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

۱۵- اصل مقاله ها 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



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دوره ۱۳، شماره ۱، بهار ۱۴۰۲ شاپا: ۶۹۷۷-۲۲۲۸

- سخن سردبیر ۱
- شناسایی و اولویت‌بندی الزامات کوچینگ کسب‌وکار ۲۱
- حدیث پورجمشیدی، نادر نادری، بیژن رضایی
طراحی الگوی پارادایمی توسعه استعدادهاى دیجیتال؛ با محوریت صنعت بانکداری
ایران ۳۷
- شبنم حیدری، ابوالقاسم سرآبادانی، علیرضا حسن‌زاده، احمدرضا اعتمادی
تأثیر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تداوم کسب‌وکار با میانجیگری تاب‌آوری و
تعدیل‌گری مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرایط کرونایی ۶۹
- عباسعلی رستگار، فهیمه ماه‌آورپور، فاطمه ماه‌آورپور
تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی در محیط‌های ناپایدار بر عملکرد شرکت با
میانجیگری گرایش کارآفرینانه ۱۰۱
- محمد عزیزی، سحر علیپور، امیرحسین باقریه مشهدی
حکمرانی رفتار مصرف انرژی برق در ایران: از شکاف در سیاست‌های فنی و رفتاری تا
ادراک سیاست‌گذار از مسئله ۱۲۹
- مریم کیقبادی، محمد مهدی ذوالفقارزاده، غلامرضا حیدری
طراحی مدل پایداری سازمانی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: شرکت‌های
پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر) ۱۵۵
- سارا محمدی، مهدی نداف، فرشته شیخ قلاوند
گونه‌شناسی انواع ارزش پیشنهادی کارکنان در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ۱۸۱
- بهزاد محمدیان، آصف کریمی، وحید شریعتی
طراحی سنج‌اندازه‌گیری ابعاد نرم پایایی سازمانی: پژوهش ترکیبی ۲۰۷
- منصوره معینی کربکندی، احمدعلی خائف‌الهی، حسن دانائی‌فرد، سیدحسین کاظمی
برگه اشتراک ۲۴۷
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۲۴۹

چرا برخی از خط‌مشی‌های ملی تغییر نمی‌کنند؟

حسن دانائی‌فرد^{۱*}

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

چکیده:

خط‌مشی‌های ملی ابزار اصلی اعمال حکمرانی زمامداران هستند زیرا محمل اصلی شکل‌دهنده اندیشه‌ها، رفتارها و گفتارهای شهروندان و بازیگران سازمانی هر جامعه‌ای تلقی می‌شوند. از این رو در فرآیند کشورداری، خط‌مشی‌های عمومی به‌عنوان سازکارهای پیوند دهنده بخش حکمرانی و اداره امور عمومی و امور جاریه کشور مورد توجه دانش‌پژوهان مختلفی در سراسر عالم قرار گرفته است. این که چرا خط‌مشی‌های ملی در هر جامعه‌ای اقامه می‌شوند بر هر کسی واضح است، اما این که چرا وقتی چنین خط‌مشی‌هایی قد برافراشتند، دست‌بردار جامعه نیستند و بعضاً جاودانه می‌شوند کمتر در جامعه علمی کشور مورد توجه قرار گرفته است. هدف غایی این نوشته تحلیلی نظری در پاسخ به این دغدغه است. رهنمودهای این نوشته می‌تواند برای خط‌مشی‌گذاران، شهروندان و همین‌طور عالمان حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی مفید باشد.



۱- مقدمه

در فرآیند کشورداری، نقطه عزیمت حرکت کشور در ید قدرت «خطمشی‌گذاری عمومی» قرار دارد. اگر فرآیند مذکور را «پیوند سه عنصر حکمرانی، اداره امور عمومی و در نهایت عملیات جاریه کشور بدانیم» (دانایی فرد ۱۳۹۹)، خطمشی عمومی را می‌توان «بن‌سازه» اقامه این فرآیند دانست. همان‌طور که در ادبیات غنی فارسی ما گفته شده است «خشت اول را گر نه‌د معمار کج تا ثریا می‌رود دیوار کج»، اگر این خطمشی‌ها «پیشگامانه، آینده‌نگرانه و مبتنی بر ظرفیت‌ها و توانایی‌های واقع‌بینانه» کشور استوار نباشد کلیت فرآیند کشورداری مصداق شعر پر مغز صائب تبریزی خواهد شد که فرمودند: «چون گذارد خشت اول بر زمین معمار کج گر رساند بر فلک، باشد همان دیوار کج ...». با این حال، روح فلسفه سیاسی، حکمرانی را از مسیر «خطمشی‌های عمومی»، «اداره امور عمومی» را در پرتو «راهبردهایی» به عملیات جاریه کشور پیوند می‌دهد و با حاکم ساختن «رویه‌های اداری»، آن فلسفه را در زمین ساری و جاری می‌سازد.

فعل نظام اداری کشور که در انواعی از «خدمات عمومی» متجلی می‌شود، در انبوهی از روابط بین‌الملل هستی پیدا می‌کند، در کیفیت تعامل حکومت و ملت خود را نشان می‌دهد، در محتوای زندگی ملی مردمان یک کشور هویدا می‌شود بر «خطمشی‌هایی» ابتناء دارد که نظام حکمرانی ملی کشور آن‌ها را «اختیار کرده است». هر چه کیفیت این خطمشی‌ها بهتر باشد کیفیت کشورداری بهتر خواهد شد و برعکس آن.

پایداری یا بی‌ثباتی «این خطمشی‌ها» نه عیب است و نه حُسن، بستگی به شرایط دارد: اگر خطمشی‌هایی، دستاوردهای عظیمی برای کشور دارد تغییر پی‌درپی آنها مضر به حال کشور است، اما اگر خطمشی‌هایی قرین موفقیت نبوده و جلوات سوء آنها در ساحت‌های مختلف روح جامع را می‌آزارد همان به که از بنیان برچیده شود. این گزاره‌ها صبغه هنجاری دارند و تجلی آرزوهای نویسنده هستند. در عین حال دانش «تغییر خطمشی و پایداری خطمشی» فراز و فرود خطمشی‌های عمومی را در قالب‌هایی تبیین می‌کند (دانایی فرد و عباسی ۱۳۹۶). بخش عظیمی از «چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های فرآیند خطمشی» به تبیین چرایی «پایداری یا



تغییرناپذیری»، «تغییرپذیری یا بی‌ثباتی» خط‌مشی‌های عمومی پرداخته‌اند. در این نوشتار نویسنده تلاش دارد «پدیده پایداری خط‌مشی‌های عمومی» (public policy persistence) یا همان «تغییرناپذیری خط‌مشی‌های عمومی» را براساس برخی از این چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مدل تبیین کند بجای این که با ذهن عادی خود دست به قضاوت بزند. اما قبل از آن به‌نظر شما پایداری خط‌مشی چیست؟

۲- پایداری خط‌مشی‌های عمومی

به‌طور کلی خط‌مشی‌های عمومی «(به‌عنوان آمیخته‌ای از قوانین، مقررات و اقدامات عملی دولت‌ها و حکومت‌ها برای حل مسائل عمومی کشور)» (برای مثال: Gerston, 2014) را ببینید) وقتی اختیار شوند منشاء اثراتی برای مخاطبان (جمعیت هدف) خود خواهند بود. خط‌مشی‌ها، عده‌ای را بزرگ می‌کنند، آنها را بر سر سفره ملی نعمات کشور می‌نشانند، امتیازات ویژه‌ای به آنها می‌بخشند، آنها را برتر از برخی‌ها می‌سازند، حرف‌ها، نوشته‌ها و رفتارهای آنها را برجسته می‌سازند، قدرت و مکنت به آنها اعطاء می‌کند و ... در عوض ممکن است عده‌ای را بدنام جلوه دهند، آنها را از حقوقی محروم سازند، آنها را به حاشیه برانند، آنها را در مظان انواعی از اتهامات قرار دهند، خانواده آنها را مضمحل سازند، آنها را به‌عنوان مجرم به جامعه معرفی کنند، آنها را در منظر جامعه خوار و ذلیل سازند و ... به‌طور کلی خط‌مشی‌های عمومی، آنگاه که در عمل ساری و جاری شدند:

۱) به شهروندان می‌گویند معنای شهروندی از نظر حکومت چیست؟ حقوق، تکالیف و تعهدات شهروندان نسبت به دولت و دولت نسبت به مردم چیست؟ چه کسانی می‌توانند در فضای کشور فعالیت کنند و ایفای نقش کنند، جایگاه آنها نزد حکومت چیست؟ جایگاه استاد دانشگاه، یک روحانی، یک کارگر، یک نظامی، یک معلم، یک کاسب کار، یک ... ممکن است در خط‌مشی‌های عمومی کشور فراز و فرود کند. خط‌مشی‌های عمومی می‌توانند شهروندان را قشربندی کنند. می‌توانند هویت‌ساز شهروندان باشند. در یک



خط‌مشی «هم‌جنس‌بازی» به‌عنوان هویت برخی از شهروندان به رسمیت می‌شناسد و تبلیغ علیه هم‌جنس‌بازی را جرم تلقی می‌کند. به‌طور کلی خط‌مشی‌های عمومی به شهروندان معنای شهروندی مدنظرش را منتقل می‌کند. می‌گوید کدام فعالیت‌های سیاسی شما را قبول دارم، چه حرف‌ها و گفتارهایی صواب است و چه اقداماتی نبایستی انجام دهد.

۲) خط‌مشی‌های عمومی به مردم کشور می‌گوید از نظر ما «مسئله عمومی» چیست؟ بی‌حجابی مسئله عمومی است. در کشور دیگر قانون حجاب اجباری ممکن است «مسئله عمومی» تلقی شود نه بی‌حجابی. خط‌مشی‌های عمومی به مردم کشورش نشان می‌دهد «چه چیزهایی مسئله هستند و چه چیزهایی مسئله نیستند». خط‌مشی‌های عمومی به «مجلس، دولت و قوه قضائیه کشور» هشدار می‌دهد چه چیزهایی بایستی وارد دستورکار سیاسی کشور شوند و در مورد آنها تصمیم‌گیری شود. چه اموری مهم است و چه اموری مهم نیست وارد فرآیند سیاسی کشور شود و «وقت ملی کشور» را به خود اختصاص دهد. «خط‌مشی‌های ما در کشور به سه قوه می‌گوید: پرداختن به حجات مهم است»، زیرا «بی‌حجابی حرام شرعی و سیاسی است». این سخن رهبری نظام «عین یک فراخط‌مشی ملی است که همه حرکات سیاسی و قانون‌گذاری کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مسیر آنها را مشخص می‌کند».

۳) خط‌مشی‌های عمومی فعلی ممکن است حکمرانی آتی کشور را تحت تأثیر قرار دهند: گذر زمان ممکن است نظام ریاستی کشور را به نظام پارلمانی تغییر دهند. بنابراین خط‌مشی‌های عمومی ممکن است بدیل‌های خط‌مشی‌ای خط‌مشی‌گذاران، نوع چیدمان اداری برای اجرای خط‌مشی‌های جدید و حتی پارامترهای اقدام دولت و حکومت را تغییر دهند. خط‌مشی‌های فعلی هماهنگی قوای سه‌گانه منجر به چیدمان هماهنگی جدیدی «به‌نام جلسات قوای سه‌گانه» شد. خط‌مشی‌های مصرف درآمدهای نفتی منجر به شکل‌گیری «صندوق توسعه ملی» شد. براین‌اساس خط‌مشی‌های فعلی ممکن است شکل و محتوای



مقررات، نظام پاسخگویی - عملکرد، اصول اخلاق ملی، اهداف و راهبردهای خط‌مشی‌های جدید (که همگی عناصر حکمرانی هستند) را تحت تأثیر قرار دهد.

۴) خط‌مشی‌های عمومی برخی از گروه‌ها را عزیز و بزرگ می‌کنند و برخی دیگر را منفور و ذلیل. اگرچه به‌طور معمول گفته می‌شود گروه‌های ذینفع در شکل‌دهی خط‌مشی‌های عمومی نقش دارند ولی خود خط‌مشی‌ها نیز وقتی اقامه شدند بر اندازه، قدرت، ثروت، انسجام و تأثیرگذاری گروه‌ها تأثیر می‌گذارند. براین‌اساس، خط‌مشی‌های عمومی کشور می‌تواند زمینه‌ساز ظهور و بروز گروه‌های سیاسی جدید و اضمحلال گروه‌های موجود شوند. به سرنوشت برخی از به اصطلاح احزاب و گروه‌های سیاسی در ایران تأمل کنید. جریان منافع، هزینه‌ها و مزایایی که خط‌مشی‌های عمومی ایجاد می‌کنند باعث می‌شود گروه‌هایی از هم متفرق شوند، تعدادی از آنها ائتلاف کنند، انشعاباتی جدیدی شکل بگیرد (به مبالغی که وزارت کشور برای فعالیت‌های سیاسی به احزاب سیاسی تخصیص می‌دهد ببینید). خط‌مشی‌های عمومی می‌توانند نهضت‌های اجتماعی، یا فعالیت‌های تشکیلاتی شهروندی را تحریک کنند. براین‌اساس اگر بر تأثیرات خط‌مشی‌های عمومی کشور بر توده مردم (بند نخست) متمرکز شویم بایستی به دو سازکار مهم توجه کرد که از آن طریق خط‌مشی‌های عمومی اثرات متنوعی بر شهروندان بر جای می‌گذارند که می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد:

۱) اثرات ناشی از منابعی که خط‌مشی عمومی برای شهروندان فراهم می‌کند: خط‌مشی‌های عمومی به شهروندان مستحق، کالا، خدمات و پرداختی‌هایی اعطا می‌کند.

۲) از طریق اعمال قواعد و رویه‌ها، تفسیر شهروندان از هویت، جایگاه و نقش خود در جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

و هر دوی این اثرات (اثرات منبعی و تفسیری) از طریق شکل دادن ظرفیت مدنی و تمایلات مدنی در شهروندان، «مشارکت فعالانه شهروندی» را رقم می‌زند. بنابراین خط‌مشی‌ها



منشاء اثراتی هستند که بی‌تردید این اثرات می‌توانند در پایداری و تزلزل‌پذیری خط‌مشی‌ها نقش ایفا کنند. براین اساس «پایداری خط‌مشی‌ها» اشعار به فرآیندهای سیاسی نگه‌داشت خط‌مشی‌ها، پس از اختیار شدن توسط دولت‌ها و حکومت‌ها دارد. کوت و موریس (Morris & Coate, 1999) براساس این ایده که خط‌مشی‌ها با ایجاد مشوق‌هایی برای منتفعان خود به انجام اقداماتی خاص تمایل آنها به پرداخت هزینه‌ها برای تداوم این خط‌مشی‌ها در آینده را افزایش می‌دهند، اما تداوم این خط‌مشی‌ها ممکن است منجر به «شکست سیاسی» دولت شود، نظریه پایداری خط‌مشی عمومی را مطرح کردند. در قاموس پرسش و پاسخ آکادمیک که مدعی است هر پرسشی را بایستی براساس چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های علمی پاسخ داد اکنون می‌توان این پرسش را از چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های «فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی» پرسید که چرا بنابراین برخی از خط‌مشی‌های عمومی جُم نمی‌خورند؟.

چارچوب ائتلاف مدافع: به‌طورکلی این چارچوب مدعی است سیستم سیاسی هر کشوری متشکل از خرده سیستم‌هایی است که درون آنها «ائتلاف‌هایی از گروه‌ها و افراد» حامی «خط‌مشی‌هایی خاص» فعالیت می‌کنند. طراحان این چارچوب استدلال می‌کنند که هر کدام از این ائتلاف‌ها دارای منابعی (نظیر دسترسی به قدرت سیاسی، منابع اطلاعاتی، منابع مالی، مهارت‌های رهبری ماهرانه، سپاهیان قابل‌بسیج و ...) هستند و براساس این منابع راهبردهایی برای اعمال نفوذ بر فراز و فرود خط‌مشی‌های عمومی تمهید می‌کنند. ستاده و در نهایت اثر خط‌مشی‌ها به‌صورت بازخورد به ائتلاف‌ها برمی‌گردد. این ائتلاف براساس باورهای سه لایه (باورهای بنیادین، باورهای خط‌مشی‌ای و باورهای ثانویه) خط‌مشی‌هایی را اقامه می‌کنند و چند سازکار باعث تغییر در خط‌مشی‌ها می‌شود: (۱) یادگیری خط‌مشی: مقامات و خط‌مشی‌گذاران در اثر آموختن از دیگر همتایان یا از طریق آموختن دانش باورهای خود را تغییر می‌دهند و در نتیجه خط‌مشی تغییر می‌کند (۲) پارامترهای ثابت مشتمل بر قانون اساسی، ساختار اجتماعی فرهنگی، توزیع منابع طبیعی، ارزش‌های بنیادین، که با ایجاد ساختارهای



فرصت برای شکل‌گیری ائتلاف‌های بلندمدت بر تغییر و پایداری خط‌مشی‌ها تأثیر می‌گذارد (۳) رویدادهای بیرونی تأثیرگذار بر خرده‌سیستم خط‌مشی که عبارت است از تغییرات در شرایط اقتصادی، تغییرات در افکار عمومی، تغییرات در ائتلاف حکمرانی غالب و تغییرات در خرده‌سیستم‌های خط‌مشی‌های دیگر: این رویدادها با ایجاد محدودیت و فراهم کردن منابع برای بازیگران سیستم بر تغییر و ثبات خط‌مشی‌ها تأثیر می‌گذارند.

بنابراین در پرتو این چارچوب نظری خط‌مشی‌گذاری عمومی دلایل پایداری خط‌مشی‌های عمومی به شرح ذیل هستند:

(۱) ائتلاف غالب با تسخیر محافل خط‌مشی‌گذاری و رسانه‌های اجتماعی اجازه تغییر

خط‌مشی‌های عمومی را نمی‌دهد و در نتیجه خط‌مشی‌های عمومی جُم نمی‌خورند.

(۲) ائتلاف غالب بازخورناپذیر است، نمی‌آموزد، یاد نمی‌گیرد، در نتیجه خط‌مشی‌های

فعالی را مفید می‌داند و برای ادامه حیات خط‌مشی‌های موجود، افکار عمومی را مدیریت می‌کند تا هزینه پایدار ماندن خط‌مشی‌ها را در قالب پرداخت مالیات، کارهای خیرخواهانه و مشارکت در انتخابات‌های مختلف پرداخت کنند و در نهایت خط‌مشی‌های عمومی فعلی جُم نمی‌خورند.

(۳) تغییر و تحولات بیرونی خرده‌سیستم خط‌مشی‌های عمومی محدودیت‌های جدی

برای ائتلاف غالب ایجاد نکرده است که باعث تغییر در نظام باوری سه لایه‌ای آن شود. بنابراین صرفاً تغییراتی جزئی در لایه اول نظام‌باوری خود می‌دهند و در نتیجه خط‌مشی‌های فعلی ثابت می‌مانند.

(۴) زیرساخت‌های سیاسی موجود (قانون اساسی، بنیان‌های ارزشی و اجتماعی و وضعیت

منابع طبیعی و مادی) با تقویت ائتلاف غالب مانع تحول در نظام باوری خط‌مشی‌گذاران می‌شود زیرا هنوز بقاء و حیات سیستم سیاسی به‌صورت جدی تهدید نشده است که مجبور به تغییر در باورهای زیربنایی خود شود در نتیجه خط‌مشی‌های موجود تغییر نکرده و جُم نمی‌خورند.



به‌طورکلی در چارچوب ائتلاف مدافع، خط‌مشی‌های عمومی تجلی باورهای مردمان یک کشورند (که خط‌مشی‌گذاران و سیاستمداران نیز عضوی از آنها هستند) که در فرآیندهای سیاسی قد علم می‌کنند و از دل سیستم‌های سیاسی ظهور می‌کنند. این باورها در سه سطح قابل‌شناسایی هستند. سطح ۱: **باورهای محوری عمیق بازیگران خط‌مشی**: ارزش‌های هنجاری و آگزیوم‌های هستی‌شناختانه. این باورها خاص خط‌مشی‌ها نیستند، در همه ساحت‌های رفتاری و گفتاری و اندیشه‌ای بازیگران خط‌مشی دخیل هستند. سطح ۲: **باورهای محوری در مورد خط‌مشی**: این باورها صبغه هنجاری و تجربی دارند و ممکن است خاص یک خرده‌سیستم خط‌مشی‌ای باشند (باورهای خط‌مشی‌گذاران در مورد خرده‌سیستم آموزش و پرورش را در نظر بگیرید). سطح ۳: **باورهای ثانویه** که اشاره به خوب یا بد جلوه دادن ابزارها یا سازکارهای اجرای خط‌مشی در میان خط‌مشی‌گذاران وجود دارد (پرداخت بهره در سیستم بانکی باشد یا نباشد) (ساباتیه ۲۰۰۷).

براین‌اساس ریشه تحول در خط‌مشی‌ها یا پایداری خط‌مشی‌ها در ثبات یا تغییر نظام باوری خط‌مشی‌گذاران نهفته است. (به موضوع بحث‌انگیز حجاب، نرخ بهره و مذاکره با آمریکا در این چهار دهه انقلاب اسلامی توجه کنید).

چارچوب جریان‌های چندگانه: این نظریه مدعی است درون هر نظام سیاسی خرده‌سیستم‌ها یا قلمروهای خط‌مشی‌ای متعددی وجود دارد که در خلق، ثبات و تغییر خط‌مشی‌های عمومی نقش ایفا می‌کنند. به‌علاوه، در هر خرده‌سیستم خط‌مشی‌ای، سه جریان «مسائل عمومی»، «راه‌حل‌های مسائل عمومی»، «سیاست» (public policy) حاکم بر نظام سیاسی وجود دارند. در جریان مسائل: مسائل عدیده فراوری خط‌مشی‌گذاران در عرصه‌های موضوعی خط‌مشی‌ای ساری و جاری است. در این جریان مسائل، انواعی از مسائل نیازمند خط‌مشی در محافل آکادمیک و عادی جامعه مورد بحث قرار می‌گیرند و در قالب‌های مختلف رسانه‌ای بیان می‌شوند. در جریان خط‌مشی: راه‌حل‌های خط‌مشی‌ای متعددی در جریان مسائل به‌وسیله مراکز دانشگاهی و همین‌طور محافل عمومی جامعه عرضه می‌شود و در جریان سیاست: تحولات



متعددی از تغییر دولت‌ها، ائتلاف‌های حاکم گرفته تا تحول در نظام اداری و «جو ملی»، احزاب سیاسی ... ساری و جاری است. اگرچه این سه جریان مستقل تصور می‌شوند ولی افرادی به نام پیشگامان خط‌مشی در لحظه‌ای از زمان با بهم متصل کردن این سه جریان، پنجره فرصتی فراوی خط‌مشی‌گذاران قرار می‌دهند تا «خط‌مشی‌ای را اقامه کنند، آن را تغییر دهند یا به ثبات آن کمک کنند». در این چارچوب، عقلانیت از پیش تعیین شده‌ای ممکن است بر خط‌مشی برافراشته شده حاکم نباشد و پس از ظهور در مورد میزان عقلایی بودن آن می‌توان به قضاوت نشست. از طرف دیگر «شکل و محتوای جریان‌های سه‌گانه مبتنی بر قانون اساسی، ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی هر کشوری استوار است» و وقتی مسائل، جریان خط‌مشی‌ای را متوجه خود می‌سازند تا آنها را حل کند که «نشانگرهایی از خود را برجسته کنند (فراز و فرود آن را نشان دهند)»، «رویدادهایی برجسته‌ای رقم بزنند» یا «خط‌مشی‌گذاران در پرتو بازخوردهایی متوجه ناکامی برنامه‌ها و خط‌مشی‌های موجود شوند». از طرف دیگر در جریان خط‌مشی، خط‌مشی‌ای متناسب با مسائل انتخاب می‌شود که با «ارزش‌های عمومی همخوانی داشته باشند»، «امکان‌پذیری سیاسی و فناورانه داشته باشد»، با «تحولات جریان سیاسی همسو باشد». جریان سیاسی که بر عکس دو جریان دیگر در سطح نظام سیاسی قرار دارد با ایجاد «جو ملی مناسب با خط‌مشی‌های منتخب»، «راه‌اندازی کمپین‌های گروه‌های ذینفع حامی این خط‌مشی‌ها»، «تحول در چیدمان دولت‌ها و قوه مقننه، همسویی خود را با دو جریان دیگر نشان می‌دهد و پنجره خط‌مشی‌ای باز می‌شود» که پیشگامان خط‌مشی‌ای نقش مهمی در باز شدن آن دارند و خط‌مشی‌گذاران را ترغیب به اتخاذ خط‌مشی مورد نظر خود می‌کنند (ساباتیه ۲۰۰۷). براین اساس در این نظریه پاسخ به این پرسش که «چرا برخی از خط‌مشی‌ها کماکان جُم نمی‌خورند» را می‌توان چنین اظهار کرد:

❖ سه جریان مسائل، خط‌مشی و سیاست همچنان با هم در تناسب دلخواه خود قرار دارند. این تناسب ممکن است صوری و ظاهری باشد یعنی مسائل ملی حل نشود ولی



نظام سیاسی به اتکاء رسانه‌ها و قدرت «جوامع خط‌مشی‌ای» تلاش کند خط‌مشی‌های فعلی بدون تغییر بمانند و جُم نخورند.

❖ پیشگامان خط‌مشی در واداری خط‌مشی‌گذاران به تغییر «پیکره‌بندی تناسب مسائل، خط‌مشی‌ها و سیاست حاکم بر نظام سیاسی موفق و اثربخش نباشند و نتواند این پیوندها را بهم بزند (این پیشگامان ممکن است مصلمان جامعه، علماء دینی و دانشگاهی، کارآفرینان اقتصادی و اجتماعی و ... باشند).

نظریه تعادل گسسته: این نظریه هم مدعی است نظام سیاسی خط‌مشی‌گذاری دارای خرده‌سیستم‌های متعددی است که درون آنها اجتماعات خط‌مشی‌ای (Policy communities) متعددی قرار دارند. در این خرده سیستم‌ها، پردازش اطلاعات خط‌مشی‌ای به صورت موازی انجام می‌شود، یعنی همزمان شبکه‌ای از خرده سیستم‌های خط‌مشی‌ای (برای مثال آموزش و پرورش، آموزش عالی، توریسم، تجارت بین‌الملل، حمل و نقل و ...) به صورت همزمان مسائل خط‌مشی‌ای خود را رتق و وتق می‌کنند. درون این خرده سیستم‌ها برخی از جوامع خط‌مشی‌ای، به نوعی انحصار خط‌مشی (Policy monopoly) تبدیل می‌شوند، زیرا همیشه خط‌مشی مد نظر آنها ساری و جاری است. این انحصارهای خط‌مشی به اتکاء ابزارهای رسانه‌ای و نهادی تلاش می‌کنند «تصویر مثبتی از خط‌مشی» (Policy image) به جامعه ارائه دهند و نظام سیاسی را مجاب کنند به تأمین هزینه خط‌مشی آنها ادامه دهند.

تصویر خط‌مشی در جامعه که تعیین می‌کند مردم چگونه یک خط‌مشی عمومی را قضاوت می‌کنند می‌تواند مثبت یا منفی باشد. تصویر مثبت از خط‌مشی نوعاً منجر به تغییرات تدریجی می‌شود درحالی‌که تصویر منفی از خط‌مشی، نوعی گسست در خط‌مشی رقم می‌زند. انحصارهای خط‌مشی با استفاده از رسانه‌ها و تسخیر محافل اثرگذار بر خط‌مشی‌گذاری تلاش می‌کنند با مثبت نگه‌داشتن تصویر مثبت از خط‌مشی خود، استمرار حیات خط‌مشی خود را تضمین کنند. اگر جوامع خط‌مشی‌ای مخالف موفق شوند به اتکاء شواهد مختلف تصویر مثبت خط‌مشی فعلی را مخدوش سازند، انحصار خط‌مشی موجود را مضحمل سازند و پردازش



اطلاعات در شبکه خرد‌سیستم‌های خط‌مشی (سیستم سیاسی) از حالت موازی به پردازش سریالی تبدیل کنند، نوعی گسست در خط‌مشی موجود رخ می‌دهد. در نتیجه وقتی تصویر خط‌مشی مثبت است خرد‌سیستم‌ها در حالت تدریجی به مسائل خط‌مشی‌ای خود می‌پردازند و محافل و مراکز اثرگذار در خط‌مشی‌گذاری حامی آنها هستند اما وقتی تصویر یک خط‌مشی منفی شد، یا کنش‌های راهبردی آن تصویر را تضعیف کند و خط‌مشی جایگزین را تقویت کند و نگاه مراکز اثرگذار خط‌مشی‌گذاری را به آنها جلب کند خرد‌سیستم سیاسی در آن حوزه بهم خواهند ریخت. برای مثال شوک بیرونی نظیر بحران‌های سیاسی، پندمی‌ها یا سوانح طبیعی می‌تواند بی‌کفایتی‌های یک خرد‌سیستم سیاسی را برجسته کند. آنها ممکن است تصویر خط‌مشی موجود و مراکز اثرگذاری خط‌مشی حامی آن را به چالش بکشند (تصویر خط‌مشی هسته‌ای ایران و خط‌مشی حجاب و عفاف در ایران را در نظر بگیرید). براین اساس نظریه تعادل گسسته هم ثبات را و هم تغییر در خط‌مشی‌های عمومی را تبیین می‌کند. (ساباتیه ۲۰۰۷). در نتیجه پاسخ به این پرسش که چرا برخی از خط‌مشی‌های عمومی جُم نمی‌خورند را به شرح ذیل داد:

- ۱- چیدمان نهادی سیاسی اساساً برای پاسداری از خط‌مشی‌هایی طراحی شده است که مورد قبول فلسفه سیاسی هر نظام سیاسی است، بنابراین آرایش نهادی مستحکم تلاش دارد «روند تغییرات تدریجی» را پیشه کند نه تغییر انقلابی. این ویژگی، ویژگی ذاتی همه نظام‌های سیاسی است. بنابراین هر چه چیدمان نهادی سیاسی کشورها برای حفظ خط‌مشی‌های مورد نظر خود مستحکم‌تر باشد، تغییر در جریان اصلی خط‌مشی‌ها کمتر خواهد بود و خط‌مشی عمومی جُم نخواهد خورد.
- ۲- هر چه چیدمان نهادی سیاسی بتواند «تصویر خط‌مشی‌های موجود» را در اذهان شهروندان و محافل اثرگذار خط‌مشی‌گذاری عمومی مثبت نگه دارد، جریان تزریق بودجه در لوله‌های شبکه خط‌مشی‌های موجود ادامه خواهد یافت و تغییر در خط‌مشی ممکن نخواهد بود و چنین خط‌مشی‌هایی جُم نخواهد خورد.



۳- هر چه انحصارهای خطمشی‌ای بتوانند مانع پردازش سریالی اطلاعات خطمشی‌ای در خرده‌سیستم خود شوند و نگاه نظام سیاسی را پراکنده نگه دارند و پردازش موازی اطلاعات خطمشی‌ای را در سیستم سیاسی تقویت کنند و اجازه ندهند در پرتو رخداد بحران‌هایی همه نگاه‌های دولت و جامعه متمرکز بر خطمشی مطلوب مورد نظرشان شود، خطمشی‌های موجود بدون تغییر باقی خواهند ماند و جُم نخواهند خورد.

۴- هر چه حامیان تصویر مثبت خطمشی‌های موجود در مراکز اصلی اثرگذار بر خطمشی‌گذاری‌های عمومی قوی‌تر و از قدرت بیشتری برخوردار باشند در حفظ ساحت مثبت آن خطمشی‌ها یاری‌دهنده خواهند بود و اجازه تغییر آن خطمشی‌ها را نخواهند داد و در نتیجه چنین خطمشی‌هایی جُم نخواهند خورد.

نظریه نخبگان: این نظریه، خطمشی‌های عمومی را تجلی منافع و ترجیحات نخبگان سیاسی جامعه می‌داند. اگرچه چنین ابراز می‌شود که خطمشی‌های عمومی انعکاس مطالبات عامه مردم است ولی این نکته در بیشتر دموکراسی‌ها نوعی افسانه است تا واقعیت. در این نظریه، عامه مردم نسبت به خطمشی‌های عمومی بی‌تفاوت و ناآگاه تصور می‌شوند و این نخبگان هستند که در پرتو رسانه‌ها و سایر ابزار ارتباطاتی، افکار عمومی در مورد مسائل خطمشی‌ای را شکل می‌دهند نه این که مردم عادی افکار و اندیشه‌های نخبگان را شکل می‌دهند. براین‌اساس خطمشی‌های عمومی در عمل ترجیحات نخبگان را نشان می‌دهند. نظام اداری و مدیران دولتی هم مسئولیت اجرای خطمشی‌های مورد نظر نخبگان بر عهده دارند. در نتیجه در این نظریه جامعه به نخبگان و توده عامه مردم تقسیم می‌شود، این نخبگان بخش اندکی از جامعه هستند ولی حاکم مطلق جامعه هستند و تعیین‌کننده خطمشی‌ها نه مردم عادی. طبقه نخبه حاکم از قشر سیاسی و اقتصادی خاصی سر برمی‌آورند و حرکت به سمت این پست‌های نخبگی بایستی به آرامی و با نظارت‌های دقیق انجام شود تا ثبات سیستم‌های سیاسی حفظ از انقلاب درونی اجتناب شود. این افراد باید ارزش‌های طبقه نخبه حاکم را قبول داشته باشند تا بتوانند



وارد این طبقه شوند. براین اساس تغییرات در خط‌مشی‌ها ذاتاً تدریجی و بعضاً خط‌مشی‌ها جُم نمی‌خورند (Dye, 2017). اگر از این نظریه پرسیده شود که «چرا در نظام سیاسی برخی خط‌مشی‌های عمومی جُم نمی‌خورند» پاسخ این نظریه چنین است:

۱- نظر به این که خط‌مشی‌های عمومی تجلی مطالبات، ارزش‌ها و ترجیحات مردم نیستند بلکه متعلق به نخبگان هستند تغییر و نوآوری در خط‌مشی عمومی در گرو باز تعریف ارزش‌های نخبگان است، چون نخبگان سیستم ارزشی موجود را قبول دارند ذاتاً در تغییر خط‌مشی‌ها محافظه‌کارانه عمل می‌کنند، زیرا حفظ سیستم اولویت اول آنهاست؛ در نتیجه تغییرات جزئی است و تدریجی. بنابراین چون ارزش‌ها و ترجیحات نخبگان تغییر نمی‌کند خط‌مشی‌ها جُم نمی‌خورند.

۲- تغییرات در نظام سیاسی وقتی رخ می‌دهد که رخدادهایی سیستم و نخبگان سیستم را تهدید کند و آنها برای حفظ کلیت سیستم مجبور شوند دست به تغییراتی در خط‌مشی‌های عمومی بزنند. نظر به این که تهدیداتی جدی وجود ندارد که سیستم را تهدید کند یا حاکمان تصور می‌کنند تهدیدات جدی نیست بنابراین خط‌مشی‌های فعلی به استمرار حیات خود ادامه می‌دهند و جُم نمی‌خورد.

۳- تا زمانی که نخبگان نپذیرند که ارزش‌ها و ترجیحات آنها اثربخشی لازم برای ارتقاء کیفیت زندگی شهروندان ندارد، یا نخواهند که چنین گزاره‌ای را بپذیرند، خط‌مشی‌های موجود حتی با توسل به اجبار ادامه خواهند یافت و جُم نخواهند خورد. بنابراین گاهی اوقات چنان نامنعطفی در تغییر خط‌مشی‌ها وجود دارد که تنها راه تغییر انقلاب تصور می‌شود و تا چنین نشود خط‌مشی‌ها پایدار خواهند بود.

چارچوب توسعه و تحلیل نهادی: این چارچوب مدعی است خط‌مشی‌های عمومی در گذر زمان به نوعی نهاد تبدیل می‌شوند. محمل اصلی عمل این نهاد عبارت است از «عرصه کنش که در خود موقعیت‌های کنش و مشارکت‌کنندگان قرار دارند». این چارچوب مدعی است عرصه کنش محل فراز و فرود خط‌مشی‌های عمومی هستند. عرصه کنش فضای اجتماعی



است که در آن افراد با هم تعامل می‌کنند، کالاها و خدمات تولید می‌کنند، اعمال اجتماعی، فرهنگی و سیاسی انجام می‌دهند و همه این اعمال تحت لوای قواعد، هنجارها و راهبردهایی است که همان خط‌مشی‌های عمومی تصور می‌شوند. این مجموعه عوامل اثرگذار بر رفتار، گفتار و اندیشه مشارکت‌کنندگان در عرصه کنش در گذر زمان الگوهای تعامل بین افراد جامعه را شکل می‌دهد، این الگوهای تعامل در عرصه‌های مختلف (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...) منجر به دستاوردهایی برای جامعه می‌شوند که بر اساس معیارهایی نظیر کارایی، عدالت، تناظر مالی، اثر باز توزیعی و ... ارزشیابی می‌شوند. اما عوامل بیرونی عرصه کنش که اثرگذار بر آن هستند عبارت است از شرایط مادی و بیوفیزیکی جامعه، مختصات جامعه و قواعد مورد استفاده در عمل که در گذر زمان خود را در قالب نهاد بر عرصه کنش حاکم می‌کند. این الگو متشکل از متغیرهای مستقل (مشمول بر شرایط مادی و بیوفیزیکی، ویژگی‌های جامعه و قواعد مورد استفاده در عمل) عرصه کنش را به‌عنوان متغیر میانجی شکل می‌دهند و عرصه کنش در گذر زمان متغیر بعدی (الگوی تعاملات) و در نهایت دستاوردها (متغیر غایی) را شکل می‌دهند و بسته به ارزشیابی این دستاوردها، به متغیر مستقل و میانجی بازخورد داده می‌شود. (ساباتیه ۲۰۰۷). اینکه چرا برخی از خط‌مشی‌های عمومی از منظر این چارچوب جُم نمی‌خورد را می‌توان چنین استنباط کرد:

۱- پایداری نهادی خط‌مشی‌ها وقتی رخ می‌دهد که خط‌مشی‌ها تبدیل به انواعی از قواعد، هنجارها و راهبردهایی می‌شوند که در تار و پودر عرصه کنش به نهاد تبدیل می‌شوند یا از قواعد رسمی و غیر رسمی متداول یا هنجارها و ارزش‌های نهادی حمایت می‌کنند. تا زمانی که محیط نهادی حاکم بر خط‌مشی‌های عمومی پایدار است خط‌مشی‌های عمومی جُم نمی‌خورند.

۲- معیارهای ارزشیابی الگوی تعامل نهادی مستتر در این چارچوب دستکاری می‌شوند طوری که چیدمان نهادی فعلی را موفق و اثربخش نشان می‌دهد، در نتیجه خط‌مشی‌های موجود جُم نمی‌خورند زیرا شاخص‌ها موفقیت آنها را نشان می‌دهد.



نظریه بازخورد خط‌مشی: این نظریه مدعی است هر خط‌مشی‌ای که در زمان وضع و اجرا می‌شود با تحت‌تأثیر قرار دادن معنای شهروندی در جامعه، دستور کار سیاسی و تعریف مسائل عمومی حکمرانی، قدرت گروه‌ها، خط‌مشی‌های آتی را شکل می‌دهند. هر کدام از خط‌مشی‌های عمومی دو اثر بر جامعه می‌گذارند: (۱) با ارائه کالاها، خدمات و پرداختی‌های مختلف ظرفیت مدنی و در نهایت مشارکت فعالانه شهروندان را شکل می‌دهند (۲) با اعمال انواعی از قواعد و رویه‌ها تمایل به مشارکت را در شهروندان ایجاد می‌کنند و در نهایت مشارکت فعالانه مدنی را بر می‌انگیزاند (ساباتیه ۲۰۰۷). بنابراین پاسخ به این پرسش که چرا برخی از خط‌مشی‌های عمومی جُم نمی‌خورند از منظر نظریه بازخورد خط‌مشی می‌تواند چنین باشد:

۱- نظر به این که خط‌مشی‌های فعلی منشاء اثرات منبعی و تفسیری در جامعه هستند بازخورد مثبت منجر به تداوم خط‌مشی‌های موجود می‌شود و تا زمانی که این بازخورد مثبت است خط‌مشی‌های موجود جُم نمی‌خورند. مگر این که با متحول کردن معنای شهروندی، تحت‌تأثیر قرار دادن سیستم و سبک حکمرانی، قبض و بسط قدرت گروه‌ها و باز تعریف مسائل اجتماعی کارآمدی و اثربخشی خود را زیر سؤال ببرد.

۲- تصویر مثبت و جاندارانه از خط‌مشی‌های فعلی ادامه حیات آنها را تضمین می‌کند، در نتیجه این خط‌مشی‌ها جُم نمی‌خورند.

چارچوب روایت خط‌مشی: این چارچوب مدعی است خط‌مشی عمومی چیزی جز، روایت‌هایی نیستند که دولت‌ها، حکومت‌ها، خط‌مشی‌گذاران در جامعه اقامه می‌کنند. در این چارچوب، خط‌مشی‌گذاران صرفاً داستان‌سرایان سیاسی هستند که هر چه داستان‌های آنها جذاب‌تر باشند، پایداری آنها بیشتر خواهد بود. این روایت‌ها در سه سطح خرد، میانه و کلان به‌صورت همزمان عمل می‌کنند. همان‌طور که هر روایت دارای عناصری از قبیل فضای روایت، شخصیت‌های روایت، پیرنگ روایت، اصول اخلاقی حاکم بر روایت هستند، هر خط‌مشی‌ای



نیز وقتی در پرتو چنین ساختاری ابراز می‌شوند صبغه نوعی روایت به‌خود می‌گیرند. هر کدام از روایت‌ها بر انواعی از باورها استوارند و برای ابراز خود از راهبردهای روایتی خاصی استفاده می‌کنند (راهبردهایی نظیر قلمرو تعارض، سازکارهای علی، پیوستار متغیر شیطان‌پنداری - فرشته‌پنداری) (ساباتیه ۲۰۰۷). در نگاه این چارچوب پاسخ به این پرسش که چرا برخی از خط‌مشی‌های عمومی جُم نمی‌خورند به شرح ذیل است:

۱- روایت‌های خط‌مشی‌ای به‌شدت از خط‌مشی‌های موجود دفاع می‌کند و چون قدرت داستان‌ها و روایت در تثبیت باورهای افراد، به‌خصوص افکار عمومی بسیار بالاست خط‌مشی‌های موجود جُم نمی‌خورند.

۲- وقتی روایت خط‌مشی در قالب روایت بلند نظام سیاسی جا می‌افتد و رسانه به‌شدت به تقویت این تناسب کمک می‌کنند روایت خط‌مشی‌ها محبوب می‌مانند و جُم نمی‌خورند.

نظریه اشاعه خط‌مشی: این نظریه مدعی است خط‌مشی‌هایی که دولت‌ها اختیار می‌کنند یا ناشی از عوامل تعیین‌کننده داخلی است یا اثر «اشاعه خط‌مشی‌ها» است. (ساباتیه ۲۰۰۷) در این نظریه منظور از اشاعه عبارت است از فرآیندی که از طریق آن یک نوآوری از طریق مجاری خاصی در گذر زمان میان اعضاء یک سیستم اجتماعی انتقال داده می‌شود ((Rogers (1995: 35)). سازکارهایی که از طریق آنها خط‌مشی‌ها میان کشورها اشاعه پیدا می‌کند عبارت است از:

- ۱) یادگیری: یادگیری خط‌مشی‌ای زمانی رخ می‌دهد که خط‌مشی‌گذاران در یک کشور اطلاعاتی در مورد اثربخشی یا موفقیت یک خط‌مشی در کشور دیگری که آن را اختیار کرده است به‌دست می‌آورند و آن را در کشور خود پیدا می‌کنند.
- ۲) تقلید: تقلید خط‌مشی‌ای زمانی رخ می‌دهد که یک دولت در خط‌مشی‌های خاص از یک کشور دیگر تقلید می‌کند.



سخن سردبیر: چرا برخی از خط‌مشی‌های ملی حجم نمی‌خورند؟ _____ دکتر حسن دانائی‌فرد

۳) فشار هنجاری: وقتی دولتی نه به خاطر تقلید از دولتی خاص یا آموختن از دولتی خاص در یک خط‌مشی خاص بلکه چون خط‌مشی‌ای خاص توسط دیگر دولت‌ها اختیار شده است و بعضاً چنین خط‌مشی تبدیل به نوعی هنجار در دنیا شده است، خط‌مشی‌ای خاص را اختیار می‌کند.

۴) رقابت: گاهی اوقات دولت‌ها برای کسب مزیتی در فضای رقابت جهانی یا ایجاد مانع دستیابی دیگر کشورها برای کسب مزیت خاصی خط‌مشی‌ای را اختیار می‌کنند.

۵) اجبار: گاهی اوقات اجبار جهانی منجر به اختیار کردن خط‌مشی‌ای توسط دولت می‌شود.

به‌طورکلی اشاعه یک خط‌مشی در پرتو این پنج سازکار می‌تواند در قالب سه مدل زیر توصیف کرد:

۱) مدل تعامل کشورها: در این مدل (که نسخه اولیه آن مدل تعامل ملی ایالت‌ها در کشوری مانند آمریکا نامیده شده بود) محمل اشاعه خط‌مشی (انتقال یک خط‌مشی از یک کشور به کشور دیگر) تعاملات کشورها در محافل جهانی تصور می‌شود.

۲) مدل اشاعه منطقی: در این مدل که دوگونه از آن ارائه شده است محمل اشاعه خط‌مشی، بودن کشورها در یک منطقه خاص است. در گونه نخست یعنی مدل همسایه محوری در اشاعه مدعی است که محمل اشاعه همسایه بودن است، کشورهای همسایه از هم تقلید می‌کنند. در گونه دوم که مدل منطقه ثابت نامیده می‌شود، مدل مدعی است این که کشورها در یک منطقه خاصی مستقر باشند از هم‌دیگر تقلید می‌کنند، می‌آموزند، با هم رقابت می‌کنند و در نتیجه خط‌مشی‌ها میان آنها اشاعه پیدا می‌کنند (Danaeefard, and Mahdizadeh, 2022).



پاسخ به این پرسش که چرا برخی از خط‌مشی‌های کشور جُم نمی‌خورند از منظر این نظریه را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

۱- چون چنین خط‌مشی‌هایی در کشورهای همسایه باب هستند و اثربخشی خود را نشان داده‌اند.

۲- چون چنین خط‌مشی‌هایی در منطقه محل استقرار کشور متداول هستند و اثربخشی خود را نشان داده‌اند.

۳- چون کشور فرهنگ خاص خود را دارد و خط‌مشی‌های کشورهای دیگر را دنبال نمی‌کند حتی اگر چنین خط‌مشی‌هایی در کشورهای همسایه، کشورهای منطقه متداول باشد. کشور دارای ایدئولوژی خاص خود است، حتی اگر در کشورهای دیگر در یک حوزه خاصی خط‌مشی‌های خاصی باب باشند ولی این کشور ممکن است به راه خود ادامه دهد.

۴- چون کانال‌های یادگیری، تقلید، فشار هنجاری، اجبار یا رقابت کشور با سایر کشورها بسته شده است و خط‌مشی‌های فعلی همچنان جُم نمی‌خورند.

۳- نتیجه‌گیری

بی‌تردید هر فعلی که از دولت، حکومت، سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران، کارکنان سازمان‌ها و مردم عادی ساطع شود بایستی مبتنی بر قوانین و مقررات کشور باشد در غیر این صورت عمل غیر قانونی محسوب می‌شود. خط‌مشی‌های عمومی که در خود حامل قوانین و مقررات کشور هستند افعال، اقوال و اندیشه‌های مجاز در هر کشور را تعیین می‌کنند. کیفیت این خط‌مشی‌ها ضامن کشورداری، کیفیت در هر جامعه‌ای خواهد بود. با این حال برخی از خط‌مشی‌ها، علی‌رغم بی‌کیفیتی همچنان در کشورها ساری و جاری هستند. پرسشی که این نوشته دنبال آن بود این بود که چرا برخی از چنین خط‌مشی‌هایی تغییر نمی‌کنند و جُم



نمی‌خورند. نویسنده تلاش کرد پاسخ به این پرسش را از چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های فرآیند خط‌مشی بپرسد. پاسخ‌های چارچوب ائتلاف مدافع، چارچوب جریان‌های چندگانه، چارچوب تعادل گسسته، چارچوب روایت خط‌مشی و نظریه نخبگان مطرح شد.

۴- منابع

- [1] Coate, S., & Morris, S. (1999). Policy persistence. *American Economic Review*, 89(5), 1327-1336.
- [2] Danaeefard, H., & Mahdizadeh, F. (2022). Public Policy Diffusion: A Scoping Review. *Public Organization Review*, 22(2), 455-477.
- [3] Dye, T. R. (2017). *Understanding Public Policy*. Florida State University: Pearson.
- [4] Gerston, L. N. (2014). *Public policy making: Process and principles*. Routledge.
- [5] Hughes, C. E., Ritter, A., Lancaster, K., & Hoppe, R. (2017). Understanding policy persistence—The case of police drug detection dog policy in NSW, Australia. *International Journal of Drug Policy*, 44, 58-68.
- [6] Rogers, Everett M. 1995. *Diffusion of Innovations*. 4th ed. New York: Free Press.
- [۷] دانایی‌فرد، حسن. چارچوبی برای تحلیل کشورداری. مدیریت منابع سازمانی، ۱۰ (۳)، (۱۳۹۹)، صص ۱۸۷-۱۷۵.
- [۸] دانایی‌فرد، حسن، عباسی طیب. نظریه‌های تغییر خط‌مشی و کاربردهای آنها در ایران. تهران: انتشارات مهربان. (۱۳۹۶).
- [۹] ساباتی، پل. نظریه‌های فرایند خط‌مشی. ترجمه حسن دانایی‌فرد. تهران: نشر صفار. (۲۰۰۷).

شناسایی و اولویت‌بندی الزامات کوچینگ کسب‌وکار

حدیث پورجمشیدی^۱، نادر نادری^{۲*}، بیژن رضایی^۳

۱- دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۷

دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی الزامات کوچینگ کسب‌وکار با رویکرد کیفی- کمی انجام شده است که از لحاظ هدف در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی قرار گرفته است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل کوچ‌های کسب‌وکار است که نمونه‌ای به تعداد ۲۰ نفر از آنان با رویکرد هدفمند و نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل فعالان عرصه کوچینگ کسب‌وکار بود که نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر از آنان به صورت هدفمند در دسترس انتخاب شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد و روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید واقع شد، همچنین به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کمی از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون رتبه‌ای فریدمن برای اولویت‌بندی معیارهای شناسایی شده استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که از بین معیارهای شناسایی شده بیشترین رتبه میانگین مربوط به متغیر کسب تجربه (۴/۰۴) و کمترین رتبه مربوط به متغیر ویژگی‌های روان‌شناختی (۳/۶۷) است. لازم به ذکر است که در رابطه با الزامات کوچینگ کسب‌وکار و تأثیر آن بر توسعه کسب‌وکارها مطالعات بسیار اندکی انجام شده است و خلأ جدی در این زمینه احساس می‌شود.



واژه‌های کلیدی: شایستگی و الزامات، کوچینگ، کوچینگ کسب‌وکار.

۱- مقدمه و بیان مسئله

به موازات تحولات فزاینده در دنیای امروز، توجه به موضوع کسب‌وکار و کارآفرینی در بین اقتصاددانان و دولت‌مردان بسیار حائز اهمیت شده است و دولت‌ها با حمایت از نگرش‌های مثبت، کارآفرینان را به انجام اقدام‌های مولد در جهت رشد و توسعه اقتصادی تحریک می‌کنند [۱]. از این‌رو با توجه به اینکه اثرگذاری کسب‌وکارها را در توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع نمی‌توان نادیده گرفت [۲]، کشورها برای پیشرو بودن در این امر اقدام به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های متنوع و بلندمدت کرده [۳]، و شرایطی را به‌وجود می‌آورند تا از پتانسیل سازنده کسب‌وکارها برای رسیدن به رشدی پایدار استفاده کنند [۴]، چنانچه مطالعات نشان می‌دهد که امروزه جوامع و سازمان‌ها بیشتر به تأثیر مثبت و بالقوه کوچینگ و نقش آن در رشد و توسعه کسب‌وکارها پی برده‌اند، به گونه‌ای که در سال ۲۰۱۲ برای نظرسنجی جهانی که توسط شرکت pwc^۱ برای ICF انجام شد، سالیانه مبلغی معادل تقریباً ۲ میلیارد دلار برای آموزش کوچ‌های حرفه‌ای تخمین زده شد، همچنین در سال ۲۰۱۰ در پانزدهمین سالگرد تأسیس فدراسیون جهانی کوچینگ، این سازمان گزارش کرد که بیش از ۱۷۰۰۰ عضو و ۶۹۰۰ کوچ معتبر دارد و حدود ده سال بعد، یعنی در سال ۲۰۲۰ اعلام کرد که ۳۵۲۰۰ کوچ معتبر در این سازمان آموزش دیده‌اند و بیش از ۱۰ هزار نفر از آن‌ها گواهینامه تأیید شده دریافت کرده‌اند [۵]، افزون بر این مشخص شد که بین سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۹، درآمد جهانی سالیانه کوچینگ از ۲/۵۳۶ میلیارد دلار به ۲/۸۴۹ میلیارد دلار رسیده است که نشان‌دهنده وجود تقاضا و گسترش بازار رو به رشد در صنعت کوچینگ است [۵]، اما به‌رغم اینکه مطالعات در حوزه کوچینگ در سطح جهان در حال افزایش است، هنوز پژوهش‌های به‌نسبت کمی در مورد ابعاد و استانداردهای آن در جهان [۶] و ایران [۷] انجام شده است و افراد زیادی با سوء استفاده از این فرصت خود را مربی کسب‌وکار می‌نامند که هیچ‌گونه اعتبار

^۱. Price Water House



حرفه‌ای ندارند [۸]. از این‌رو به‌عنوان یک مالک کسب‌وکار بسیار دشوار می‌توان فهمید به چه کسی باید اعتماد کرد. در این راستا پژوهش حاضر درصدد است تا با پاسخ به این سؤال که شایستگی‌های کوچینگ کسب‌وکار و اولویت آن‌ها کدامند؟ به کوچ‌های کسب‌وکار در جهت کسب صلاحیت‌های لازم و مالکان کسب‌وکار به جهت شناخت کوچ‌های دارای صلاحیت و بهره‌گیری از خدمات کوچینگ کمک کند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصطلاح شایستگی اولین بار توسط وایت ابداع شد. وی با معرفی اصطلاح شایستگی در توصیف ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا معروف شد و با فرض پیوند بین شایستگی شناختی و تمایلات انگیزشی عمل شایستگی را «تعامل مؤثر یک فرد با محیط» تعریف کرد [۹]. این مفهوم برای اولین بار توسط پروفیسور مک‌کلند به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده موفقیت افراد نیز معرفی شد. وی شایستگی را به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده توصیف کرد و بیان داشت پرورش شایستگی‌هایی از قبیل مهارت و دانش بسیار آسان است، اما ارزیابی و پرورش شایستگی‌های اصلی مانند انگیزه و صفات قدری دشوارتر است [۱۰] ولی با وجود دشواری آنها می‌توان نگرش‌ها و ارزش‌هایی مانند اعتماد به نفس را از راه آموزش، روان‌درمانی یا تجربیات مثبت تغییر داد [۱۱].

با این وجود بسیاری از سازمان‌ها هنوز انتخاب خود را با استخدام افراد با مدارک دانشگاهی معتبر انجام می‌دهند و آن را مبنای شایستگی دانش و مهارت انجام داده و فرض می‌کنند که این مستخدمان شایستگی‌های بنیادی مانند انگیزه را دارند و یا این شایستگی‌ها از راه مدیریت خوب به تدریج قابل تزریق است [۱۲]، برعکس، قضیه شاید بسیار هزینه‌بر است و سازمان‌ها باید انسان‌های بسیار با انگیزه و شایسته را انتخاب کرده و دانش و مهارت‌های لازم برای انجام مشاغل خاص را به آن‌ها بیاموزند [۱۳]. در پیش‌بینی عملکرد در مشاغل پیچیده شایستگی‌ها در مقایسه با هوش و مهارت‌های مرتبط با وظایف از اهمیت به‌نسبت بالایی برخوردار هستند و دلیل این دامنه محدود تأثیرات می‌باشد [۱۴]. در مشاغل سطوح بالاتر مانند مشاغل مدیریتی، فنی، بازاریابی و حرفه‌ای اغلب هر کسی هوش یا بهره بالاتر خود



را با عملکرد برتر را از دیگران متمایز می‌کند [۱۵]، این انگیزش‌ها شامل مهارت‌های بین فردی و سیاسی می‌باشند که همه جزئی از شایستگی می‌باشند، به این ترتیب مطالعه شایستگی‌ها روش مؤثری برای دستیابی به چنین سمت‌هایی است [۱۴؛ ۱۶]. امپلویز شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های یک شغل خاص می‌داند که به فرد اجازه می‌دهد در انجام وظایف موفق شود [۱۱]. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این تعریف مؤلفه‌های توانایی را به مؤلفه‌های شایستگی افزوده است [۱۷]، فیلپوت شایستگی را به عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به گونه‌ای اثربخش، تعریف می‌کند، شایستگی‌ها به عنوان ابزاری مهم برای ارزیابی‌ها و تنظیم استانداردها ایجاد شده‌اند [۱۸].

برخی از پژوهشگران نیز بر ابعاد کوچینگ و بازیگران این عرصه تمرکز کرده و خاطرنشان می‌کنند که در فرآیند کوچینگ علاوه بر محتوی کوچینگ وجود شایستگی و صلاحیت در کوچ به همان اندازه مهم است [۱۹؛ ۱۰]. بررسی مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که مباحث مرتبط با انتخاب یک کوچ حرفه‌ای در ادبیات کوچینگ اندک است و تنها تعداد کمی از پژوهشگران به این نکته توجه دارند که انتخاب کوچ باید براساس معیارهای عینی از جمله شایستگی‌ها، دانش، ظرفیت یادگیری و توانایی مهارت بین فردی باشد [۱۸؛ ۱۱]. افزون بر این بریکچ و همکاران (۲۰۱۸) بیان دارند که اظهارات در رابطه با ابعاد کوچینگ بسیار محدود کننده است، چراکه در این تعاریف اجرای استانداردها بیشتر به تنهایی مورد بحث بوده و تحلیل همزمان ابعاد آن با هم نادیده انگاشته شده است [۲۱]، از این رو مطالعه هر قسمت به طور جداگانه با این واقعیت استدلال می‌شود که کوچ باید قبل از اینکه انتخاب شود استاندارد، معیار و شایستگی‌های مناسب را کسب کند [۲۲]، همچنین برای موفقیت شرکت‌ها در استفاده از کوچینگ مجموعه مهارت‌های لازم در قالب‌های خاص و دستورالعمل قابل اجرا برای کوچینگ باید پیشنهاد شود [۲۳]، البته انجمن‌های حرفه‌ای متفاوتی سعی در تنظیم چارچوب‌هایی از راه تعیین استانداردسازی و دانش ضروری یک کوچ جهت تعیین صلاحیت علمی داشته و برخی مؤسسه‌ها موفق به ارائه یک مجموعه الزامات مانند اهداف یادگیری برای آموزش واقعی از طریق دوره و کسب تجربه‌های از پیش تعیین شده به همراه ارائه گواهی شده‌اند [۲۴]، اما تاکنون اجماع کاملی در این حیطه انجام نشده است.



۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته انجام شد و از لحاظ هدف در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی قرار گرفته است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل مطالعه اسناد و پیشینه پژوهشی و کوچ‌های کسب‌وکار (دارای مدرک کوچینگ ICF با تجربه مدیریت و در بخش کمی شامل فعالان عرصه کوچینگ کسب‌وکار بود و نمونه‌ای به حجم ۲۰۰ نفر از آنان به‌صورت هدفمند در دسترس انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بود که با استفاده از مطالعه ادبیات و مصاحبه تدوین شد. به این صورت که نخست معیارهای شایستگی براساس مرور پیشینه تجربی و مبانی نظری و مصاحبه در قالب یک پرسش‌نامه طراحی و به‌منظور بررسی روایی صوری و محتوا در اختیار متخصصان قرار داده شد و پس از دریافت نظرات و اعمال اصلاحات دوباره، پرسش‌نامه نهایی تدوین و در اختیار افراد نمونه قرار گرفت.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- یافته‌های بخش کیفی

در فاز اول پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا، اسناد و پیشینه پژوهش (کریپندورف، ۱۳۸۸) با استفاده از عنوان‌های کلیدی (صلاحیت، معیارها و شایستگی‌های کوچینگ) در پایگاه‌های اطلاعاتی Emerald, ProQuest, ScienceDirect, SID, Magiran و Google Scholar بررسی شد، این جستجو محدود به زبان انگلیسی و فارسی بود، اما محدودیت زمانی نداشت و مطالعات مرتبط تا سال ۱۴۰۱ بررسی شدند و پس از گزینش مقالات و منابع مرتبط و مناسب با هدف پژوهش متغیرهای مندرج در جدول ۱ استخراج شد.



جدول ۱. منابع بررسی شده و کدهای استخراج شده از بررسی پیشینه

A1	کسب تجربه	مارادولاز و همکاران (۲۰۱۲)؛ اکسویر و همکاران (۲۰۱۳)؛ عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵)
A2	خودساختگی	دیوین و همکاران (۲۰۱۳)؛ روچی و همکاران (۲۰۱۳)؛ ویلسون و همکاران (۲۰۱۳)
A3	افزایش اطلاعات	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵)، آدات و کوتر (۲۰۱۳)
A4	دستیابی به قدرت تجزیه و تحلیل	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۶)
A5	آموزش	کلرچ و همکاران (۲۰۰۵)
A6	ارزش آفرینی و داشتن هوش بالا	بواک و همکاران (۲۰۱۹)؛ وو (۲۰۱۰)؛ لوگرامبرگ (۲۰۱۸)؛ دانکن و همکاران (۲۰۲۰)
A7	توسعه قابلیت‌های فردی	مارادولاز و همکاران (۲۰۱۲)؛ هونت و همکاران (۲۰۱۹)
A8	شبکه‌سازی و ارتباطات	باند و سنک (۲۰۱۱)؛ پیترسون (۲۰۱۱)
A9	تجربه مدیریت	کریستین بوندوینسکو (۲۰۱۷)
A10	مسئولیت‌پذیری	اکسویر و همکاران (۲۰۱۳)؛ مارادولاز و همکاران (۲۰۱۲)

در فاز دوم پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته سایر کدهای مندرج در پژوهش استخراج شد که پس از ادغام با کدهای حاصل از مطالعه پیشینه در قالب پرسش‌نامه تنظیم و در اختیار نمونه آماری قرار داده شد. در زیر برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه در بخش کیفی شرح داده شده است (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش مصاحبه

جامعه مورد مطالعه	جنسیت	تجربه مدیریت	مدرک کوچینگ
کوچ‌های کسب و کار دارای مدرک کوچینگ	مرد ۱۱	۲۰	۹۵ درصد PCC
	زن ۹		۵ درصد ACC

بر اساس نتایج جدول ۲ مشخص شد که بیش از نیمی از افراد مطالعه شده مرد و حدود ۴۵ درصد افراد نمونه مطالعه شده در بخش کیفی زن بودند. همچنین بیش از ۹۵ درصد افراد مدرک دانش‌پذیری PCC داشتند که کوچ حرفه‌ای نامیده می‌شوند. این افراد با کسب مدرک



سطح دوم، صلاحیت راه‌اندازی آموزشگاه‌هایی را دارند که زیر نظر فدراسیون جهانی (ICF) به پرورش افراد آماده و علاقه‌مند به حوزه کوچینگ می‌پردازند، لازم به ذکر است که دارندگان مدرک ACC یا کوچ همراه می‌توانند به ارائه خدمات کوچینگ بپردازند ولی مجوز لازم برای انجام فعالیت‌های آموزشی از سوی فدراسیون جهانی را ندارند.

۴-۲- یافته‌های حاصل از بخش کمی پژوهش

برای انجام تحلیل عاملی نخست آزمون کفایت نمونه‌برداری (KMO) برای حصول اطمینان از کفایت حجم نمونه محاسبه شد. با توجه به اینکه همبستگی بین گویه و سؤال‌های آزمون زیربنای عوامل است، برای اینکه مشخص شود همبستگی بین متغیرها برابر صفر نیست، از آزمون کرویت بارتلت نیز استفاده شد. شاخص کایزر-مایر-اولکین (KMO) برابر با ۰/۳۸ با سطح معناداری ۰/۰۰۲ به دست آمد و مقدار آزمون کرویت بارتلت برابر ۶۷۱/۱۷۶ به دست آمد که نشان می‌دهد داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی مناسب هستند. قابل ذکر است که معیار در نظر گرفتن بار هر عامل از یک مطالعه به مطالعه دیگر متفاوت است، چراکه برخی پژوهشگران نقطه برش حداقل ۰/۳ و برخی دیگر از نقطه برش حداکثر ۰/۵۵ استفاده می‌کنند (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس مؤلفه‌های الزامات کوچینگ کسب‌وکار

گویه‌ها	عامل (صلاحیت‌ها)				مقدار ویزه	واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
	بنیادین	علمی	روان‌شناختی	کسب تجربه			
صداقت	۰/۷۳				۳/۹۶	۱۳/۶۳	۰/۷۶
رازداری	۰/۶۳						
اعتماد	۰/۵۵						
احترام	۰/۵۸						
به‌موقع بودن	۰/۶۱						
مسئولیت‌پذیری	۰/۵۹						
دوره‌های آموزشی		۰/۶۵			۴/۰۰	۱۴/۱۸	۰/۷۹



گویه‌ها	عامل (صلاحیت‌ها)				مقدار ویژه	واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
	بنیادین	علمی	روان‌شناختی	کسب تجربه			
دانش کسب‌وکار		۰/۷۱					
۵۰۰ ساعت انجام کوچینگ		۰/۷۴					
ارزش‌آفرینی		۰/۶۳					
مطالعه و یادگیری فعال		۰/۶۸					
دوره‌های آموزشی		۰/۶۹					
خودساختگی			۰/۶۵				
توسعه‌دهندگی			۰/۵۹				
هوش هیجانی			۰/۶۸				
هوش منطقی			۰/۷۰				
مهارت ارتباطی			۰/۵۵				
توسعه قابلیت فردی			۰/۶۲				
فهم و تحلیل مشاغل			۰/۵۶				
فهم و تحلیل بازار			۰/۷۴				
مدیریت			۰/۷۲				
کسب‌وکار			۰/۶۸				
فروش			۰/۶۸				

براساس نتایج حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس چهار عامل با مقدار ویژه بزرگ‌تر از یک استخراج شدند که ۵۷/۳۵ درصد از تغییرات شایستگی کوچ‌های کسب‌وکار را توجیه می‌کنند. آلفای کرونباخ برای چهار عامل بین ۰/۷۳ تا ۰/۷۹ و نشان‌دهنده انسجام درونی میان متغیرهای هر عامل است.

همچنین نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که میزان آلفای کرونباخ و اعتبار مرکب برای هر چهار عامل بیشتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد گویه‌ها از همسانی درونی مناسب و مطلوبی برخوردارند. میزان واریانس استخراج‌شده نیز بیشتر از ۰/۵ و بیانگر اعتبار مناسب پرسش‌نامه است، همچنین برای هر خرده‌مقیاس CR و AVE از میزان مطلوب بهره‌مند. در نتیجه مؤلفه‌ها از روایی همگرا و واگرای مناسب برخوردارند، افزون بر این، نتایج حاصل از شاخص‌های گزارش‌شده در تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده برازش مطلوب داده‌ها با مدل است؛ به این



معنا که تمام گویه‌های معیارهای شایستگی عبارت از متغیرهای بنیادین، علمی، روان‌شناختی و کسب تجربه در وضعیت مناسب و مطلوب هستند (جدول ۴).

الزامات کوچینگ؛ جدول ۴. بار عاملی استاندارد شده، ضریب تعیین و آماره تی

عامل	گویه‌ها	بار عاملی	ضریب تعیین	آماره تی
بنیادین	صداقت	۰/۶۱	۰/۵۰	۱۰/۱۲
	رازداری	۰/۶۵	۰/۵۲	۱۰/۲۳
	اعتماد	۰/۶۷	۰/۶۴	۱۲/۳۲
	احترام	۰/۷۱	۰/۳۳	۷/۶۵
	به‌موقع بودن	۰/۶۹	۰/۵۴	۱۰/۸۹
	مسئولیت‌پذیری	۰/۷۲	۰/۳۴	۷/۶۷
علمی	دوره‌های آموزشی	۰/۷۷	۰/۴۵	۸/۳۵
	دانش کسب‌وکار	۰/۷۳	۰/۶۱	۱۱/۱۷
	۵۰۰ ساعت تجربه انجام کوچینگ	۰/۶۷	۰/۲۳	۶/۷۶
	ارزش‌آفرینی	۰/۷۲	۰/۵۴	۱۰/۷۸
	مطالعه و یادگیری فعال	۰/۷۳	۰/۴۶	۸/۵۴
روان‌شناختی	خودساختگی	۰/۶۲	۰/۴۹	۹/۳۴
	توسعه‌دهندگی	۰/۶۶	۰/۳۹	۷/۸۹
	هوش هیجانی	۰/۷۰	۰/۵۱	۱۰/۱۱
	هوش منطقی	۰/۶۵	۰/۴۸	۹/۱۱
	مهارت ارتباطی	۰/۶۳	۰/۶۱	۱۱/۶۷
	توسعه قابلیت فردی	۰/۶۹	۰/۴۳	۷/۷۶
کسب تجربه	فهم و تحلیل مشاغل	۰/۷۳	۰/۵۲	۱۰/۱۲
	فهم و تحلیل بازار	۰/۷۴	۰/۴۸	۹/۴۵
	تجربه مدیریت	۰/۷۳	۰/۶۲	۱۱/۷۶
	تجربه کسب‌وکار	۰/۷۰	۰/۳۳	۷/۴۳
	فروش	۰/۶۸	۰/۴۹	۱۰/۰۶

در جدول ۴ برآورد پارامترهای استاندارد شده بارهای عاملی، ضرایب تعیین و مقدار تی برای پرسش‌نامه الزامات کوچینگ کسب‌وکار نشان داد که پارامترهای مدل همگی معنادار



بودند ($p < 0/01$) و مقدار چشمگیری از واریانس عوامل مربوط را برآورد کردند (مقدار ۲۲ بین ۳۱ تا ۶۳/۰) (جدول ۵).

جدول ۵. بار عاملی و واریانس تبیین‌شده الزامات کوچینگ (تحلیل عاملی مرتبه دوم)

مؤلفه	بار عاملی	واریانس تبیین‌شده	آماره تی
بنیادین	۰/۶۹	۰/۵۴	۴/۸۸*
علمی	۰/۷۲	۰/۶۵	۴/۹۳*
روان‌شناختی	۰/۶۵	۰/۳۹	۴/۶۵*
کسب تجربه	۰/۷۵	۰/۴۳	۵/۰۳*

در جدول ۵ نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای پرسشنامه الزامات و شایستگی کوچینگ کسب‌وکار ارائه شده است. پارامترهای مدل همگی معنادار بودند ($p < 0/01$). در این بین معیار ویژگی‌های بنیادین ۵۴ درصد، ویژگی‌های علمی ۶۵ درصد، ویژگی‌های روان‌شناختی ۳۹ درصد و کسب تجربه ۴۳ درصد از واریانس شایستگی کوچینگ کسب‌وکار را تبیین می‌کرد (جدول ۶).

جدول ۶. میانگین و انحراف معیار الزامات کوچینگ

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
بنیادین	۴/۴۳	۰/۶۵
علمی	۴/۱۶	۰/۷۳
روان‌شناختی	۳/۸۹	۰/۸۱
کسب تجربه	۴/۶۳	۰/۶۱

جدول ۶ یافته‌های توصیفی مربوط به الزامات کوچینگ کسب‌وکار را نشان می‌دهد که بر اساس نتایج این جدول بیشترین میانگین متعلق به معیار کسب تجربه (۴/۶۳) و کمترین میانگین متعلق به معیار روان‌شناختی (۳/۸۹) است (جدول ۷).



جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی الزامات کوچینگ کسب‌وکار

گویه‌ها	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
بنیادین	۳/۸۹	۰/۶۷	۲/۸۷	۱۱۴/۳۷	۳	۰/۰۰۲
علمی	۴/۰۰	۰/۵۹	۲/۹۲			
روان‌شناختی	۳/۶۷	۰/۷۱	۱/۴۴			
کسب تجربه	۴/۰۴	۰/۵۵	۳/۰۰			

بر اساس نتایج جدول ۷، بیشترین رتبه میانگین در این زمینه مربوط به کسب تجربه با رتبه ۴/۰۴ و کمترین رتبه میانگین در این زمینه مربوط به روان‌شناختی با رتبه ۳/۶۷ است. افزون بر این ویژگی‌های علمی در رتبه دوم و بنیادین در رتبه سوم قرار دارد. براساس نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن بین چهار الزام شناسایی شده با خی دو ۱۱۴/۳۷ و درجه آزادی ۳ و سطح معناداری ۰/۰۰۲ تفاوت معناداری بین رتبه‌های چهار الزام وجود دارد.

۵- نتیجه‌گیری

امروزه استفاده از افراد دارای شایستگی و صلاحیت کوچینگ در سازمان به منظور بهبود و ارتقا خروجی سازمان برای مدیران قابل چشم‌پوشی نیست، چراکه مدیران با استفاده از کوچ شایسته و دارای صلاحیت در حق کارکنان خود لطف نمی‌کنند، بلکه منجر به توسعه استعدادها و کارکنان و سازمان خود می‌شوند که بخشی ضروری از فرآیند موفقیت کسب‌وکار خود آنها است و می‌دانند که کوچینگ و استفاده از کوچینگ فرآیندی است که طی آن کوچ زمینه یادگیری کوچی و سازمان را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی‌اش فراهم می‌کند. از این‌رو پژوهش حاضر با مورد توجه قرار دادن این مهم، با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کوچینگ کسب‌وکار انجام گرفت که بر اساس آن مشخص شد بیشترین رتبه میانگین در این زمینه مربوط به معیار کسب تجربه با رتبه ۴/۰۴ و کمترین رتبه میانگین در این زمینه مربوط به معیار روان‌شناختی با رتبه ۳/۶۷ است. یافته‌ها بر اساس هدف پژوهش مبنی بر شناخت و شناسایی الزامات کوچینگ کسب‌وکار شامل چهار شاخه کلیدی با عنوان «الزامات بنیادین، علمی، روان‌شناسی و تجربی» بود. در توضیح معیارهای شناسایی شده به جهت کسب



صلاحیت می‌توان گفت که کسب صلاحیت و شایستگی در هر صنعت و حرفه از الزام‌های فعالان آن حوزه است که در کوتاه و بلندمدت موجب سرعت در فرآیند توسعه آن خواهد شد. چنانچه فدراسیون جهانی کوچینگ به‌عنوان متولی اصلی این حوزه با رصد تغییرات محیطی و در نظر گرفتن نیازهای روز بازار و نیروی انسانی فعال در حوزه کوچینگ صلاحیت‌هایی را برای افراد قبل از ارائه مجوز فعالیت در نظر می‌گیرد که این صلاحیت‌ها اساس روند ارزیابی و اعتبارسنجی آن‌ها محسوب می‌شود، از طرفی رعایت شایستگی‌های اصلی مرتبط با این صلاحیت‌ها به حمایت از درک بیشتر اصول کوچینگ حرفه‌ای و توسعه آن کمک می‌کند. نتایج حاصل با یافته‌های مطالعات (۲۰؛۱۹) همسو است که بیان دارند کسب صلاحیت‌های مرتبط با حوزه کوچینگ بخشی از شخصیت کوچ را شکل می‌دهد که در نگرش و نوع نگاه به مسائل بسیار تأثیرگذار خواهد بود. ازجمله عوامل دیگری که جزء صلاحیت‌های موردنیاز کوچ شناخته شده است، کسب صلاحیت‌های تجربی است. به این ترتیب می‌توان گفت با توجه به اینکه امروزه کسب‌وکارها با محیطی پرتلاطم و نوسان‌دار روبه‌رو هستند و دیگر فعالیت خود را به سطح محلی و منطقه‌ای محدود نمی‌کنند، در جلسه‌های کوچینگ نیازمند تعامل با کوچ‌های خبره و باتجربه هستند. نتایج با مطالعه (۲) همسو است. از طرفی با افزایش تجربه کیفیت تصمیم‌ها در راستای افزایش بهره‌وری بالا رفته و کسب تجربه به‌همراه صلاحیت‌های علمی به‌عنوان دو بال معرفتی برای تعالی سازمان کارساز خواهند بود. روشن است که تجربه برخاسته از شهود است و توأم با آزمون و خطا و علم همان تجربه آزموده و اثبات شده است، از این‌رو مدیران نباید فقط بر مبنای شهود تجربی قضاوت و تصمیم‌گیری کنند و برای کاهش خطا لازم است مطالعات علمی در کنار تجربه به‌صورت پیوسته انجام شود. از بعد دیگر کسب صلاحیت‌های روان‌شناسی که به‌عنوان علم مطالعه رفتار و فرایندهای ذهنی تعریف می‌شوند، از دو جنبه علمی و حرفه‌ای موردتوجه قرار می‌گیرند، کسب صلاحیت‌های روان‌شناسی و استفاده از روش‌های علمی برای شناخت رفتار افراد در جلسه‌های کوچینگ بسیار مهم است، چراکه کسب این صلاحیت‌ها در کوچینگ به منزله این است که کوچ بهتر و مؤثرتر بتواند با تحلیل احساسات، رفتار و شناخت مراجعان آن‌ها را بشناسد؛ درک عمیقی از آنها داشته باشد و بتواند با رفتار درست و به‌موقع تأثیر بهتری روی آن‌ها بگذارد. نتایج با



یافته‌های (۲۱؛۲۲) همسو است، افزون بر این کسب صلاحیت‌های علمی در حیطه کوچینگ کسب‌وکار نیز می‌تواند به شدت در روند توسعه آن مؤثر باشد.

چنانچه بیان شد، کوچینگ یک علم است؛ علمی که شکاف میان دانش و عمل را پر می‌کند و منجر به افزایش بهره‌وری و رضایت‌مندی می‌شود. در کوچینگ باور بر این است که به افراد و کسب‌وکارها کمک شود تا چشم‌انداز حرفه‌ای خود را ترسیم کنند. این مهم نیازمند داشتن علم در این حیطه است. بنابراین کسب علم در سطح وسیعی از مسائل مربوط به زمینه فعالیت موردنظر از جمله ضروریات موفقیت به‌شمار می‌رود که کوچ حرفه‌ای باید از آن برخوردار باشد. نتایج با مطالعه (کریستین و یوشویایا، ۲۰۲۱) همسو است. بنابراین می‌توان گفت کوچینگ یکی از کارآمدترین روش‌های توسعه فردی و رویکردی قدرتمند در مدیریت عملکرد کسب‌وکار محسوب می‌شود. به همین سبب تعداد زیادی از سازمان‌ها و شرکت‌های موفق، به‌منظور بالابردن رشد سازمانی خود به بهره‌گیری از برنامه‌های کوچینگ روی آورده‌اند. این سازمان‌ها از مزایای بلندمدتی که کوچ‌های حرفه‌ای و متخصص برای پشتیبانی و رشد نیروی انسانی‌شان به ارمغان می‌آورد، به‌خوبی آگاهند. دراین‌راستا کوچ بهتر است صلاحیت علمی به‌معنای درک و تحلیل واقعیت‌های سازمانی شامل مباحثی در حیطه حوزه‌های تخصصی مالی، بازاریابی، تولید، منابع انسانی، پژوهش و توسعه، تکنولوژی و... را فرا گیرد تا پایه استواری برای تصمیم‌های او باشد.

۶- منابع

- [1] Hunt, C. Fielden, S. Woolnough. H. "The potential of online coaching to develop female entrepreneurial self-efficacy", *Gender in Management: An International Journal*. 34 (8) 2019, 685-701.
- [2] M. Matsuo, K. Arai, T. Matsuo. "Effects of managerial coaching on critical reflection: mediating role of learning goal orientation". Published 29 February.
- [3] Daxhammera, K . Michael. D. Maximilian . B. "Development of a Strategic Business Model Framework for Multi-Sided Platforms to



- Ensure Sustainable Innovation in Small and Medium-Sized Enterprise. *Procedia Manufacturing* 39 (9) 2019, 1354–1362.
- [4] Motta, V. Sharma .T. "Lending technologies and access to finance for SMEs in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 2019, in press.
- [5] International Coach Federation .2018. available at: <https://coachfederation.org/core-competencies> (accessed 5 May 2019).
- [6] Van Dooren, W., Askim, J. Van de Walle, S. "Thirty years of performance research at the European group of public administration", *Public Administration in Europe*, Palgrave Macmillan, Cham", 2019, 113-121.
- [7] Wiginton, J. "A Case Study: Broad Insights, A Survey of Business Coaching Impacts on Companies and Their Leaders, Doctor of Business Administration Dissertation", PSB Paris School of Business, Paris, 2019, 564-578.
- [۸] عزیزی م.، گودرزی ع. «شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب‌وکار»، توسعه کارآفرینی، ۹ (۲) ۱۳۹۵. ۳۱۷-۳۳۶.
- [۹] حسینی امیری م.، رضازاده آ. «بررسی تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان، مورد مطالعه: کارکنان بانک آینده استان مازندران»، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، ۱۳۹۷. مؤسسه پژوهشی مدیریت مدرن.
- [۱۰] عزیزی، م؛ شفیع‌زاده؛ اکبرزاده، ن. «شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران دانشگاهی». توسعه کارآفرینی. ۶ (۲). ۱۳۹۲، ۲۷-۵۳.
- [۱۱] عاشقی ح.، قهرمانی م.، قورچیان. «شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۵۶). ۱۳۹۶-۷۶.
- [۱۲] فرزادنی ف. «مدل‌های فرآیند مربیگری در مدیریت»، فصلنامه تدبیر، ۱۳۹۶: ۴۷، ۴۱-۴۰.
- [13] Van Dooren, W. Askim, J. Van, S. "Thirty years of performance research at the European group of public administration", *Public Administration in Europe*, Palgrave Macmillan, Cham, 2019, 113-121.
- [14] Christina, W. Yoshikawa, H. "Evidence-Based Curricula and Job-Embedded Coaching for Teachers Promote Preschoolers' Learning." *Child Evidence Brief*, Society for Research in Child Development.



[۱۳] اصل فلاح، ح. «ارائه مدل نهادینه سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی». پایان‌نامه دکترا. ۱۴۰۰. دانشگاه آزاد اسلامی.

- [16] McCarthy, G. Milner, J., "Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice". *Journal of Human Resources*, 58(2)2019, 744-764.
- [17] vander Baan, N. Gast, I. Gijsselaers, W. "Beusaert, S. Coaching to prepare students for their school-to-work transition", *coaching competences*, 2022, 675-687. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2020-0341>.
- [18] BenSalem, A. Lakhal, L, "Entrepreneurial coaching: how to be modeled and measured?" *Journal of Management Development*, 37(1) 2018, 88-100.
- [19] Bernadette M. Crompton, K. Smyrnios. Roi, B, *Measuring the influence of business coaching on fast – growth firms*, small Enterprise Research.
- [20] Bickerich, K. Michel, A. O'Shea, D, *Executive coaching during organisational change: A qualitative study of executives and coaches perspectives*. *Coaching*, 11(2) 2018, 117–143.
- [21] Blackman, A. Mascardo, G. Gray, D, "Business coaching; Coaching effectiveness; Coaching research; Systematic review 2016-11-21", *Greenwich Human Resource Development Review*. 15(4) 2016, 459-486.
- [22] Borg Ellul, D. Tracey, W, *he role and impact of executive coaching in the Maltese Public Sector*. *International Journal of Public Leadership* 16(2) 2020, 145-173.
- [23] Bowles, S. Cunningham, C. De La Rosa, G Picano, J, "Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in", *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5) 2007, 388-408.
- [24] Brand, C, *Coaches Working with Global Leaders to Support Change Management: A Case Study*. Capella University.

طراحی الگوی پارادایمی توسعه استعدادهای دیجیتال؛ با محوریت صنعت بانکداری ایران

شبنم حیدری^۱، ابوالقاسم سرآبادانی^{۲*}، علیرضا حسن‌زاده^۳، احمدرضا اعتمادی^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

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

۴- دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۳/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۱/۹/۱۱

چکیده

گرایش جدیدی که در حوزه منابع انسانی به‌ویژه در دهه گذشته رخ داده است، موضوع استعداد دیجیتال است. این رخداد به‌طور مسلم تحت‌تأثیر تحول در اقتصاد دیجیتال و آثاری است که فناوری‌های دیجیتالی مانند هوش مصنوعی بر فضای کسب‌وکارها بر جای نهاده است. از آنجایی‌که مطالعات اندکی در زمینه استعداد دیجیتال انجام شده است، هنوز آگاهی کافی در این‌باره که استعداد دیجیتال چیست و باید چه اقداماتی در این زمینه انجام داد، وجود ندارد. بنابراین، این پژوهش به‌عنوان یکی از ابتدایی‌ترین مطالعات در زمینه استعداد دیجیتال به بررسی این موضوع در صنعت بانکداری پرداخته است. رهیافت پژوهشی در این مطالعه نظریه داده‌بنیاد است. داده‌ها از راه مصاحبه به‌دست آمدند. در پایان یافته‌های پژوهش ناظر بر استخراج ۳۲۶ کد باز مرتبه اول مشترک (از میان ۴۳۴ کد مرتبه اول)، ۷۲ کد باز مرتبه دوم (حاصل از کدگذاری کدهای باز مشترک)، ۲۴ مقوله‌محوری و ۵



مقوله‌گزینی شامل جهت‌گیری‌های فلسفی و سازمانی کسب‌وکار دیجیتال گرا؛ نگاهت‌شناختی استعداد دیجیتال مبتنی بر ابتکارات دیجیتالی‌سازی؛ شناخت الگوهای موقعیتی و چشم‌اندازی با هدف درک رویدادهای محیطی؛ جهت‌گیری‌های اقدامات راهبردی در توسعه DTs و ارتقای سطح عملکرد فردی و سازمانی، شدند.

واژه‌های کلیدی: تحول دیجیتال، توسعه استعدادهای دیجیتال، نظریه داده‌بنیاد، صنعت بانکداری.

۱- مقدمه

صنعت ۴/۰ یک مرحله بلوغ صنعتی جدید است که با استفاده فشرده از فناوری‌های پایه دیجیتالی مانند اینترنت اشیا (IoT)، رایانش ابری، بیگ‌دیتا و هوش مصنوعی مشخص می‌شود. این دگرگونی فناورانه در ساختارهای تولیدی و خدماتی به یک چشم‌انداز وسیع‌تری تبدیل شده است و با بخش‌های گسترده‌ای همچون زنجیره تأمین، محصولات و خدمات نهایی، توسعه و عملکرد نیروی انسانی و راهبردهای سازمانی مرتبط است [۱؛ ۲]. از این منظر، این تغییرات سازمانی را نتیجه سفر در سیر تحولات دیجیتالی در محیط‌های صنعتی و سازمانی در نظر می‌گیرند و شامل یک دیدگاه تکاملی پذیرش فناوری‌های دیجیتال محور از دیدگاه فناورانه و سازمانی است [۳]. دیجیتالی‌سازی سازمان‌ها از منظر کین^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، یک دگرگونی است تا یک چالش فناورانه. این دگرگونی و تحول بر جریان‌هایی متمرکز شده است که به واسطه آنها سازمان‌ها به سوی دیجیتالی‌شدن تغییر رویه داده و خود را در مسیر تحولات دیجیتالی قرار می‌دهند [۴]. تحول دیجیتال، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا یک الگوی کسب‌وکار دیجیتال‌گرای نوینی را توسعه داده، عملکرد سازمانی را بهبود بخشیده و زمینه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را فراهم سازند [۵].

توسعه سریع فناوری، سازمان‌ها را مجبور ساخته تا به‌طور همزمان ابعاد فناوری و راهبردی تحولات دیجیتالی‌شدن را تقویت کنند و ضمن اتخاذ فناوری‌های مناسب، به پرورش ظرفیت‌های منابع انسانی خود در راستای به‌کارگیری فناوری‌ها بپردازند [۶]. برخورداری

1. Kane



سازمان‌ها از نیروهایی با استعداد و بامهارت در حوزه فناوری برای رشد و توسعه و نیز ایجاد سازمانی قدرتمند یک اصل پذیرفتنی در این زمینه است، به‌طوری‌که براساس پیش‌بینی مایکلز^۱ و همکاران (۲۰۰۱)، عامل تعیین‌کننده برای شرکت‌ها در دو دهه آینده، توانایی آنها در جذب و نگهداشت منابع انسانی به نام «استعدادها»، خواهد بود. بنابراین رقابتی قوی شکل خواهد گرفت. اصطلاح «جنگ برای استعداد» از سوی آنان مطرح شد که نشان از رقابتی شدید میان سازمان‌ها برای شناسایی و استفاده از افرادی با مهارت‌های خاص دارد [۷]. در پی چالش‌های جهانی، نگرانی‌ها درباره آینده مشاغل متأثر از نوآوری‌ها در فناوری‌های دیجیتالی بسیار برجسته شده است، مانند اینکه سازمان‌ها از راه دیجیتالی‌سازی می‌توانند درباره ارزشمندترین دارایی‌های خود، یعنی «استعدادها» تصمیم‌گیری‌های فناورانه داشته باشند [۸]. درواقع، توسعه پیایی فناوری‌های دیجیتالی موجب ایجاد تغییرات در رویکردهای حرفه‌ای‌گرایی و مرزبندی میان انواع مختلفی از استعداد شده است که این موضوع نیازمند اشکالی جدیدی از سازوکار شمول و یا حذف استعدادها در سازمان‌ها شده است. فان دونگن و لوس^۲ (۲۰۱۸)، مطرح می‌سازند که آینده کارکنان و ماندگاری بالا در مشاغل برای مدت طولانی‌تر و بودن در بازار کار متکی بر حفظ شایستگی‌ها و مهارت‌های دیجیتالی خواهد بود [۹].

از منظر مدیریت راهبردی، سازمان‌ها نیازمند سیاست‌گذاری و انجام اصلاحات در شیوه‌های تقویت استعداد، به‌کارگیری تجربیات و ارائه آموزش‌ها در زمینه فناوری‌های دیجیتالی هستند [۱۰]. از طرف دیگر، تشدید رقابت اقتصادی جهانی باعث افزایش تقاضا برای استعدادهای جهانی با کیفیت بالا در حوزه دیجیتال شده است [۱۱]. همچنین چامورو پرموزیچ^۳ و همکاران (۲۰۱۷)، و کونتییچ و ویدیکی^۴ (۲۰۱۸)، بیان داشتند که در طول دهه گذشته، افزایش چشمگیری در پذیرش فناوری منابع انسانی و ابزارهای دیجیتالی به‌وسیله سازمان‌ها روی داده است. این افزایش با پذیرش گسترده‌تر کار از راه دور، پراکندگی نیروی کار و الگوهای ترکیبی صنعتی به جلو سوق داده شده است. در پاسخ، سازمان‌ها در پی حرفه‌ای‌سازی کارکردهای منابع انسانی خود از راه استفاده از رویکردهای مدیریت استعداد

1. Michaels

2. Van Dongen & Loos

3. Chamorro-Premuzic

4. Kontić & Vidicki



دیجیتال‌محور هستند [۱۲]. به زعم ملاحی و کولینگز^۱ (۲۰۱۰)، سازمان‌ها باید به توسعه یک مجموعه استعداد دیجیتال متنوع و ارائه فرصت‌هایی برای تولید دانش جدید و امکان ترکیب‌سازی دوباره در امور روزمره استعدادها بپردازند. بنابراین به مدیریت استعداد از راه اقدام‌های توسعه‌ای استعداد دیجیتال به‌عنوان یک منبع کلیدی مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها توجه شده است [۱۳]. استعدادهای دیجیتال جایگاه اصلی در انقلاب صنعتی چهارم (صنعت ۴/۰) به دست آورده است که با افزایش اتوماسیون‌سازی، گسترش و تعمیق گرایش سازمان‌ها به سمت توسعه و استفاده از فناوری‌های دیجیتالی مشخص می‌شود. باین‌حال، دیجیتالی‌شدن خود به‌تنهایی موفقیت سازمانی را تضمین نمی‌کند. سازمان‌ها علاوه بر زیرساخت‌های فنی مناسب، باید از قابلیت‌های منابع انسانی مناسب به‌منظور پیاده‌سازی و بهره‌مندی از فناوری‌های دیجیتالی برخوردار باشند [۱۴]. استعدادهای دیجیتال به ایجاد، اجرا و توسعه انواع فناوری‌های نوآورانه کمک می‌کنند که سهم چشمگیری را در اقتصادهای ملی، منطقه‌ای و محلی دارند [۱۵].

در سال‌های گذشته، سهم اقتصاد دیجیتال در اقتصادهای ملی سال به سال افزایش پیدا کرده و به تدریج کاربرد فناوری‌های دیجیتالی در ادارات دولتی، شرکت‌های خصوصی و زندگی اجتماعی عمیق‌تر شده است. اگر چه، توسعه فناوری‌های نوین دیجیتالی به‌منظور بهینه‌سازی ظرفیت عملکردی سازمانی و ارتقای بیشتر سازمان‌های دولتی و خصوصی یک ضرورت تلقی می‌شود، اما زمانی می‌توان بر ناهمواری‌های مسیر فائق آمد که بر بسترسازی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به‌خصوص در حوزه منابع انسانی و الزامات کارکردی آن تمرکز کرد. توسعه یک ساختار استعدادی دیجیتال‌گرا و تقاضا‌محور منابع انسانی در صنعت بانکداری از اهمیت عملیاتی برخوردار است چراکه می‌تواند به همبستگی فناورانه سازمانی و اثرات فزاینده بر رشد اقتصادی و عملکردی منابع انسانی منجر شود. بنابراین، برخورداری بانک‌ها از یک چارچوب راهبردی هماهنگ فناورانه در زمینه توسعه استعدادها دیجیتالی نیروی انسانی می‌تواند این همبستگی و پیوستگی را پشتیبانی کرده و نسبت بهره‌مندی از استعدادها با مهارت‌ها بالای دیجیتالی و تطبیق‌پذیری آن با سیاست‌های دیجیتالی



صنعت بانکداری را افزایش دهد. در طی دهه گذشته، صنعت بانکداری کشور انطباق‌پذیری‌های بسیاری را در حوزه بانکداری اینترنتی و الکترونیکی ایجاد کرده است و در مسیر تحقق بانکداری دیجیتال حرکت می‌کند و شاهد نوآوری‌هایی در این زمینه است. اما یک شکاف نظری به‌ویژه در ارتباط با موضوع توسعه استعدادهای دیجیتال منابع انسانی احساس می‌شود. البته این به آن معنا نیست که صنعت بانکداری کشور تجربیات دیجیتالی‌زاسیونی ندارد، بلکه این شکاف نظری ناظر بر آگاهی سازمانی از خلأها، پیش‌نیازها، چالش‌ها، شناسایی موانع و مشکلات توسعه استعدادهای منابع انسانی در بستر دیجیتالی است که تاکنون پژوهشی در کشور انجام نشده است. هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی پارادایمی توسعه استعدادهای دیجیتال مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است که به سهم خود به توسعه بینش نظری - مدیریتی در صنعت بانکداری دیجیتال در حوزه مدیریت استعداد کمک می‌کند. در واقع، هدف پژوهش بررسی این موضوع است که براساس تجربیاتی که بانک‌ها در زمینه فرایندهای دیجیتالی داشته‌اند، چه الگوی پارادایمی را می‌توان استنتاج کرد که به فهم بهتر مفهوم توسعه استعدادهای دیجیتال در صنعت بانکداری منجر شود.

۲- مروری بر ادبیات پژوهش

۲-۱- تحول دیجیتال

تحول دیجیتال، فرایندی است که در آن شرکت‌ها به‌واسطه به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال، یک الگوی کسب‌وکار جدید دیجیتالی را توسعه می‌دهند. آدنر^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، و لی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) عنوان کردند که فناوری‌های دیجیتال مناسب، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا امکان دسترسی به داده‌ها افزایش پیدا کرده، پردازش اطلاعات تسریع شده و بینش‌های داده‌محور توسعه پیدا کنند. تحول دیجیتال، عدم تقارن اطلاعاتی را به حداقل رسانده و مدیران را قادر می‌سازد تا بر محدودیت‌های شناختی در زمینه تصمیم‌گیری الگوریتم‌محور فائق آیند [۱۶]. براساس نظر ویال^۳ (۲۰۱۹)، تحول دیجیتال فرایندی است که هدف آن بهبود یک

1. Adner

2. Li

3. Vial



موجودیت به‌رغم ایجاد تغییرات شایسته توجه در عناصر تشکیل‌دهنده آن از راه یکپارچه‌سازی‌ها در فناوری‌های اطلاعاتی، محاسباتی، ارتباطی و پیوندی است. این فرایند یک نوآوری پیاپی از دیجیتالی‌شدن به تحول دیجیتال بوده که هر مرحله نیازمند همسویی منابع دیجیتالی خاص، ساختار سازمانی، راهبردهای رشد دیجیتال، معیارها و اهداف است [۱۷]. به‌طورخاص، تحول دیجیتال شامل تغییرات اساسی در راهبرد، سازمان، منابع انسانی، فرایند مدیریت، شبکه ارزش، زنجیره تأمین و بازاریابی است [۱۸].

۲-۲- مهارت‌های دیجیتالی

در دهه‌های گذشته، فناوری‌های دیجیتالی به عنصر بسیار مهم در پویایی‌های شغلی بدل شده و آثار مثبت و منفی را بر مشاغل و کارکنان بر جای گذاشته است. کسب سریع مهارت‌های دیجیتالی به عاملی حیاتی میان افرادی که شانس بیشتری برای پیشرفت در حرفه خود دارند، محسوب می‌شود و خصیصه‌ای متمایزکننده است. برخورداری از مهارت‌های دیجیتالی، به‌نوعی به دوقطبی‌سازی نیروها در سازمان منتهی می‌شود، به‌ویژه برای کارکنانی که در اواخر دوره شغلی خود هستند و ملزم به فراگیری سواد دیجیتالی می‌شوند و کسب مهارت‌های دیجیتالی برای آنان دشوارتر است [۱۹]. سطح مهارت‌های دیجیتالی هر فرد تعیین‌کننده دسترسی وی به منابع دیجیتالی است. مهارت‌های دیجیتالی به‌عنوان توانایی پاسخگویی عملی و شهودی به چالش‌ها و فرصت‌ها به‌گونه‌ای که از منابع دیجیتالی حداکثر بهره‌برداری به‌طور کارآمد و مؤثر صورت گیرد. از جمله مهارت‌های دیجیتالی می‌توان به استفاده از وسایل هوشمند، شبکه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، دسته‌بندی اطلاعات، جستجوی اطلاعات، ارزیابی، پردازش، به‌کارگیری و ترکیب‌سازی اطلاعات اشاره کرد [۲۰].

در عصر دیجیتال، دگرگونی‌ها برای همه صنایع و سازمان‌ها چالش‌برانگیز است. محیط دیجیتالی فعلی سریع، درهم‌تنیده و پیچیدگی بالایی دارد. این خصوصیات سازمان‌ها را بر آن داشته است که براساس آخرین پیشرفت‌های فناوری و دیجیتالی رویکردهای خود را در آموزش و توسعه بازنگری کنند. عدم توجه به این موضوع باعث وسیع‌تر شدن شکاف مهارتی در حوزه دیجیتال برای منابع انسانی آن شده و عقب‌ماندگی از رقبا را برای آنها شدت



می‌بخشد [۲۱]. بنابراین، یک امر ضروری است که سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای جامعه اطلاعاتی و ذی‌نفعان گوناگون به سوی یادگیری مؤثر و بهره‌وری باکیفیت در زمینه شایستگی‌های دیجیتالی حرکت کنند. اینکه چگونه زمینه‌های دستیابی به منابع مفید دیجیتالی را برای سازمان و نیروها فراهم کنند؛ پرورش نیروها چگونه باشد؛ چگونه نوآوری‌های دیجیتالی را شناسایی، ارزیابی و به‌کار گیرند و در چه شرایطی انتخاب دقیقی داشته باشد. همه اینها ضرورت بالابردن سطح شایستگی‌ها و مهارت‌ها در سطح سازمانی و فردی (کارکنان) را منعکس می‌سازد [۲۲].

۲-۳- استعدادهای دیجیتال

استعدادهای دیجیتال در برگرفته مجموعه‌ای از توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌ها اعم از فنی و اجتماعی است و دسته‌ای از نقش‌ها، فعالیت‌ها و وظایفی را انجام می‌دهند که ممکن است از یک محیط به محیط دیگر و از یک فرد به فرد دیگر متفاوت باشد. لازم نیست همه استعدادهای دیجیتال ویژگی‌های یکسانی داشته باشند و فعالیت‌های مشابهی را انجام داده تا بتوانند به‌خوبی خود را در کار نشان دهند. استعداد دیجیتال، تنوع در ماهیت کار دیجیتالی را به‌خوبی بازنمایی کرده و ماهیت فردی و متمایزکننده هر استعداد دیجیتالی را همراه با ترجیحات، نیازها، ارزش‌ها، اهداف و رویکردهای شغلی را منعکس می‌سازد [۲۳؛ ۲۴]. دان^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، ویژگی‌های متناظر استعداد دیجیتال را شامل موارد زیر بیان می‌کنند: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، تحصیلات، تخصص دیجیتالی، پایگاه اجتماعی، شرایط شغلی، جهت‌گیری عملکردی، هویت حرفه‌ای، شایستگی‌ها و مهارت‌ها، یادگیری‌محوری، ترجیحات کارفرما، مسئولیت‌پذیری‌های مدیریت، محیط کاری، عادات شغلی، شیوه‌های کاری، الگوهای بهره‌وری، الگوهای تحرک‌پذیری، رضایت شغلی و رفاه روان‌شناختی، تعهد سازمانی و قرارداد روان‌شناختی [۲۵]. همچنین، دان و همکاران (۲۰۲۱)، طیف فعالیت‌های استعداد دیجیتالی را در سه گروه زیر دسته‌بندی کرده است.

1. Dan



جدول ۱. گروه‌بندی سه‌گانه استعداد دیجیتال [۲۵]

طیف فعالیت‌ها	طیف کنشگران
تصمیم‌گیری تحول دیجیتال	مالکان ایده‌های نوآورانه رهبران اجتماعی/ نهادهای اقتصادی/ فعالیتی
مدیریت فرایند تحول دیجیتال	مدیر طرح تحلیلگران فرایند
ارتباطات و پیاده‌سازی فنی تحول دیجیتال	مهندسان نرم‌افزاری و سخت‌افزاری معماران راه‌حل مشاوران کسب‌وکار توسعه‌دهندگان و آزمایش‌کنندگان نرم‌افزاری مهندسان پشتیبانی متخصصان بیگ‌دیتا و هوش مصنوعی متخصصان بازاریابی دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی

استعداد دیجیتال ترکیبی از مهارت‌های دیجیتالی سخت و مهارت‌های دیجیتالی نرم است. مهارت‌های دیجیتالی سخت شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها، برنامه‌نویسی، هوش مصنوعی و قابلیت‌های یادگیری ماشینی هستند. مهارت‌های دیجیتالی نرم عبارت است از عیب‌یابی، مهارت‌های یادگیری، همکاری و تفکر هدف‌محور [۲۶]. بنا به گفته ادلمن^۱ (۲۰۱۲)، سازمان‌ها جذب استعدادهای دیجیتال را حداقل به دو دلیل چالش‌برانگیز دانسته‌اند: اول اینکه عرضه محدود استعدادهای دیجیتال همراه با تقاضای بالای آن منجر به جنگ برای استعدادهای دیجیتال شده است. دوم اینکه، میان سازمان‌های دیجیتالی شده و تازه دیجیتالی شده در ارتباط با شناسایی گروه‌های هدف جدید استعدادی یک خلأ ادراکی میان طرفین وجود دارد. اینکه هم استعدادهای دیجیتال این سازمان‌های تازه دیجیتالی شده را نمی‌شناسند و هم اینکه آنان در رقابت با سازمان‌های دیجیتالی شده در خصوص کانال‌ها و امکان جذب از شانس بالایی برخوردار نیستند. بنابراین بر توسعه درونی استعدادهای دیجیتال تأکید فزاینده‌ای دارند [۲۷].

1. Edelman



۳- پیشینه پژوهش

به دلیل نبود پیشینه‌ای مرتبط در مطالعات داخلی، پیشینه پژوهش با محوریت مطالعات خارجی نوشته شده است. استاندر^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، بر شش دستورالعمل در ارتباط با ارزیابی پیوسته شایستگی‌های استعدادهای دیجیتال منابع انسانی (شامل شایستگی‌های اصلی، رهبری، توانمندساز، آینده‌نگر) تأکید دارند: اطمینان از قابلیت اعتماد علمی و درستی معیارها، اطمینان از ارزیابی چندروشی، به کارگیری ارزیابی‌های زمینه‌ای، کاوش نقاط داده با دامنه وسیع، حفاظت از منافع داوطلبان، اطمینان از ارزیابی خاص شغلی [۱۲]. اقیمین^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، عوامل مدیریت استعداد دیجیتال منابع انسانی را در مقوله قابلیت‌های فنی کارکنان، جذب و حفظ استعدادهای دیجیتال و فرهنگ دیجیتالی سازمان دسته‌بندی کردند [۲۸]. ساپوترا^۳ و همکاران (۲۰۲۲) عنوان کردند که تحول داده‌محور در منابع انسانی، از داده‌ها و تحلیل‌ها به منظور کاهش پیچیدگی، تصمیم‌گیری بهتر، بهبود عملکرد و ارائه بینش‌های جدید مدیریت منابع انسانی به سازمان‌ها بهره می‌گیرند که تأثیر مثبتی بر کسب‌وکارها دارد. پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که تجزیه و تحلیل استعدادهای دیجیتال در سازمان با استفاده از بیگ‌دیتا می‌تواند به توسعه و تحول در استعدادهای منابع انسانی منتهی شود [۲۹]. سعادت‌مند و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که برای مدیریت استعداد دیجیتالی‌شده باید فرایندهای مدیریت دیجیتال (اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی) را با فرایندهای مدیریت استعداد (جذب، توسعه، نگهداری، انتقال) پیوند داد [۳۰]. ویبلن و مارلر^۴ (۲۰۲۱)، در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت استعداد دیجیتال فرایندهای شناسایی و سازگارسازی نظام‌مند استعدادها، مشروعیت‌بخشیدن به فرایندهای عینی و عادلانه، همسویی راهبردی و هم‌افزایی، شناسایی کارکنان مستعد، امکان ارزیابی عددی عملکرد و پتانسیل مؤثر نیروها، روش‌شناسی اثربخش شناسایی استعدادها، تعریف استاندارد و از پیش تعیین‌شده استعداد، تولید فهرست استعدادها و توجیه عددی حذف یک کارمند از مجموعه استعداد را در سازمان ممکن می‌سازد

1. Stander
2. Aghimien
3. Saputra
4. Wiblen & Marler



[۸]. فرناندز و گالاردو گالاردو^۱ (۲۰۲۱)، به منظور دیجیتالی‌سازی منابع انسانی در راستای توسعه استعدادهای دیجیتالی سازمان عوامل زیر را برشمردند: توسعه سیستم‌های تضمین کیفیت داده‌ها، استفاده از داده‌های خام و پردازش‌شده، استفاده از داده‌های داخلی و بیرونی، همکاری بین‌بخشی، استفاده از الگوهای زمینه‌ای، توسعه یک زبان استاندارد منابع انسانی، نشر افزایش درک مدیران و اعتماد و باور مدیران به نتایج، تمرکز بر مهارت‌های گروهی و تعادل میان مهارت‌های کسب‌وکاری، تحلیلی و روایت‌گری [۳۱]. جکسون و دان جنسن^۲ (۲۰۲۱)، نیز بیان کردند که تحول دیجیتال در حال تغییر چشم‌انداز رقابتی و جنگ بر استعدادهای مورد نیاز برای سازمان‌های امروزی است. بنابراین، واحدهای منابع انسانی باید به‌طور پیوسته ساختار و سبک‌های رهبری را بازنگری کرده و قابلیت دوسوتوانی را در مدیریت استعداد منابع انسانی ایجاد کنند [۳۲]. احمد^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، بلوغ استعداد دیجیتالی کارکنان را در سه عامل نوآوری‌های فردی، اثربخشی فناورانه و خودکارآمدی دیجیتالی دانسته‌اند [۳۳]. پیلائی و سیواتانو^۴ (۲۰۲۰) بیان کردند که استفاده از فناوری در مدیریت استعداد منابع انسانی به تجزیه و تحلیل بهتر استعدادها و مدیریت راهبردی منابع انسانی کمک می‌کند که به نوبه خود بر عملکرد سازمان و ایجاد یک استخر استعداد با عملکرد بالا منجر می‌شود [۳۴].

با بررسی پیشینه‌های پژوهش به‌رغم نبود مطالعه‌ای مرتبط در داخل، اما به‌طور خلاصه می‌توان عنوان کرد که مفهوم توسعه استعدادهای دیجیتال حتی در پژوهش‌های لاتین نیز یک مفهوم جدید است، به‌طوری‌که خیلی کم به سوی الگوسازی کیفی در قالب پارادایم رفته‌اند و آنهایی هم که الگویی را ارائه داده‌اند، بیشتر یک الگوی ساختاری بوده که در نهایت استعداد دیجیتال، تحلیل استعداد دیجیتال، مهارت‌های دیجیتال، تجربه دیجیتال، تیم دیجیتال، سواد دیجیتالی به‌عنوان یک متغیر در الگو ایفای نقش کرده است. بنابراین، نیازمند یک فرموله‌بندی و صورت‌بندی دوباره مسأله در حوزه استعداد دیجیتال با محوریت صنعت بانکداری به‌خصوص در مطالعات داخلی احساس می‌شد که این پژوهش درصدد پرداختن به موضوع برآمده است.

1. Fernandez & Gallardo-Gallardo

2. Jackson & Dunn-Jensen

3. Ahmed

4. Pillai & Sivathanu



۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش یک مطالعه با رویکرد روش شناسی کیفی بوده که با استفاده از نظریه داده بنیاد از نوع برساخت گرایی با اولویت بخشیدن به پدیده مطالعه شده به بررسی یافته های پژوهش پرداخته شده است. رهیافت نظریه زمینه ای برساخت گرا، بر ماهیت پدیده محوری متمرکز شده و داده ها و تحلیل ها را حاصل تجربه مشترک و رابطه با مشارکت کنندگان می داند. این رویکرد به نظریه داده بنیاد درصدد برساخت فرایند ها، مفاهیم حساس، تحلیل های موقعیتی و نظریه پردازی با تمرکز بر پدیده محوری است و در پی این است که خوانش دقیقی از پدیده محوری ارائه دهد [۳۵]. به همین منظور، توسعه استعداد های دیجیتال به عنوان پدیده محوری برگزیده شده است و سایر مقوله ها مبتنی بر آن و بر پایه تجربه مشترک با مصاحبه شوندگان استنباط شده است.

به منظور پیاده سازی پژوهش، پژوهشگر نخست به روش پیمایش به گردآوری داده های زمینه ای با استفاده از ابزار مصاحبه از نوع نیمه ساختاریافته در جامعه خبرگان سازمانی در زمینه های فناوری اطلاعات (IT) و منابع انسانی در صنعت بانکداری اقدام کرد. رویکرد نمونه گیری به روش هدفمند قضاوتی بود. از جمله موارد تأکید شده در انتخاب خبرگان سازمانی تجربه شغلی مرتبط با حوزه فناوری اطلاعات، بانکداری اینترنتی، بانکداری الکترونیکی، بانکداری دیجیتال و منابع انسانی و به خصوص داشتن تجربه عملیاتی در ارتباط با طراحی و اجرای طرح های مبتنی بر مدیریت استعداد و یا استعداد محور و فعالیت های مرتبط با توسعه مهارت افزایی کارکنان در ساختار بانکداری بوده است. مصاحبه ها به صورت نیمه ساختاریافته انجام شدند و به طور میانگین هر مصاحبه حدود ۴۰ دقیقه زمان برد. برخی از مصاحبه ها به صورت حضوری و برخی دیگر به صورت تصویری در واتس آپ انجام شد و به دلیل حساسیت ها و محدودیت هایی که مصاحبه شوندگان پیش از انجام مصاحبه اعلام داشتند، اجازه ضبط مصاحبه داده نشد. به همین منظور، همزمان با صحبت های مصاحبه شوندگان، مصاحبه کننده به یادداشت برداری نکات مصاحبه شونده اقدام می کرد. سپس پس از اتمام مصاحبه ها یادداشت ها بازنویسی شد. علاوه بر این، از مصاحبه شونده تقاضا شد که اگر نکته پایانی در ارتباط با بحث مورد گفتگو دارد، در فایلی جداگانه برای پژوهشگر ارسال کند.



مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داده شده و در نهایت ۱۲ مصاحبه با جامعه خبرگان سازمانی انجام شد. به این ترتیب و براساس مصاحبه‌های انجام شده و فایل‌های تکمیلی مصاحبه‌شونده‌ها، متن مصاحبه مبتنی بر روش کدگذاری نظریه داده‌بنیاد مقوله‌بندی شدند. مشخصات شرکت‌کنندگان پژوهش در جدول ۲ آورده شده است. برای رسیدن به سطح اشباع نیز، با انجام هر مصاحبه، داده‌های آن مصاحبه پیاده‌سازی و به تحلیل و کدگذاری پرداخته شد. دلیل این کار هم افزایش سطح آگاهی پژوهشگر نسبت به ماهیت مفهوم بررسی شده و هم شاید ارب‌هایی که ممکن است چارچوب مصاحبه دچار آن شود. کدگذاری‌ها تا دو سطح باز مرتبه اول و باز مرتبه دوم انجام می‌شد تا بهتر بتوان کدهای مشترک را شناسایی کرد و نقطه اشباع را پیدا کرد؛ یعنی جایی که دیگر پژوهشگر کد جدیدی را نتواند از دل مصاحبه‌ها استنباط کند. این فرایند تا مصاحبه دوازدهم ادامه داشت و در نهایت مصاحبه‌ها به سطح اشباع داده رسیدند و دیگر مصاحبه‌ای انجام نگرفت. واحد تحلیل متن مصاحبه‌ها، پاراگراف، انتخاب شد و کدگذاری و مقوله‌بندی در چهار سطح (مرتبه اول، مرتبه دوم، کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی) انجام شد.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	بانک
۱	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد	مهندسی IT	بانک دی
۲	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	بانک ملی
۳	زن	۳۹	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	بانک صادرات
۴	مرد	۳۰	دکتری	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی	بانک رفاه
۵	زن	۳۳	کارشناسی ارشد	سامانه‌های شبکه‌ای	بانک مسکن
۶	مرد	۳۸	دکتری	مهندسی IT	بانک گردشگری
۷	زن	۳۱	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات	بانک ملت
۸	زن	۳۴	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	بانک ایران زمین
۹	مرد	۵۱	دکتری	مدیریت منابع انسانی	بانک سامان
۱۰	مرد	۴۴	دکتری	معماری سازمانی	بانک پاسارگاد
۱۱	مرد	۳۷	دکتری	مدیریت منابع انسانی	بانک سامان
۱۲	زن	۳۲	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات سیستم‌ها	بانک دی



برای تدوین محورهای مصاحبه، مبتنی بر مبانی نظری پژوهش اقدام شد. به این ترتیب که پژوهشگر براساس مطالعه‌ای که در زمینه مفهوم تحول دیجیتال و مدیریت استعداد دیجیتال به عنوان دو موضوع اصلی در پژوهش، انجام داده بود، به طراحی محورهای مصاحبه در قالب پنج سؤال اقدام کرد. از آنجایی که بنا بود داده‌ها بر مبنای این محورها گردآوری شود، نیازمند تأییدپذیری از سوی خبرگان دانشگاهی بود. به همین دلیل با هماهنگی اساتید، مصاحبه‌نامه در اختیار شش تن از اساتید مدیریت دولتی و منابع انسانی قرار گرفت تا نظر و دیدگاه آنها درباره محورها و خروجی که می‌توان با توجه به هدف پژوهش داشت، اعلام کنند. در نهایت، با توجه به اصلاحات خبرگان و نظر اساتید، پنج سؤال زیر به عنوان محورهای نهایی مصاحبه‌نامه در نظر گرفته شد:

(۱) به‌طور کلی چه عوامل ساختاری (فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فناورانه) را می‌توان بر رشد و توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs) در صنعت بانکداری مؤثر دانست؟

(۲) به نظر شما، بانک‌ها برای حرکت در مسیر رشد و توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs) چه اقدام‌هایی را باید به لحاظ درون‌سازمانی انجام دهند؟

(۳) به نظر شما، محیط عمومی کسب‌وکار (هم بانکداری دولتی و هم خصوصی)، خود چگونه باعث گرایش بانک‌ها به رشد و توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs) در ساختار سازمانی و عملیاتی می‌شوند؟

(۴) به نظر شما، بانک‌ها برای پیشبرد مقاصد خود در زمینه رشد و توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs)، نیازمند چه راهبردها و خط‌مشی‌های عملیاتی می‌باشند؟

(۵) به نظر شما، پیامدهای مترتب بر این موضوع؛ یعنی رشد و توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs) برای بانک‌ها چه می‌باشد؟

در ارتباط با بازتاب‌پذیری مطالعه، معیارهایی همچون عدم محدودسازی در گردآوری داده‌ها، پذیرش و مسئولیت موقعیت پژوهشگر، کنترل روابط قدرت میان مصاحبه‌شوندگان و مصاحبه‌کننده، کنترل‌نداشتن بر فرایند و نتیجه پژوهش، کنترل تفاوت‌ها و شباهت‌ها میان مصاحبه‌شوندگان و مصاحبه‌کننده و عدم ارائه هیچ‌گونه پیش‌فرضی به مصاحبه‌شوندگان از سوی پژوهشگر انجام شد.



۵- یافته‌های پژوهش

گام‌های طی شده برای پیاده‌سازی این مطالعه مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد به قرار زیر بوده است:

- ❖ مرحله اول: پیاده‌سازی مصاحبه‌ها؛ در این مرحله به استخراج مقوله‌های باز پرداخته شد؛ یعنی اینکه براساس هر پرسشی که مطرح می‌شد، پاسخ‌ها پیاده‌سازی و کدهایی که ارتباط معنایی با موضوع توسعه استعدادهای دیجیتال داشت، استخراج شد.
- ❖ مرحله دوم: دسته‌بندی کدهای باز؛ برای دسته‌بندی مقولات باز، به دسته‌بندی معنایی کدها پرداختند و کدهایی که به لحاظ مفهومی نزدیک به هم بودند، در یک گروه قرار گرفتند.
- ❖ مرحله سوم: در این مرحله (که کدگذاری محوری نام دارد) مقوله‌های مرحله دوم در الگوی پارادایمی جایگذاری شدند. برای تشخیص اینکه کدام بحث در کدام بخش قرار بگیرد و مناسب آن بخش است، بارها به مصاحبه‌ها مراجعه شد تا بتوان ماهیت مقوله‌ها را بهتر درک کرد و آنان را به لحاظ علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر به درستی تشخیص داد. از این رو پس از جایگذاری مقولات باز مرحله دوم، پژوهشگران به دسته‌بندی مقولات در سطح عالی‌تر پرداختند که به اصطلاح بهبود نظام فهرست‌نویسی یا بهبود نظام مقوله‌ای می‌گویند. بنابراین، مبتنی بر الگوی پارادایمی، مقولات محوری دسته‌بندی شدند.
- ❖ مرحله چهارم: مرحله کدگذاری گزینشی است. در این مرحله، مقولات محوری دوباره در سطح دیگری مفهوم‌پردازی شدند. برای این کار نیز دوباره به متن مصاحبه‌ها رجوع و سعی شد مقولاتی مطرح شوند که برخاسته از داده‌ها باشند.

تعداد کدهای باز به دست آمده در مرحله اول کدگذاری برابر با ۴۳۴ بوده است. از این تعداد، ۳۲۶ کد باز مرتبه اول که با یکدیگر نزدیکی معنایی داشتند، شناسایی و در قالب ۷۲ کد باز مرتبه دوم دسته‌بندی شدند. در مرحله بعدی، یعنی کدگذاری محوری، ۷۲ مقوله به دست آمده از مرحله قبل، به سطح دیگری از مقوله‌سازی بهبود داده شد و در نهایت ۲۴ مقوله محوری به دست آمد که در جدول ۳، کدهای محوری به همراه کدهای گزینشی آورده شده‌اند. جدول ۳، ساختار نهایی داده‌ها در سه سطح پایانی (کدگذاری باز مرتبه دوم، محوری و گزینشی) را نشان می‌دهد.



جدول ۳. مقوله‌بندی سطح نهایی (ساختار نهایی داده‌ها)

مقوله‌های گزینشی	مقوله‌های محوری	کدهای باز مرتبه دوم
جهت‌گیری‌های فلسفی و سازمانی کسب‌وکار دیجیتال‌گرا	تفکر راهبردی دیجیتالی کسب‌وکار	سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال
		نیازسنجی‌های عملیاتی در حوزه دیجیتال
		برخوردار از یک ترکیب حرفه‌ای دیجیتالی
		نقش اقتصاد دیجیتال در صنعت بانکداری
		شدت دیجیتالی کسب‌وکار
		چشم‌انداز دیجیتالی
	انطباق‌پذیری دیجیتالی HRM	تحول سرمایه‌های انسانی دیجیتال
		نقش مدیران HR در DTM
		سازوکار کشف و شناسایی استعدادهای دیجیتال
		کنترل الگوریتمی کارکنان
	انطباق‌پذیری محیط درونی سازمان با مفروضات دیجیتالی	فرهنگ دیجیتال‌گرا
		نقش IT در تصمیم‌گیری سازمانی
		ساختار مدیریت استعداد در بانک
	رویکرد مدیریت دیجیتال رهبران سازمان	نگرش دیجیتال‌محور در رهبران سازمان
		نقش سیاسی‌کاری در توسعه استعدادهای دیجیتال
	توسعه ظرفیت فناورانه دیجیتالی	توسعه هوش مصنوعی
		آمادگی دیجیتالی بانک در واکنش به محیط
	رویکرد فلسفی به استعداد دیجیتال	فراگیربودن استعداد دیجیتال
		انحصارگرایی در استعداد دیجیتال
		چگونگی تعریف استعداد دیجیتال نزد بانک
نگاشت‌شناختی استعداد دیجیتال مبتنی بر ابتکارات دیجیتالی‌سازی	توسعه سواد دیجیتالی نیروی انسانی	مهارت‌های دیجیتالی سخت
		مهارت‌های دیجیتالی نرم
		توسعه سواد دیجیتالی در کارکنان
		توسعه مهارت‌های عاطفی - اجتماعی
		توسعه مهارت‌های شناختی و متعالی
		توسعه مهارت‌های پایه و فناورانه
		توسعه شایستگی‌های دیجیتال
	توسعه نظام‌گزینش استعداد دیجیتال	کارمندگزینی دیجیتال
		استخدام الکترونیک



مقوله‌های گزینشی	مقوله‌های محوری	کدهای باز مرتبه دوم
	توسعه نظام مدیریت استعداد دیجیتال	طراحی ساختار فرایند ی مدیریت استعداد دیجیتال
		تحلیل‌های استعداد دیجیتال
		کاربست فناوری در مدیریت استعداد
		توسعه منابع انسانی دیجیتال
	توسعه تبادل اجتماعی دیجیتال محور	توسعه نقش واسطه‌گر اجتماعی IT در ارتباط میان انسان و اپلیکیشن
		همسویی شایستگی‌ها
	همسویی درونی بانک‌ها با تحولات فناوریانه	همسویی رفتار
		همسویی فرهنگ
شناخت الگوهای موقعیتی و چشم‌اندازی با هدف درک رویدادهای محیطی	تغییر و رشد اشکال نوین بانکداری متأثر از FinTech	تحولات در روش‌های پرداخت
		تحولات در روش‌های بانکداری
		رشد نئوبانک‌ها
		توسعه بانکداری مستقیم
		اتوماسیون فرایندی رباتیک محور
	تأثیرات تحولات بانکداری جهانی	تحولات جهانی در سیر روند صنعت بانکداری
		نیازمندی‌های روز استعدادی در صنعت بانکداری
	رشد و جایگزینی محصولات و خدمات فناوریانه محور بانکداری	تأثیرگذاری پدیده‌های نوین فناوریانه نوآوری‌های فناوریانه مالی
		جنبش‌های نوین فناوریانه بانکداری
		توسعه فناوری و گسترش سهم بازار محصولات نوآوریانه
	بازتعریف بانکداری در عصر نوین	گسترش معنا و کارکرد بانکداری
		حکمرانی فناوریانه محور
	آثار چندجانبه عوامل محیطی، سیاسی و اجتماعی در صنعت بانکداری	بحران‌های محیطی
		نقش نظام سیاسی در صنعت بانکداری
		نقش توسعه فناوریانه در فضای اجتماعی
جهت‌گیری‌های اقدام‌های راهبردی در توسعه DTs	راهبرد توسعه قابلیت‌های راهبردی دیجیتال	توسعه رهبری دیجیتال
	راهبرد توسعه قابلیت‌های دیجیتال فردی	توسعه ویژگی‌های خودمدیریتی و خودرهبری دیجیتال
	همسویی راهبردی میان HRM و DTM	ارتقا و جذب استعداد‌های دیجیتال
		سازگاری درونی اقدامات HRM و فرایند های دیجیتال



مقوله‌های گزینشی	مقوله‌های محوری	کدهای باز مرتبه دوم
	راهبرد توسعه و کاربرد فناوری‌های مالی در بانکداری دیجیتال	گسترش بانکداری مستقیم
	راهبرد مدیریت زنجیره تأمین دیجیتال	زنجیره تأمین دیجیتال
	انطباق‌پذیری سازمانی دیجیتال‌محور	ایجاد سازگاری درونی با تحولات فناورانه
		ایجاد یک جو سازمانی دیجیتال‌محور
ارتقای سطح عملکرد فردی و سازمانی	بهبود سطح عملکرد سازمانی	توسعه یادگیری سازمانی
		توسعه خلاقیت و نوآوری
		تحقق اهداف کسب‌وکار
		بهبود سطح مشتری‌گرایی
		تناسب محیطی
		بالارفتن سواد پایه دیجیتالی
	بهبود سطح عملکرد فردی	توسعه نگرش‌های مثبت شغلی
		بهبود عملکرد شغلی
		بهبود سطح مهارت‌های شناختی
		بهبود سطح انگیزش شغلی
		تقویت رفتارهای مطلوب سازمانی

سرانجام، الگوی پارادایمی که در سطح محوری چارچوب‌بندی شده، به قرار یافته‌های زیر ارائه می‌شود:

❖ **شرایط علی:** مجموعه عواملی هستند که بر پدیده مرکزی، یعنی «توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs)» تأثیر می‌گذارند. این عوامل عبارت است از تفکر راهبردی دیجیتالی کسب‌وکار، انطباق‌پذیری دیجیتالی HRM، انطباق‌پذیری محیط درونی سازمان با مفروضات دیجیتالی، رویکرد مدیریت دیجیتال رهبران سازمان، توسعه ظرفیت فناورانه دیجیتالی و رویکرد فلسفی به استعداد دیجیتال.

❖ **شرایط زمینه‌ای:** مجموعه عوامل محیطی درونی خاص صنعت بانکداری است که بر «توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs)» اثرگذارند. این عوامل عبارت است از توسعه سواد دیجیتالی نیروی انسانی، توسعه نظام گزینش استعداد دیجیتال، توسعه نظام

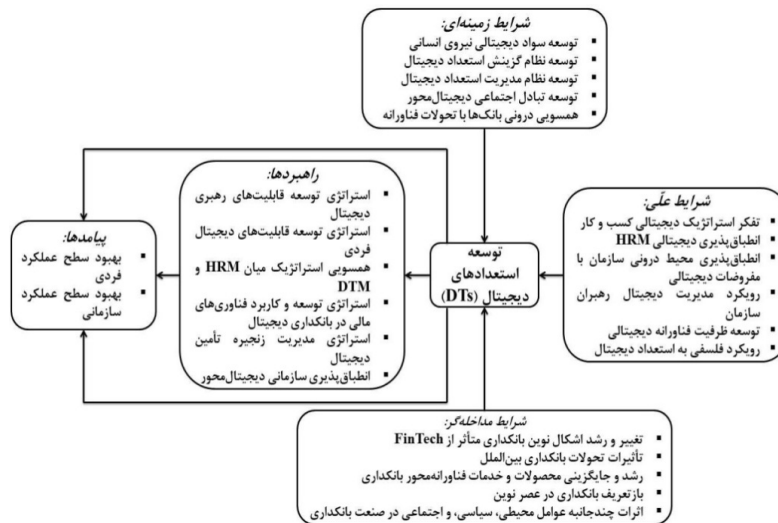


مدیریت استعداد دیجیتال، توسعه تبادل اجتماعی دیجیتال محور، و همسویی درونی بانک‌ها با تحولات فناورانه.

❖ **شرایط مداخله‌گر:** مجموعه عوامل محیط عمومی صنعت بانکداری است که بر «توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs)» اثرگذارند. این عوامل عبارت است از تغییر و رشد اشکال نوین بانکداری متأثر از FinTech، تأثیرات تحولات بانکداری جهانی، رشد و جایگزینی محصولات و خدمات فناورانه محور بانکداری، بازتعریف بانکداری در عصر نوین و آثار چندجانبه عوامل محیطی، سیاسی و اجتماعی در صنعت بانکداری.

❖ **راهبردها:** کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی هستند که از پدیده مرکزی «توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs)» به دست می‌آیند. این عوامل عبارت است از راهبرد توسعه قابلیت‌های رهبری دیجیتال، راهبرد توسعه قابلیت‌های دیجیتال فردی، همسویی راهبردی میان HRM و DTM، راهبرد توسعه و کاربرد فناوری‌های مالی در بانکداری دیجیتال، راهبرد مدیریت زنجیره تأمین دیجیتال و انطباق‌پذیری سازمانی دیجیتال محور.

❖ **پیامدها:** خروجی حاصل از کنش‌ها و پدیده مرکزی، یعنی «توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs)» است. این عوامل عبارت است از بهبود سطح عملکرد فردی، بهبود سطح عملکرد سازمانی (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی پارادایمی توسعه استعداد های دیجیتال (DTs) در صنعت بانکداری

اهمیت فراوان پرداختن به توسعه استعداد های دیجیتال در یافته‌های پژوهش بسیار برجسته بوده است، به گونه‌ای که در بیشتر مصاحبه‌ها تأکید بسیاری بر تحول و سرمایه‌گذاری بیشتر از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش مطرح شد، برای مثال این نقل قول‌ها: «هدف تحول دیجیتال، باید تحول سرمایه‌های انسانی باشد تا موفقیت بهتری را حتی در فضای صنعت به‌دست‌آورد» و «پس برای اینکه یک بانک بخواهد استعداد های دیجیتال را در ساختار سازمانی و عملیاتی خود توسعه دهد، نخست باید ببیند چه میزان در زمینه تحول دیجیتال سرمایه‌گذاری کرده است. چه قدر زیرساخت‌ها را توسعه داده است. چه قدر بستر لازم را فراهم کرده و تا چه میزان فرایندها و رویه‌ها از شکل سنتی به شکل نوین تغییر پیدا کرده است»، به خوبی اهمیت و همسویی راهبردی سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال را بازنمایی می‌کند که تا چه اندازه می‌تواند پیش‌برنده راهبردهای بانک‌ها برای تحقق اهداف استعدادی خود در عصر دیجیتال باشد. به این نکته باید توجه کرد که رقابت بالایی برای حفظ استعدادها در صنعت بانکداری جریان دارد. بنابراین، تمایل به سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه تحول دیجیتال خود می‌تواند به عنوان پیش‌نیازی اساسی در ارتباط با توسعه استعداد های دیجیتال بانکداری به‌شمار رود، چراکه می‌تواند به توسعه بینش‌های دیجیتال‌گرا مانند فرهنگ دیجیتالی نیز کمک کند. توسعه

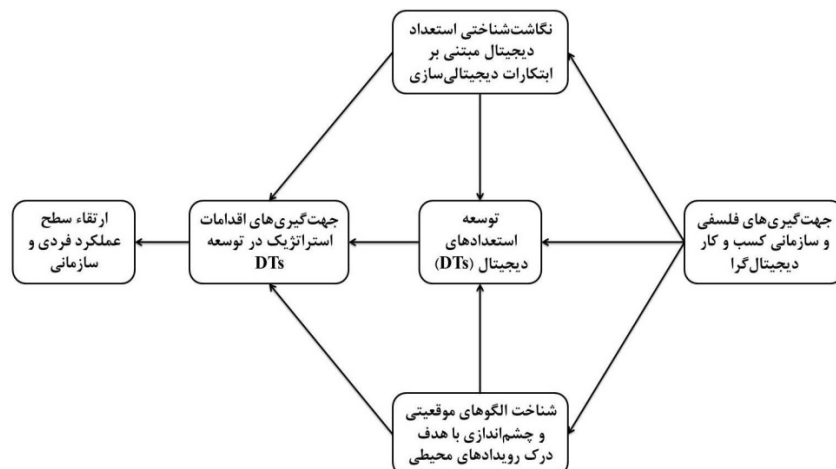


استعدادهای دیجیتال نیازمند ایجاد و طراحی یک سازوکار منعطف و فراگیر درخصوص کشف و شناسایی، آموزش مهارت‌های دیجیتال و کمک به توسعه این ساختار در صنعت بانکداری است، به‌طوری‌که بر این موضوع از سوی مصاحبه‌شوندگان نیز تأکید شده است: «به‌طور اساسی ظهور دیجیتال تغییرات عمیقی را در بسیاری از بخش‌ها ایجاد کرده است، به‌خصوص در دهه گذشته که سرعت بالایی هم داشته است. نکته‌ای که در این باره وجود دارد و به‌خصوص در زمینه منابع انسانی نشان می‌دهد که دیجیتالی شدن توانسته است یک سازوکار کلیدی در بهبود فرایند شناسایی استعدادها ایجاد کند». بنابراین می‌توان این استدلال را داشت که هر اندازه این سازوکار مراحل تکاملی خود را طی کند، سطح بالاتری از انطباق‌پذیری دیجیتالی در مدیریت منابع انسانی دیده خواهد شد. سواد دیجیتالی نزد کارکنان به‌عنوان یکی از عناصر زمینه‌ای و مؤثر بر توسعه استعدادهای دیجیتال به‌شمار می‌رود: «توسعه سواد دیجیتالی در کارکنان. این پاسخی است که می‌توانم به شما بدهم. خیلی مهم است. حالا این خود سواد دیجیتالی به چه معناست. درواقع، سواد دیجیتالی نشان‌دهنده توانایی‌های افراد برای انجام کارها و وظایف به‌طور مؤثر در یک محیط دیجیتال است». این جملات نشان‌دهنده نیاز به توسعه نظام منابع انسانی با رویکرد دیجیتالی و هم اقدام‌های منابع انسانی دیجیتال‌محور در بخش‌های گوناگون مانند آموزش، جذب و استخدام است. درواقع، بخشی از این سواد را کارکنانی که به سازمان جذب می‌شوند، همراه خود به‌عنوان یک ارزش افزوده به درون سازمان می‌آورند؛ بخشی دیگر به برنامه‌های توسعه‌ای سازمان باز می‌گردد که بیشتر ناظر بر افزایش سطح بلوغ‌یافتگی اقدام‌های دیجیتالی در چارچوب منابع انسانی است. یافته‌ها بر عناصر مداخله‌گری همچون تغییر و رشد اشکال نوین بانکداری نیز اشاره داشتند: «شما دو موضوع روش‌های پرداخت (مانند پرداخت موبایلی، کیف پول‌های موبایلی) و روش‌های بانکداری (بانکداری موبایلی، بانکداری الکترونیک، بانکداری اینترنتی، بانکداری آنلاین) را در نظر بگیرید. پیش‌تر برای انتقال پول حتماً باید به‌خود شعبه مراجعه می‌کردید و در صف‌های طولانی منتظر می‌ماندید، اما امروزه با توسعه اینترنت، مشتری در منزل کارهای بانکی خود را انجام می‌دهد. در اینجا این سؤال پیش می‌آید خوب وقتی بسترهای دیجیتالی در حال انجام امور بانکی هستند، پس آیا دیگر به کارمند بانک نیاز است؟ شاید روزی برسد که بانک‌ها با رباتیک‌شدن، دیگر این شکلی که هستند، وجود نداشته باشند. اما اگر کسی بخواهد در صنعت



بانکداری چه دیجیتال و چه رباتیک فعالیت کند، حتماً به مهارت‌ها و ویژگی‌های متفاوت و متمایزتری نیازمند است». این متن به خوبی نقش تأثیرگذار تحولات بنیادین در صنعت بانکداری به ویژه دیجیتال را نشان می‌دهد و اذعان می‌کند در هر حالتی که ممکن است این صنعت با آن در آینده روبه‌رو شود؛ توسعه استعدادهای دیجیتال برای بانک‌ها الزام‌آور خواهد بود. یافته‌ها ناظر بر راهبردهای مختلفی برخاسته از پدیده‌محوری بوده است. از جمله این راهبردها می‌توان به همسویی راهبردی میان HRM و مدیریت استعداد دیجیتال با بحث‌هایی همچون طراحی سیستم‌های کاری مبتنی بر کار دیجیتال، ایجاد پلتفرم‌های توسعه مسیر شغلی دیجیتال و طراحی سیستم‌های هدایت‌گر HRM دیجیتال اشاره کرد. آنچه که از الگوی پارادایمی پژوهش بر می‌آید، اشاعه تفکر دیجیتالی در عناصر گوناگون بانکداری است. از سیاست‌گذاری گرفته تا امور اجرایی، استخدامی، عملیاتی، محیطی و پشتیبانی. بنابراین، آنچه که حایز اهمیت است، توسعه جهت‌گیری‌های درونی بانک‌ها به سوی ایدئولوژی دیجیتالی است که می‌تواند قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بیشتری را در بخش منابع انسانی ایجاد کرده و بانک‌ها را به مزایای رقابتی بهتر و متمایزتری در زمینه استعدادهای دیجیتالی برساند.

در مرحله کدگذاری گزینشی، پژوهشگر بر مبنای کدهای محوری به دست آمده، به یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها می‌پردازد. در این مرحله تمامی ۲۴ مقوله محوری براساس جایگذاری خود در بخش‌های الگوی پارادایمی به سطوح متعالی‌تری بهبود پیدا کردند. براساس مقولات نهایی در سطح گزینشی، الگوی نهایی پژوهش برخاسته از نظریه داده‌بنیاد و الگوی پارادایمی آن در شکل ۲ نشان داده شده است. این الگو روابط میان مفاهیم نهایی ساخته شده در بخش کدگذاری را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش در توسعه استعدادهای دیجیتال (DTs) در صنعت بانکداری

۶- بحث و نتیجه‌گیری

براساس نظر بوات^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، یکی از مهم‌ترین چالش‌های شرکت‌های پیش‌دیجیتال در طول فرایند تحول دیجیتال، مربوط به نیروی انسانی آنها است چون این کارکنان هستند که در تبدیلات دیجیتالی محصولات، خدمات و فرایندها با دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خود مرتبط با فناوری اطلاعات، یعنی استعدادهای دیجیتالی، نقش محوری و مؤثری را ایفا می‌کنند. بنابراین، سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود و این پژوهش نیز در پی پاسخگویی به آن بوده است، این موضوع است که چگونه می‌توان رویکرد متناسب و سازگار به تحولات دیجیتال در بستر سازمانی با تمرکز بر صنعت بانکداری ایجاد کرد. بوات و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود بر این موضوع نیز اشاره کردند که بسیاری از شرکت‌ها عنوان داشتند که هیچ‌گونه شایستگی دیجیتالی در نیروی انسانی خود ندارند. اما به‌طور شدیدی دنبال جذب و استخدام استعدادهای دیجیتالی هستند [۳۶]. ازسوی دیگر، چالش دیگری که در این زمینه وجود دارد این است که تقاضا برای استعدادهای دیجیتال بیش از عرضه آن است. بنابراین، سازمان‌ها باید به سرمایه‌گذاری و بسترسازی در زمینه مدیریت استعداد در سازمان خود بپردازند. این پژوهش

1. Buvat



با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به ارائه یک الگوی پارادایمی در زمینه مدیریت استعداد پرداخت و براساس با مقوله‌های نهایی، مقوله «جهت‌گیری‌های فلسفی و سازمانی کسب‌وکار دیجیتال‌گرا» از منظر علی نظریه به‌دست‌آمد. این مقوله ناظر بر مفروضات، دیدگاه‌ها، فلسفه و رویکرد کلانی است که می‌تواند در آغاز به موضوع توسعه استعداد دیجیتال در ساختار سازمانی خود بپردازد، زمانی که صحبت از جهت‌گیری می‌شود، درواقع اشاره به مفاهیم بنیادینی دارد که سازمان‌ها بر آن اساس تفکر کرده و بر آن اساس ساختار تصمیم‌گیری و عملیاتی ایجاد می‌کنند. بنابراین، هرگونه کنش و واکنش‌های بعدی و تمامی سناریوهایی که در الگوی پارادایمی بعد از آن شکل می‌گیرد، همگی ریشه در مقوله علی دارند. مقوله‌های ذیل مقوله «جهت‌گیری‌های فلسفی و سازمانی کسب‌وکار دیجیتال‌گرا» عبارت است از تفکر راهبردی دیجیتالی کسب‌وکار [۳۷]، انطباق‌پذیری دیجیتالی HRM [۳۸]، انطباق‌پذیری محیط درونی سازمان با مفروضات دیجیتالی [۳۹]، رویکرد مدیریت دیجیتال رهبران سازمان [۴۰]، توسعه ظرفیت فناوریانه دیجیتالی [۴۱]، رویکرد فلسفی به استعداد دیجیتال [۴۲]. مقوله دیگر شناسایی شده در الگوی پارادایمی از منظر زمینه‌ای، عبارت است از: «نگاشت‌شناختی استعداد دیجیتال مبتنی بر ابتکارات دیجیتالی‌سازی». این مقوله ناظر بر طراحی نقشه راه منابع انسانی با هدف توسعه استعدادهای دیجیتالی در سازمان است. برای این منظور باید یک مجموعه اقدام‌هایی با عنوان توسعه سواد دیجیتالی نیروی انسانی [۴۳؛ ۴۴]، توسعه نظام گزینش استعداد دیجیتال [۳۷]، توسعه نظام مدیریت استعداد دیجیتال [۴۵]، توسعه تبادل اجتماعی دیجیتال‌محور [۴۶] و همسویی درونی بانک‌ها با تحولات فناوریانه [۴۷] انجام شود. مقوله نهایی به‌دست‌آمده از منظر مداخله‌ای با عنوان «شناخت الگوهای موقعیتی و چشم‌اندازی با هدف درک رویدادهای محیطی» مطرح شد. این مقوله ناظر بر کسب آگاهی و گردآوری اطلاعات از محیط، رصد روندهای جهانی و توجه به تحولات در نظام‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است. ذیل این مقوله، مفاهیمی مانند تغییر و رشد اشکال نوین بانکداری متأثر از فناوری مالی^۱ [۴۸]، تأثیرات تحولات بانکداری جهانی [۴۹]، رشد و جایگزینی محصولات و



خدمات فناوریانه‌محور بانکداری [۵۰]، بازتعریف بانکداری در عصر نوین [۴۱]، آثار چندجانبه عوامل محیطی، سیاسی و اجتماعی در صنعت بانکداری [۴۹] مطرح شد.

در الگوی پارادایمی به‌منظور تکمیل مراحل نظریه‌پردازی، نیازمند ارائه راهبردهای حاصل از مقولات مؤثر و تعیین‌کننده بر پدیده‌محوری است. به‌این‌منظور، مقوله‌نهایی که با عنوان «جهت‌گیری‌های اقدام‌های راهبردی در توسعه استعدادهای دیجیتال» مطرح شد، اشاره به مجموعه کنش‌هایی دارد که بتواند مقولات در مراحل قبلی، یعنی علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای عنوان شده است، تحقق بخشد و پیامدهای مطلوبی را برای سازمان به همراه داشته باشد. بنابراین مقصود از راهبردی در واقع همان اقدام‌های اصلی است که بانک‌ها باید برای تحقق استعدادهای دیجیتال در صنعت بانکداری بردارند. این راهبردها عبارت است از راهبرد توسعه قابلیت‌های رهبری دیجیتال [۵۱؛ ۴۸]، راهبرد توسعه قابلیت‌های دیجیتال فردی، همسویی راهبردی میان HRM و DTM [۳۸؛ ۵۲]، راهبرد توسعه و کاربرد فناوری‌های مالی در بانکداری دیجیتال، راهبرد مدیریت زنجیره تأمین دیجیتال، انطباق‌پذیری سازمانی دیجیتال‌محور. آخرین موضوع که باید در الگوی پارادایمی به آن پرداخت، پیامدهای حاصل از گام‌های قبلی است. پیامدها می‌تواند متنوع و در هر سازمانی بسته به رویکرد، سطح و اهمیتی که به موضوع استعدادهای دیجیتال می‌دهد، مختلف باشد. بااین‌حال، در این پژوهش پیامدهای حاصل در الگوی پارادایمی با عنوان «ارتقای سطح عملکرد فردی و سازمانی» مقوله‌بندی شد. این مقوله که ناظر بر دو سطح فردی و سازمانی [۳۷؛ ۴۲؛ ۴۴؛ ۴۷؛ ۵۳] است، اشاره به مواردی دارد که می‌تواند نیروی انسانی با استعداد دیجیتال را در وجوه دیگر مانند یادگیری سازمانی، خلاقیت، نگرش‌های مثبت، افزایش انگیزه هم در بعد سازمانی و هم فردی ارتقا دهد. در پایان به‌طورکلی می‌توان عنوان کرد که افزایش رقابت‌پذیری سازمانی بدون ایجاد اختلال در ساختار عملیاتی، به‌عنوان یک هدف مورد پذیرش در تحول دیجیتال و در توسعه استعدادهای دیجیتال صنعت بانکداری به حساب می‌آید. لَبک و پیکات^۱ (۲۰۱۵)، بیان می‌کنند که دیجیتالی‌سازی یکی از انقلابی‌ترین تحولات در کسب‌وکارها و جوامع در چند دهه گذشته بوده است و این پتانسیل را دارد که به‌طور اساسی نحوه عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها را تغییر داده و چگونگی



ایجاد ارزش را دستخوش تغییرات بنیادی نماید. در بسیاری از صنایع مانند خرده‌فروشی‌ها، خدمات مالی مانند بانک‌ها و حتی خودروسازی، سازمان‌های دیجیتالی برای رقابت با سازمان‌های سنتی (یعنی قبل از دیجیتال) به‌وجود آمده‌اند. در نتیجه بسیاری از کسب‌وکارهای پیش از دیجیتال، این احساس و ادراک را به‌وجود آوردند که تحول دیجیتالی در عملیات آنها بسیار حیاتی است و فرایندی را با عنوان «تغییر فعالیت‌های کسب‌وکار، فرایندها، شایستگی‌ها، نیروی انسانی و الگوها به‌منظور بهره‌برداری کامل از تغییرات و فرصت‌های ارائه شده به‌وسیله فناوری دیجیتال برای خود تعریف کرده‌اند.

۷- پیشنهادهای پژوهش

براساس نتایج و یافته‌های این پژوهش مشخص شد که از جمله مقولات بنیادین در ارتباط با توسعه استعدادهای دیجیتال «جهت‌گیری‌های فلسفی و سازمانی» بانکداری دیجیتال است. بنابراین به بانک‌های دولتی و خصوصی کشور که حرکت در عرصه دیجیتال را آغاز کرده‌اند، پیشنهاد می‌شود اقدام‌هایی همچون توسعه ظرفیت فناورانه دیجیتالی بر پایه هوش مصنوعی، تدوین راهبردهای خاص کسب‌وکار دیجیتال با رویکرد نیازسنجی‌های عملیاتی در این حوزه، انطباق‌پذیری اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با بستر دیجیتالی سازمان با محوریت نقش اساسی مدیران منابع انسانی انجام دهند. براساس نتایج و یافته‌های این پژوهش مشخص شد که از جمله محورهای هسته‌ای در ارتباط با توسعه استعدادهای دیجیتال «نگاشت‌شناختی استعداد دیجیتال مبتنی بر ابتکارات دیجیتالی‌سازی» در ساختار عملیاتی بانک‌ها است. بنابراین، به بانک‌های دولتی و خصوصی کشور پیشنهاد می‌شود که توسعه سواد دیجیتالی کارکنان را با تأکید بر مهارت‌های سخت و نرم در پیش گیرند. همچنین به مهارت‌های شناختی، اجتماعی، مهارت‌های پایه دیجیتالی و توسعه شایستگی‌های دیجیتالی در ارتباط با نیروی انسانی توجه کنند. از طرف دیگر، نیازمند توسعه یک نظام گزینش استعدادی دیجیتالی هستند (مانند استخدام الکترونیک، کارمندگزینی دیجیتال).

براساس نتایج و یافته‌های این پژوهش مشخص شد که از جمله محورهای هسته‌ای در ارتباط با توسعه استعدادهای دیجیتال «شناخت الگوهای موقعیتی و چشم‌اندازی با هدف درک



رویدادهای محیطی» در ساختار عملیاتی بانک‌ها است. بنابراین به بانک‌های دولتی و خصوصی کشور پیشنهاد می‌شود تا به یک ساختار بازارگرایی محیطی قدرتمند مبتنی بر رصد فعالیت‌های رقبا، رصد تحولات فناورانه و دیجیتالی در حوزه بانکداری و مالی، توجه به تحولات اجتماعی و سیاسی مؤثر بر توسعه بانکداری دیجیتال و همچنین ایجاد یک حکمرانی دیجیتال‌محور در ساختار تصمیم‌گیری و عملیاتی بانک توجه خاص کنند. براساس نتایج و یافته‌های این پژوهش در راستای توسعه استعدادهای دیجیتال در صنعت بانکداری راهبردهایی همچون راهبرد توسعه قابلیت‌های رهبری دیجیتال، راهبرد توسعه قابلیت‌های دیجیتال فردی، همسویی راهبردی میان HRM و DTM، راهبرد توسعه و کاربرد فناوری‌های مالی در بانکداری دیجیتال، راهبرد مدیریت زنجیره تأمین دیجیتال، انطباق‌پذیری سازمانی دیجیتال‌محور را به بانک‌های دولتی و خصوصی پیشنهاد می‌شود.

۸- محدودیت‌های پژوهش

الف) محدودیت‌هایی که کنترل آنان از عهده پژوهشگر خارج است:

- هر پژوهشی به لحاظ قلمرو مکانی دچار محدودیت است. در هر صورت، اینکه این پژوهش در شهر تهران انجام شده است، خود نیز می‌تواند پژوهش را با محدودیت مواجهه کرده باشد؛
- یکی از محدودیت‌هایی که هر پژوهشی بیشتر با آن روبه‌رو است، اعتماد پاسخگویان برای مشارکت در پژوهش و پاسخگویی به سؤال‌ها بود که این پژوهش نیز از آن مستثنا نیست؛
- این پژوهش در صنعت بانکداری انجام شد و چه بسا اگر در یک صنعت دیگر مانند صنعت فولاد، صنایع غذایی، گردشگری و یا بیمه انجام شود، نتایج متفاوتی حاصل خواهد شد؛
- نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش بر مبنای گردآوری داده‌ها در پاییز و زمستان ۱۴۰۰ بوده است. بنابراین اگر این پژوهش در سال‌های آینده انجام شود، چه بسا نتایج متفاوتی به‌دست‌آید.



ب) محدودیت‌هایی که کنترل آنان در اختیار پژوهشگر است:

- یکی از این عوامل، ابزار پژوهش است. مصاحبه‌نامه این پژوهش شامل پنج سؤال بوده است. چه بسا اگر سؤال‌های دیگر پرسیده می‌شد، با یک پارادایم دیگری و یا اینکه تعداد سؤال‌ها کم یا زیاد شود، نتایج دیگری حاصل آید؛
- ماهیت مقطعی پژوهش از دیگر محدودیت‌ها به‌شمار می‌رود.
- الگوی نهایی به‌دست‌آمده شامل پنج موضوع کلی جهت‌گیری‌های فلسفی و سازمانی کسب‌وکار دیجیتال‌گرا، نگاشت‌شناختی استعداد دیجیتال مبتنی بر ابتکارات دیجیتالی‌سازی، شناخت الگوهای موقعیتی و چشم‌اندازی با هدف درک رویدادهای محیطی، جهت‌گیری‌های اقدام‌های راهبردی در توسعه DTs، ارتقای سطح عملکرد فردی و سازمانی بوده است. به‌طور طبیعی حصول این پنج مقوله در پژوهش خود نوعی محدودیت است چون که این مقولات حاصل استنباط پژوهشی پژوهشگر بوده است. چه بسا، پژوهشگر دیگری، استنباط دیگری با شرایط یکسان از یافته‌ها داشته باشد.

۹- منابع

- [1] Meindl, B., Ayala, N. F., Mendonça, J., & Frank, A. G. "The four smarts of Industry 4.0: Evolution of ten years of research and future perspectives", *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 2021, 120784.
- [2] Estensoro, M., Larrea, M., Müller, J. M., & Sisti, E. "A resource-based view on SMEs regarding the transition to more sophisticated stages of Industry 4.0", *European Management Journal*, 40(5), 2022, 778-792.
- [3] Marcon, É., Le Dain, M. A., & Frank, A. G. "Designing business models for Industry 4.0 technologies provision: Changes in business dimensions through digital transformation", *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 2022, 122078.
- [4] Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. "Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences", *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 2021, 120635.



- [5] Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. "Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence", *Journal of Business Research*, 124, 2021, 408-421.
- [6] Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. "The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach", *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 2022, 121575.
- [7] Guarino, A., Malandrino, D., Marzullo, F., Torre, A., & Zaccagnino, R. "Adaptive talent journey: Optimization of talents' growth path within a company via Deep Q-Learning", *Expert Systems with Applications*, 209, 2022, 118302.
- [8] Wiblen, S., & Marler, J. H. "Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals", *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2021, 2592-2621.
- [9] Gillberg, N., & Wikström, E. "Fading away at work: "I could have left without saying anything"—performing talent management in a multinational organization", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(4), 2021, 353-369.
- [10] Shen, G. "AI-enabled talent training for the cross-cultural news communication talent", *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 2022, 122031.
- [11] Wei, H., Yuan, R., & Zhao, L. "International talent inflow and R&D investment: Firm-level evidence from China", *Economic Modelling*, 89, 2020, 32-42.
- [12] Stander, F. W., Rothmann, S., Popov, V., & Sun, L. "A framework for digital talent assessment: Guidelines and applications", *Journal of Psychology in Africa*, 2022, 1-6.
- [13] Malik, A., De Silva, M. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. "Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise", *Journal of International Management*, 27(4), 2021, 100871.
- [14] Halme, K., & Niinikoski, M. L. "Innovation policy to renew the economy and society", *Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment*, 7, 2019.
- [15] Evangelista, R., Guerrieri, P., & Meliciani, V. "The economic impact of digital technologies in Europe", *Economics of Innovation and new technology*, 23(8), 2014, 802-824.
- [16] Zhou, S., Zhou, P., & Ji, H. "Can digital transformation alleviate corporate tax stickiness: The mediation effect of tax avoidance", *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 2022, 122028.



- [17] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, 122, 2021, 889-901.
- [18] Pagani, M., & Pardo, C. "The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 2017, 185-192.
- [19] Bokek-Cohen, Y. A. "Conceptualizing employees' digital skills as signals delivered to employers", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 21(1), 2018, 17-27.
- [20] Castillo de Mesa, J., & Gómez Jacinto, L. "Facebook groups as social intervention tools for improving digital skills", *Social Work Education*, 39(1), 2020, 71-84.
- [21] Royle, J., & Laing, A. "The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries", *International Journal of Information Management*, 34(2), 2014, 65-73.
- [22] Khan, A. "Digital information literacy skills of Pakistani librarians: exploring supply-demand mismatches, adoption strategies and acquisition barriers", *Digital Library Perspectives*, 36(2), 2020, 167-189.
- [23] Meyer, A. N., Barton, L. E., Murphy, G. C., Zimmermann, T., & Fritz, T. "The work life of developers: Activities, switches and perceived productivity", *IEEE Transactions on Software Engineering*, 43(12), 2017, 1178-1193.
- [24] Ralph, P., Baltes, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., Novielli, N., Yoo, S., Devroey, X., Tan, X., Zhou, M., Turhan, B., Hoda, R., Hata, H., Robles, G., Fard, A. M., & Alkadhi, R. "Pandemic Programming: How COVID-19 Affects Software Developers and How Their Organizations Can Help", *Empirical Software Engineering*, 25, 2020, 4927-4496.
- [25] Dan, S., Ivana, D., Zaharie, M., Metz, D., & Drăgan, M. "Conclusion: Digital Talent Management—Into the Age of Renewal", In *Digital Talent Management*, 2021, (pp. 61-69).
- [26] Nair, K. "Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 2019, 16-18.
- [27] Gilch, P. M., & Sieweke, J. "Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation", *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 2021, 53-82.



- [28] Aghimien, D., Aigbavboa, C., Oke, A. E., & Aliu, J. "Delineating the people-related features required for construction digitalisation", *Construction Innovation*, ahead-of-print, 2022.
- [29] Saputra, A., Wang, G., Zhang, J. Z., & Behl, A. "The framework of talent analytics using big data", *The TQM Journal*, 34(1), 2022, 178-198.
- [30] Saadatmand, M. R., Safaie, N., & Dastjerdi, M. "Presenting a structural model of digitalised talent management in a new age: A case study on the mobile telecommunication industry in Iran", *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 2022, 10.
- [31] Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. "Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 2021, 162-187.
- [32] Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. "Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation", *Business Horizons*, 64(2), 2021, 273-284.
- [33] Ahmed, W., Hizam, S. M., & Sentosa, I. "Digital dexterity: employee as consumer approach towards organizational success", *Human Resource Development International*, 2020, 1-11.
- [34] Pillai, R., & Sivathanu, B. "Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations", *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2020, 2599-2629.
- [35] Charmaz, K. "Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis", *sage*, 2006, 130.
- [36] Buvat, J., Crummenerl, C., Slatter, M., Puttur, R. K., Pasquet, L., & van As, J. "The digital talent gap: are companies doing enough?", *Capgemini Digital Transformation Institute*, 2017.
- [37] Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. "Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective", *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 2020, 1095-1128.
- [38] Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. "Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence", *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 2021, 120822.
- [39] Wiblen, S., & Marler, J. H. "Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals", *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2021, 2592-2621.



- [40] Von Solms, J., & Langerman, J. "Digital Technology adoption in a bank Treasury and performing a Digital Maturity Assessment", *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14(2), 2022, 302-315.
- [41] Aitken, M., Ng, M., Horsfall, D., Coopamootoo, K. P., van Moorsel, A., & Elliott, K. "In pursuit of socially-minded data-intensive innovation in banking: A focus group study of public expectations of digital innovation in banking", *Technology in Society*, 66, 2021, 101666.
- [42] De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. "Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence", *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 2018, 199-213.
- [43] Bejaković, P., & Mrnjavac, Ž. "The importance of digital literacy on the labour market", *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 2020, 921-932.
- [44] Mancha, R., & Shankaranarayanan, G. "Making a digital innovator: antecedents of innovativeness with digital technologies", *Information Technology & People*, 34(1), 2021, 318-335.
- [45] Nayak, S., Bhatnagar, J., & Budhwar, P. "Leveraging social networking for talent management: an exploratory study of Indian firms", *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 2018, 21-37.
- [46] De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. "Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence", *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 2018, 199-213.
- [47] Machado, C. G., Winroth, M., Almström, P., Öberg, A. E., Kurdve, M., & AlMashalah, S. "Digital organisational readiness: experiences from manufacturing companies", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 2021, 167-182.
- [48] Schlegel, D., & Kraus, P. "Skills and competencies for digital transformation—a critical analysis in the context of robotic process automation", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, 2021.
- [49] Ahmed, S., & Sur, S. "Change in the uses pattern of digital banking services by Indian rural MSMEs during demonetization and Covid-19 pandemic-related restrictions", *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, 2021.
- [50] Hanafizadeh, P., & Marjaie, S. "Exploring banking business model types: A cognitive view", *Digital Business*, 1(2), 2021, 100012.
- [51] Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. "Digital Leadership: A Bibliometric Analysis", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2022, 15480518221123132.



- [52] Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. "Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research", *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 2020, 101641.
- [53] Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. "Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy", *Human Resource Management Review*, 31(1), 2021, 100686.

تأثیر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تداوم کسب‌وکار با میانجیگری تاب‌آوری و تعدیل‌گری مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرایط کرونایی

عباسعلی رستگار^{۱*}، فهیمه ماه‌آورپور^۲، فاطمه ماه‌آورپور^۳

۱- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران.

۳- کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۵/۲۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۳

چکیده

توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا را می‌توان به‌عنوان ویژگی‌های تعریف‌کرد که به فرد اجازه می‌دهد در بهترین حالت شخصی خود عمل کند. توانمندی‌ها به‌ویژه برای کسب دانش و حل مسئله مهم هستند. شناخت ابعاد توانمندی‌های شخصیتی بر تداوم و رشد کسب‌وکار مؤثر است؛ بنابراین این پژوهش با هدف بررسی تأثیر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تداوم کسب‌وکار با میانجیگری تاب‌آوری و تعدیل‌گری مسئولیت اجتماعی در شرایط کرونایی پرداخته شده است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۲۴۰ نفر مدیران کسب‌وکارهای خدماتی در شهر اصفهان است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از پرسش‌نامه و روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. پایایی و روایی سازه‌های پژوهش با استفاده از آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراجی به تأیید رسید. به کمک نرم‌افزار



SmartPLS3 فرضیه‌های پژوهش بررسی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌منظور ارتقا تداوم کسب‌وکار از راه توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا، باید بر تاب‌آوری تأکید شود. همچنین چهار عملکرد مهم توانمندی‌های شخصیتی، فضیلت‌های خرد، خویش‌داری، شجاعت و تعالی بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. دو عملکرد دیگر توانمندی‌های شخصیتی؛ فضیلت انسانیت و عدالت بر تاب‌آوری تأثیر معناداری ندارد. قابل ذکر است که متغیر تعدیل‌گر مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا، رابطه تاب‌آوری و تداوم کسب‌وکار را تعدیل نمی‌کند.

واژه‌های کلیدی: تاب‌آوری، توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا، تداوم کسب‌وکار، مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا.

۱- مقدمه

از ماه‌های نخست سال ۲۰۲۰، جهان یک وضعیت اضطراری بهداشتی بی‌سابقه را تجربه کرده است که ناشی از انتشار جهانی یک اپیدمی کرونا و ویروس است که به‌سرعت از چین به بیشتر کشورهای جهان سرایت کرده است. آثار منفی ویروس کرونا بر اقتصاد جهانی آن قدر پررنگ بود که نظر بسیاری از پژوهشگران را به‌خود جلب کرد، چراکه راهکارهای اتخاذشده برای مقابله با این بحران بهداشتی، بیشترین تأثیر منفی را بر اقتصاد و به‌مراتب کسب‌وکارهای مختلف گذاشته است [۱]. همان‌طور که بیان شد، از روزهای آغازین شیوع بیماری، ترس از آثار سهمگین اقتصادی آن جهان را فرا گرفت. فاصله‌گذاری اجتماعی، قرنطینگی و محدودیت‌های مسافرتی باعث کاهش نیروی کار در تمام بخش‌های اقتصادی شده و منجر به ازبین‌رفتن بسیاری از مشاغل شده است [۲]. این بیماری همه‌گیر علاوه‌براینکه نشان‌دهنده یک وضعیت اضطراری بهداشتی و اجتماعی فوق‌العاده است، یک تهدید بزرگ برای مشاغل و آثار منفی این ویروس بر تداوم کسب‌وکار محسوب می‌شود [۳]. تداوم کسب‌وکار یک فرایند مدیریتی است که عوامل نهفته تهدید را شناسایی کرده و چارچوبی برای تاب‌آوری و قابلیت پاسخگویی مؤثر فراهم می‌کند [۴]. مدیریت تداوم کسب‌وکار از دهه ۱۹۷۰ به‌عنوان شکلی از



مدیریت بحران در پاسخ به خطرهای مختلفی که یک سازمان را تهدید می‌کند، تکامل یافته است. این یک فرایند مدیریت کل‌نگر است که چارچوبی را برای یک پاسخ مؤثر فراهم می‌کند [5] و برنامه‌های تداوم کسب‌وکار به‌طور اساسی برای به‌حداقل‌رساندن آثار رویدادهای پیش‌بینی‌نشده بر توانایی کسب‌وکارها به‌منظور برآوردن نیازهای مشتری ایجاد شده است [6]. به‌تازگی در زمینه روانشناسی مثبت، پژوهشگران شروع به مطالعه نقش توانمندی‌های شخصیتی در شرایط چالش‌برانگیز کرده‌اند [7]، یکی از عملکردهای اساسی توانمندی‌های شخصیتی پرورش تاب‌آوری است [8]. توانمندی‌ها شخصیتی را می‌توان به‌عنوان ویژگی‌هایی تعریف کرد که به فرد اجازه می‌دهد در بهترین حالت شخصی خود عمل کند [9]. پیترسون و سلیگمن در سال ۲۰۰۳ در ارتباط با موضوع تفاوت‌های فردی سلسله‌مراتبی از توانمندی‌های شخصیتی مثبت روانشناختی را مطرح کردند [۱۰]. شامل ۶ فضیلت و ۲۴ توانمندی شخصیتی معین است.

هرکدام از شش فضیلت، از مجموعه‌ای از این توانمندی‌های رفتاری تشکیل شده‌اند. شش فضیلت عبارت است از خرد (شامل توانمندی‌های خلاقیت، کنجکاوی، روشن‌فکری، علاقه به یادگیری و ژرف‌اندیشی)، شجاعت (شامل توانمندی‌های دلیری، پشتکار، اصالت، سرزندگی)، انسانیت (شامل توانمندی‌های عشق، مهربانی و هوش اجتماعی)، عدالت (شامل توانمندی‌های کارگروهي، انصاف، رهبری)، خویش‌داری (شامل توانمندی‌های بخشش، فروتنی، آینده‌نگری و خودتنظیمی) و تعالی (شامل توانمندی‌های درک زیبایی، امید، شوخ‌طبعی، معنویت و قدردانی) [۱۱]. مارتینز و راج (۲۰۱۷)؛ هاجینسون، استوارت و پرتوریوس (۲۰۱۰)؛ هاجینسون، استوارت و پرتوریوس (۲۰۱۱) و بو (۲۰۱۶) معتقدند که توانمندی‌های شخصیتی باعث تاب‌آوری می‌شود. توانمندی‌های هیجانی (شجاعت، عشق، هوش اجتماعی، امید و شوخ‌طبعی) برای تاب‌آوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند [۱۲-۱۶]. توجه به نیازهای اجتماعی و نیازهای برتر از آنجا نشأت می‌گیرد که انسان ضمن اینکه از نیروی تعقل برخوردار است، موجودی اجتماعی است و در کنار یک گروه کوچک یا بزرگ در مجموعه‌های بزرگ‌تر به نام اجتماع زندگی می‌کند [۱۷]. مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سال‌های پیشین عاملی اساسی بقای کسب‌وکارها محسوب شده و به‌عنوان وظیفه‌ای پذیرفته‌شده، در برابر محیط پیرامونی شناخته‌شده است [۱۸]. درحالی‌که این وضعیت اجتناب‌ناپذیر است، اما تفاوت‌های چشمگیری



در نحوه مقابله مشاغل با وضعیت موجود (شرایط کرونایی) دارد؛ چرا برخی از مشاغل در برابر این وضعیت شکست می‌خورند درحالی‌که برخی دیگر دوام دارند و رشد می‌کنند و در نهایت با مقاومت بیشتری ظاهر می‌شوند. با وجود شواهدی از نقش توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری، جستجوی نگارندگان مقاله این‌گونه نشان داده‌اند که تاکنون به تأثیر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تداوم کسب‌وکار با میانجیگری تاب‌آوری و تعدیل‌گری مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرایط کرونایی پرداخته نشده است. امروزه مشاغل مجبور به تاب‌آوری در برابر انواع متعددی از رویدادها هستند که تداوم کسب‌وکارها را تهدید می‌کند [۳]. تداوم کسب‌وکار، برنامه‌ها و اقدام‌های خاصی است که افراد را قادر می‌سازد تا به یک رویداد بحرانی واکنش نشان دهد و اولویت آنها بقای اقتصادی است [۱۹]. درحالی‌که منطقی به نظر می‌رسد که توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا، تداوم کسب‌وکار، تاب‌آوری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرایط کرونایی به هم پیوند خورده‌اند ولی باین وجود به‌طور تعجب‌آوری توجه کمی به آنها مبذول شده است. مطالعه حاضر یک شکاف قابل توجه پژوهش را پر می‌کند. درنتیجه در این پژوهش با استفاده از توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا و تداوم کسب‌وکار به بررسی تأثیر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تداوم کسب‌وکار با میانجیگری تاب‌آوری و تعدیل‌گری مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرایط کرونایی پرداخته خواهد شد. سؤال‌های پژوهش به‌صورت زیر مطرح شده است:

آیا بین توانمندی شخصیتی مثبت‌گرا و تاب‌آوری تأثیر معناداری تأثیر معناداری وجود دارد؟

آیا بین تاب‌آوری و تداوم کسب‌وکار تأثیر معناداری تأثیر معناداری وجود دارد؟
آیا مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا، تأثیر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا و تاب‌آوری را تعدیل می‌کند؟

آیا مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا، تأثیر تداوم کسب‌وکار و تاب‌آوری را تعدیل می‌کند؟

آیا بین توانمندی شخصیتی مثبت‌گرا و تداوم کسب‌وکار با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تأثیر معناداری وجود دارد؟



۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- تاب‌آوری فردی (صاحبان کسب‌وکار)

تاب‌آوری از دیدگاه‌های مختلفی تعریف شده است، برای مثال مورنو، ناوارو، مولدا و فوئنتس-لارا (۲۰۱۹) تاب‌آوری را توانایی مقابله‌ای موفقیت‌آمیز در برابر تغییر، ناملایمات و خطرهای به‌عنوان توانایی قابل ارتقا توصیف کرد. ورنر از جمله اولین دانشمندانی بود که در دهه ۱۹۷۰ از اصطلاح تاب‌آوری استفاده کرد. تاب‌آوری، توانمندی فرد در برقراری تعادل زیستی روانی، در شرایط خطرناک است [۲۰]. به عبارت دقیق‌تر، به عقیده راتر (۱۹۸۵) تاب‌آوری خصوصیت شخصیتی که فرد را قادر می‌سازد تا در مقابل مشکلات رشد کند. تاب‌آوری یک ویژگی چندبعدی است که با زمان، سن، جنسیت و فرهنگ تفاوت دارد و در یک فرد تحت شرایط مختلف زندگی متفاوت است [۲۱]. روسو و همکاران (۲۰۱۷) باور داشتند که تاب‌آوری عدم حساسیت به عوامل استرس‌زا یا فقط پاسخی منفعل به آسیب‌ها نیست بلکه نتیجه سازگاری پویا و فعال است؛ اما باوجود این تعاریف گوناگون، به‌ظاهر نقطه مشترک در تمامی این تعاریف، «دستیابی به سازگاری مثبت در شرایط آسیب‌زا و خطرآفرین» است [۲۲]. متفاوت‌بودن تعاریف تاب‌آوری می‌تواند ناشی از رویکردهای متفاوت در انعطاف‌پذیری باشد. درواقع، دو نوع رویکرد در انعطاف‌پذیری وجود دارد: ۱) رویکردهای متغیرگرا که به بررسی ویژگی‌ها و متغیرهای انعطاف‌پذیری می‌پردازد؛ ۲) رویکردهای فردگرا که براساس آن می‌توان افراد انعطاف‌پذیر را از سایر افراد متمایز کرد [۲۳]. مارگریتا و هیکیلا (۲۰۲۱) دو شرط را برای تاب‌آوری ضروری می‌دانند: یکی در معرض تهدید قرار گرفتن است. اگر افراد با خطرات که باعث ایجاد اختلال در رشد طبیعی است، روبه‌رو نشوند و از آن عبور نکنند، تاب‌آور محسوب نمی‌شوند. دیگری سازگاری مثبت در مواجهه با این خطرات است [۲۴]. انتونی (۱۹۸۷) و راتر (۲۰۰۶) نشان دادند که ممکن است برخی از افراد تاب‌آور به‌نظر برسند، زیرا آنها با خطرانی مواجه نشده‌اند [۲۵]. فلورین و همکاران (۲۰۲۰) تاب‌آوری را فرایند کنار آمدن یا سازگاری با ناملایمات زندگی می‌دانند [۱۲].



۲-۲- فضایل / توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا

روانشناسی مثبت بر توانمندی‌هایی که مراجع را قادر می‌سازد که نه تنها بر ادراک شکست غلبه کنند بلکه همچنین به‌طور مؤثری توان فایزآمدن بر شرایط استرس‌زای زندگی را بیاموزند، تمرکز و حمایت می‌کند [۲۶]. مطالعه بالینی به‌تازگی نشان داده است که تمرکز بر توانمندی‌های شرکت‌کنندگان درک تعامل و معنا در زندگی را افزایش می‌دهد [۲۷]. بنابراین کاربرد توانمندی‌های در درون و بین جلسه‌های روان‌درمانی جزء هسته اصلی درمان روانشناسی مثبت و ارتقای زندگی محسوب می‌شود [۲۸]. توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا، ویژگی‌های شخصیتی هستند که زمینه را برای ذوق هنری و رشد عدالت مهیا می‌کنند؛ آنها رشد شخصی را ترویج و از شیوه زندگی سالم حمایت می‌کنند؛ روابط حمایتی را مهیا می‌سازند و حس اجتماعی را پرورش می‌دهند [۲۹]. روانشناسی مثبت‌گرا عقیده دارد که شخصیت خوب را می‌توان پرورش داد، اما برای این کار به ابزارهای نظری و عملی مناسب برای درست انجام دادن و ارزیابی مداخلات نیازمندیم. اولین گام در این راستا، ارائه طبقه‌بندی فضایل و توانمندی‌های شخصیت به‌وسیله پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) بود که تمرکز آن روی جنبه‌ها و مسائلی است که برای افراد مناسب و مطلوب است و به‌ویژه روی توانمندی‌های شخصیتی که یک زندگی خوب و شایسته را ممکن می‌سازد، تأکید می‌کند. درواقع طبقه‌بندی فضایل و توانمندی‌های (CSV)^۱، یک معادل مناسب برای DSM^۲ است. هدف اصلی طبقه‌بندی فضایل توانمندی‌های ارائه قوانین و اصول روشنی برای شناسایی، تشخیص و پرورش توانمندی‌های شخصیتی و فضایل می‌باشند [۳۰؛ ۳۸]. پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴)، ۲۴ توانمندی شخصیتی را شناسایی و آنها را به شش دسته طبقه‌بندی کردند: شجاعت، انسانیت، عدالت، خویشنداری، تعالی و خرد [۲۹]. توانمندی مهار که شامل توانمندی‌های مانند پایداری، اصالت/ صداقت، دوراندیشی و خودتنظیمی است، احتمالاً ارتباط وسیعی با تاب‌آوری نیز خواهد داشت، زیرا به‌نظر می‌رسد برای تنظیم رفتار فرد زمان مواجهه با مشکلات مهم است. همچنین توانمندی هوشی که شامل توانمندی مانند خلاقیت، کنجکاوی، عشق به یادگیری است، احتمالاً ارتباط بالایی با تاب‌آوری نشان خواهد داد، زیرا به‌نظر می‌رسد این

1. Character strengths and virtues
2. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders



توانمندی‌ها به‌ویژه برای کسب دانش و حل مسئله مهم هستند. توانمندی بین فردی که شامل مهربانی، انصاف، رهبری و فروتنی است احتمالاً با تاب‌آوری نیز ارتباط مثبت دارد، زیرا حفظ روابط خوب با دیگران برای تاب‌آوری بسیار حیاتی است [۱۲].

۲-۳- تداوم کسب‌وکار

رقابت در محیط‌هایی که به‌سرعت در حال تغییر هستند مستلزم چابکی در درک و توسعه فرصت‌ها به‌منظور ایجاد نوآوری و پاسخ به بحران‌ها می‌باشد [۳۰]. از اصطلاح تداوم کسب‌وکار استفاده می‌شود تا به توانایی اجتماعی- فنی یک شرکت برای مقاومت و احیای شرایط احتمالی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اشاره شود [۳۱]. تداوم کسب، یک فرایند مدیریتی است که عوامل بالقوه تهدیدکننده یک سازمان را شناسایی کرده و چارچوبی برای ایجاد مقاومت و قابلیت پاسخگویی مؤثر فراهم می‌کند [۴]. باجگوریچ (۲۰۰۶) تداوم کسب‌وکار را به‌منظور تأکید بر توانایی یک کسب‌وکار برای ادامه فعالیت‌های خود حتی در صورت وقوع نوعی فاجعه معرفی کرده است [۳۲]. تداوم کسب‌وکار (BC) چارچوبی از رشته‌ها، فرایندها و فن‌هایی است که هدف آن ارائه عملیات پیاپی برای عملکردهای اساسی کسب‌وکار در هر شرایطی است [۳۳]. متغیرهای عملکرد خلاقانه و امنیت نداشتن شغلی شاخص‌های تداوم کسب‌وکار هستند: عملکرد خلاقانه نیازمند نیروی درونی پایدار است که از چالش‌ها و موانع ذاتی موجود در کار خلاق عبور کند و همچنین سازگاری با محیط در حال تغییر است [۳۴]. تاب‌آوری افراد را قادر سازد تا از قدرت پنهان فردی خود استفاده کنند و در انجام کارهای خلاقانه استقامت داشته باشند. عدم امنیت شغلی مان، یعنی ترس کارکنان نسبت به ازدست‌دادن شغل خود، نیاز به حفظ ثبات در شغل خود و تهدید برای کنار گذاشتن خصوصیات شغلی مطلوب است [۳۵]. بنابراین نداشتن امنیت شغلی به‌عنوان یک عنصر روان‌شناختی اصلی، می‌تواند عملکرد فردی و اثربخش سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد [۳۶].



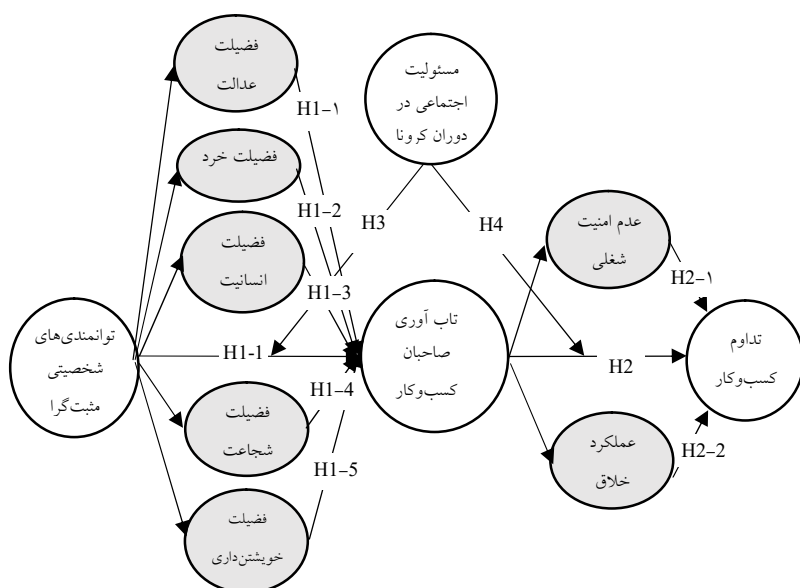
۲-۴- مسئولیت اجتماعی بحران ویروس کرونا

شیوع بیماری همه‌گیر کووید ۱۹، آسیب‌پذیری‌های موجود، نابرابری‌ها و بی‌اعتمادی در جامعه را بدتر کند [۳۷]. همچنین بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ رفتار و آگاهی اجتماعی مردم را تغییر می‌دهد [۳۸]. به مسائل اخلاقی و اخلاقیات ناشی از سیاست‌های کنترل کووید ۱۹ چندان توجه نشده است [۳۹] که مسئولیت اجتماعی یک مجموعه از مهارت‌های اجتماعی است که طی فرایند یادگیری آموخته‌شده و شخص در چارچوب هنجارهای اجتماعی (عُرف) و قوانین و مقررات دست به انتخابی می‌زند که موجب ایجاد روابط انسانی مثبت، افزایش تعاملات، موفقیت و رضایت خاطر می‌شود [۴۰].

منابع موجود در زمینه پژوهش حاضر به دو دسته پژوهش‌های خارجی و داخلی تقسیم می‌شوند که در ادامه به چند نمونه اشاره می‌شود: کلنی و نامداری (۱۳۹۱) دریافتند توانمندی‌های آزاداندیشی، معنویت و هوش اجتماعی، عملکرد شغلی وظیفه‌ای و توانمندی‌های قدرشناسی و آزاداندیشی، عملکرد شغلی زمینه‌ای را پیش‌بینی می‌کنند [۴۱]. امیری (۱۳۹۳) دریافت که تاب‌آوری پیش‌بینی‌کننده مثبت و معناداری برای عملکرد شغلی است [۴۲]. هارزر و راج (۲۰۱۴) به این یافته دست پیدا کردند که توانمندی‌های شخصیتی با عملکرد شغلی رابطه مثبت دارد [۴۳]. کوماری و سنگوان (۲۰۱۵) دریافتند که بین تاب‌آوری و عملکرد شغلی همبستگی مثبتی وجود دارد [۴۴]. شوس، جیانگ و پروبست (۲۰۱۶) به این یافته‌ها دست پیدا کردند که تاب‌آوری روابط بین نداشتن امنیت شغلی و خستگی عاطفی، بدبینی را تضعیف کرده است [۴۵]. راج و مارتینز (۲۰۱۷) به این یافته‌ها دست پیدا کردند که همه توانمندی‌ها به‌جز توانمندی شخصیتی تعالی با تاب‌آوری همبستگی مثبت و معناداری داشتند [۷]. دمیرچی، اکشی و کایا (۲۰۱۹) به این یافته‌ها دست پیدا کردند که توانمندی‌های شخصیتی خرد، شجاعت، امید باعث افزایش تاب‌آوری می‌شود [۴۶]. سعدا و الشعر (۲۰۲۰) به این یافته‌ها دست پیدا کردند که رابطه مستقیم بین انعطاف‌پذیری کارکنان و تداوم کسب‌وکار وجود دارد [۴۷]. با توجه به بررسی پیشینه موضوع و نقشی که توانمندی شخصیتی مثبت‌گرا و تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار ایفا می‌کند، توانمندی شخصیتی مثبت‌گرا به‌عنوان متغیر مستقل و تداوم کسب‌وکار به‌عنوان متغیر وابسته و تاب‌آوری به‌عنوان متغیر میانجی در



نظر گرفته شده است. قابل ذکر است که مسئولیت اجتماعی در شرایط کرونا به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. از نوآوری‌های پژوهش حاضر بررسی توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری و همچنین ابعاد توانمندی‌های شخصیتی بر تاب‌آوری است و بررسی مسئولیت اجتماعی در شرایط کرونا عنوان متغیر تعدیل به شمار می‌آیند و در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی

فرضیه‌ها:

- فرضیه H1: توانمندی شخصیتی بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه H1-۱: رضایت خرد بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه H1-۲: رضایت شجاعت بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه H1-۳: رضایت انسانیت بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.



- فرضیه ۴-۱H1: فضیلت عدالت بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۵-۱H1: فضیلت خویش‌داری بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۶-۱H1: فضیلت تعالی بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲H2: تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۱-۲H2: تاب‌آوری بر عدم‌امنیت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲-۲H2: عملکرد شغلی بر عدم‌امنیت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳H3: مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا، رابطه توانمندی شخصیتی و تاب‌آوری کارکنان را تعدیل می‌کند.
- فرضیه ۴H4: مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا، رابطه تاب‌آوری کارکنان و تداوم کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.
- فرضیه ۵H5: توانمندی شخصیتی مثبت‌گرا از راه میانجیگری تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. اطلاعات موردنیاز پژوهش با ابزار پرسش‌نامه به‌صورت حضوری و برخط جمع‌آوری شده و روش نمونه‌گیری در دسترس است. جامعه آماری پژوهش از میان مدیران کسب‌وکارهای خدماتی در شهر اصفهان بوده که در این پژوهش برای اندازه‌گیری هریک از سازه‌های الگو، تعدادی سؤال طراحی و در قالب پرسش‌نامه پژوهش آورده شده است. سؤال‌های پرسش‌نامه به‌صورت بسته و در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. پرسش‌نامه ۱۰ سازه دارد. در این پژوهش برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه از پرسش‌نامه ۳۸ گویه‌ای استفاده شده است. متغیرها و منبع آنها عبارت است از: «توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا [۲۶]»؛ مقیاس ارزش‌های فعال در عمل (VIA-IS)؛ در سال ۲۰۰۳ توسط پیرسون و سلیگمن ساخته شده است. سؤال‌ها براساس طیف لیکرت از ۱ (کاملاً برعکس من) تا ۵ (کاملاً مثل من) نمره‌گذاری می‌شوند. سؤال‌های سنجش تداوم کسب‌وکار (نداشتن امنیت شغلی، عملکرد خلاق) از پژوهش سعدا و الشعر (۲۰۲۰) و



سؤال‌های سنجه تاب‌آوری پژوهش سعاد و الشعر (۲۰۲۰) به‌دست‌آمد [۴۷]. همچنین سؤال‌های سنجه مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا از پژوهش سروروگی‌ماراس، دلارملین (۲۰۲۱) به‌دست‌آمد [۴۸]. به‌دلیل اینکه حجم جامعه پژوهش نامحدود است، برای تعیین حجم نمونه موردنیاز نخست ۳۰ پرسش‌نامه به‌صورت تصادفی بین افراد شاغل توزیع شد و عدد ۰/۷۹ به‌عنوان انحراف معیار، متغیر اصلی پژوهش (تداوم کسب‌وکار) به‌دست‌آمد. محاسبه انحراف معیار با در نظر گرفتن دقت ۰/۱ و سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام گرفت و تعداد افراد نمونه براساس رابطه ۲۴۰ نفر مشخص شد.

۳-۱- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۳-۱-۱- تجزیه و تحلیل الگو مفهومی و فرضیه‌ها

یکی از پیش‌فرض‌های اصلی مدل معادلات ساختاری، بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای بررسی شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری برای بیشتر متغیرهای پژوهش کمتر از ۵ درصد است، فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته نمی‌شود. در نتیجه به‌منظور آزمایش و تأیید فرضیه‌ها، از تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی استفاده شده است که روشی ناپارامتریک است و نیازی به نرمال بودن داده‌ها ندارد. نرم‌افزار PLS2 برای ارزیابی مدل‌های معادلات ساختاری سه قسمت را تحت پوشش قرار می‌دهد: ۱) بخش مربوط به مدل اندازه‌گیری؛ ۲) بخش ساختاری؛ ۳) بخش مدل کلی مدل (اندازه‌گیری و ساختاری) [۴۸].

۳-۱-۲- برازش مدل بیرونی

مدل بیرونی در PLS2 با مدل اندازه‌گیری در معادلات ساختاری مطابقت می‌کند. از این رو شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری PLS2 برای متغیرهای مکنون پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است و به سه شاخص تعیین‌کننده برای ارزیابی مناسب بودن نحوه سنجش متغیرها در مدل‌های PLS2 که عبارت است از میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز اشاره شده است [۴۸]. براساس جدول ۱ هر سه شاخص برای تمامی متغیرها در سطح مناسب قرار دارند.



جدول ۱. ضرایب پایای شاخص‌ها

سازه	فصلیت خرد	فصلیت شجاعت	فصلیت انسانیت	فصلیت خویش‌داری	فصلیت تعالی
شاخص	w1 w 2 w3 w4	c1 c2 c3	H1 H2 H3	CO1 CO2 CO3	E1 E2 E3
بار عاملی	۰/۸۰ ۰/۷۸ ۰/۷۹ ۰/۷۳	۰/۸۵ ۰/۷۲ ۰/۷۷	۰/۷۶ ۰/۷۶ ۰/۷۸	۰/۷۲ ۰/۷۷ ۰/۷۷	۰/۷۶ ۰/۷۷ ۰/۷۶
آلفای کرونباخ	۰/۸۷	۰/۶۹	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۷۹
پایایی ترکیبی	Ave=۰/۶۰ CR=۰/۸۶	Ave=۰/۶۱ CR=۰/۸۳	Ave=۰/۶۴ CR=۰/۸۴	Ave=۰/۶۸ CR=۰/۸۶	Ave=۰/۷۲ CR=۰/۸۸
سازه	فصلیت عدالت	تاب‌آوری	تلازم کسب‌وکار	عملکرد خلاق	عدم امنیت شغلی
شاخص	G1 G2 G3	R1 R2 R3	BC1 BC2 BC3 BC4 BC5 BC6 BC7	CRE1 CRE2 CRE3 CRE4 CRE5	INS1 INS2
بار عاملی	۰/۷۸ ۰/۷۸ ۰/۷۱	۰/۸۴ ۰/۸۷ ۰/۷۸	۰/۶۳ ۰/۶۳ ۰/۶۱ ۰/۸۰ ۰/۷۷ ۰/۸۲ ۰/۷۹	۰/۷۶ ۰/۸۱ ۰/۷۷ ۰/۷۱ ۰/۷۸	۰/۹۲ ۰/۹۲
آلفای کرونباخ	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۷۳
پایایی ترکیبی	Ave=۰/۶۹ CR=۰/۸۷	Ave=۰/۷۰ CR=۰/۸۷	Ave=۰/۵۵ CR=۰/۸۹	Ave=۰/۵۹ CR=۰/۸۸	Ave=۰/۸۵ CR=۰/۹۲



۳-۱-۳- برازش مدل درونی (ساختاری) پژوهش

(R^2) معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. براساس نتایج آزمون جدول ۲ شاخص (R^2) برای تمامی متغیرها در سطح مناسب است. معیار اندازه اثر (F^2) معیار شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند.

جدول ۲. نتایج برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	تاب‌آوری مدیران	فصلیات انسانی	تداوم کسب‌وکار	فصلیات تعالی	شخصیت	توانمندی‌های	فصلیات خرد	خویش‌داری	فصلیات	عدم امنیت شغلی	فصلیات عدالت	عملکرد خلاق
ضریب R^2	۰/۶۲	۰/۲۷	۰/۶۰	۰/۸۷	*	*	۰/۴۱	۰/۸۰	۰/۸۰	۰/۸۰	۰/۲۶	۰/۴۹
معیار Q^2	۰/۴۳	۰/۱۶	۰/۳۱	۰/۶۲	*	*	۰/۲۳	۰/۵۳	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۱۷	۰/۲۷
معیار اندازه تأثیر (F^2)	*											
Redundancy	۰/۴۲	۰/۱۵	۰/۳۳	۰/۶۱	*	*	۰/۲۲	۰/۵۰	۰/۶۷	۰/۶۷	۰/۱۷	۰/۲۷

۳-۲- روایی واگرا: روش فورنل و لارکر

روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در الگو باشد. براساس یافته‌های حاصل تمامی معیارها در مورد متغیر مکنون مقدار مناسبی اتخاذ کرده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی، روایی همگرا و واگرایی پژوهش حاضر را تأیید کرد.

۳-۳- تحلیل مسیر

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. نتایج آزمون در جدول ۳ ذکر شده است.



جدول ۳. نتایج برازش مدل ساختاری

فرضیه‌های اصلی	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
فرضیه H1: توانمندی شخصیتی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری	۰/۷۹	۲۶/۹۹	پذیرش فرضیه
فرضیه H1-۱: فضیلت خرد بر تاب‌آوری	۰/۱۴	۲/۳۱	پذیرش فرضیه
فرضیه H1-۲: فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری	۰/۱۴	۲/۵۹	پذیرش فرضیه
فرضیه H1-۳: فضیلت انسانیت بر تاب‌آوری	۰/۰۳	۰/۶۵	رد فرضیه
فرضیه H1-۴: فضیلت عدالت بر تاب‌آوری	۰/۰۰۳	۰/۰۴	رد فرضیه
فرضیه H1-۵: فضیلت خویش‌داری بر تاب‌آوری	۰/۲۳	۳/۳۷	پذیرش فرضیه
فرضیه H1-۶: فضیلت تعالی بر تاب‌آوری	۰/۴۲	۷/۳۹	پذیرش فرضیه
فرضیه H2: تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار	۰/۵۹	۱/۹۶	پذیرش فرضیه
فرضیه H1-۱: تاب‌آوری بر عدم‌امنیت شغلی	۰/۰۶	۰/۶۴	رد فرضیه
فرضیه H1-۲: عملکرد شغلی بر عملکرد خلاق	۰/۳۴	۴/۲۳	پذیرش فرضیه
فرضیه تعدیل‌گر			
فرضیه H3: مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا بر رابطه توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا و تاب‌آوری	-۰/۰۳	۱/۲۴	رد فرضیه
فرضیه H4: مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا بر رابطه تاب‌آوری و تداوم کسب‌وکار	۰/۰۱	۰/۳۶	رد فرضیه

در این پژوهش همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، رابطه توانمندی شخصیتی مثبت‌گرا با تداوم کسب‌وکار با نقش میانجی تاب‌آوری با استفاده از روش بوت استراپ نیز بررسی شد. نتایج نشان داد رابطه بین متغیرها اثر کامل ۰/۴۲ و $p > ۰/۰۵$ ، اثر مستقیم ۰/۴۶ و $p > ۰/۰۵$ و اثر غیرمستقیم ۰/۵۹ و $p > ۰/۰۵$ معنادار دارد و به آن معنا است که وجود اثر میانجی تأیید می‌شود.



جدول ۴. آزمون میانجی‌گری روابط غیرمستقیم با استفاده از روش بوت استراپ

متغیر مستقل	اثر کامل	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
توانمندی شخصیتی مثبت‌گرا ← تاب‌آوری ← تداوم کسب‌وکار	۰/۴۲	۰/۴۶	۰/۵۹

۳-۴- الگو (اندازه‌گیری و ساختاری)

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. براساس نتایج آزمون جدول ۵ شاخص نیکویی برازش (Gof) در سطح مناسب است [۴۸].

جدول ۵. بررسی برازش مدل کلی

عملکرد خلاق	فضیلت عدالت	عدم امنیت شغلی	فضیلت خرد	توانمندی‌های شخصیتی	فضیلت تعالی	تداوم کسب‌وکار	فضیلت انسانیت	تاب‌آوری مدیران	
۰/۴۹	۰/۳۶	۰/۸۰	۰/۸۰	۰/۴۱	*	۰/۸۷	۰/۶۰	۰/۲۷	۰/۶۲
۰/۵۶	۰/۶۸	۰/۸۴	۰/۶۳	۰/۵۶	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۵۶	۰/۵۷	۰/۶۸
				۰/۵۵					Gof

۳-۵- مدل مفهومی آزمون‌شده پژوهش

مدل مفهومی آزمون‌شده در نمودارهای ۲، ۳ و ۴ ارائه شده است. اعداد نوشته‌شده روی خطوط در نمودار ۲، همان ضریب مسیر است و اعداد درون هر دایره نشان‌دهنده مقدار (R^2) مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. بارهای عاملی تمامی سؤال‌ها در مدل ترسیم‌شده از ۰/۴ بزرگ‌تر است [۴۸]. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته خواهد شد. با استفاده از روش



معادلات ساختاری در دو حالت اعداد معناداری برای بررسی فرضیه‌ها و تخمین استاندارد برای بررسی شدت تأثیر متغیرها بر هم بررسی و نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. بنابراین آثار متغیرهای توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری، فضیلت خرد بر تاب‌آوری، فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری، فضیلت انسانیت بر تاب‌آوری، فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری، فضیلت عدالت بر تاب‌آوری، فضیلت خویش‌داری بر تاب‌آوری، تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار، تاب‌آوری بر عدم امنیت شغلی، تاب‌آوری بر عملکرد خلاق؛ مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا بر رابطه تاب‌آوری و تداوم کسب‌وکار؛ مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا بر رابطه تاب‌آوری و تداوم کسب‌وکار، با استفاده از روش معادلات ساختاری در دو حالت اعداد معناداری برای بررسی فرضیه‌ها و تخمین استاندارد برای بررسی شدت تأثیر متغیرها بر هم بررسی و نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

یافته‌های تجربی حاصل از فرضیه اول، نشان داد که توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری ضریب مسیر برابر ۷۹ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری با توجه به آماره $t(26/99)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار بود. بنابراین توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی با افزایش یک واحد توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا، تاب‌آوری ۷۹ درصد واحد افزایش پیدا می‌کند.

درخصوص فرضیه فرعی اول، نشان داد که فضیلت خرد بر تاب‌آوری ضریب مسیر برابر ۱۴ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر فضیلت خرد بر تاب‌آوری با توجه به آماره $t(2/33)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار بود. بنابراین فضیلت خرد بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی با افزایش یک واحد فضیلت خرد، تاب‌آوری ۱۴ درصد واحد افزایش پیدا می‌کند.

درخصوص فرضیه فرعی دوم، نشان داد که فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری ضریب مسیر برابر ۱۴ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری با توجه به آماره $t(2/59)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار بود. بنابراین



فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی با افزایش یک واحد فضیلت شجاعت، تاب‌آوری ۱۴ درصد واحد افزایش پیدا می‌کند.

درخصوص فرضیه فرعی سوم، نشان داد که فضیلت انسانیت بر تاب‌آوری ضریب مسیر برابر ۳ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر فضیلت انسانیت بر تاب‌آوری با توجه به آماره $t(۰/۶۵)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار نیست. بنابراین فضیلت انسانیت بر تاب‌آوری معناداری ندارد. به عبارتی با افزایش یک واحد فضیلت انسانیت، تاب‌آوری ۱۴ درصد افزایش پیدا نمی‌کند.

درخصوص فرضیه فرعی چهارم، نشان داد که فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری ضریب مسیر برابر ۱۴ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری با توجه به آماره $t(۲/۵۹)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار بود. بنابراین فضیلت شجاعت بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی با افزایش یک واحد فضیلت شجاعت، تاب‌آوری ۱۴ درصد واحد افزایش پیدا می‌کند.

درخصوص فرضیه فرعی پنجم، نشان داد که فضیلت عدالت بر تاب‌آوری ضریب مسیر برابر ۳ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر فضیلت عدالت بر تاب‌آوری با توجه به آماره $t(۰/۰۴)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشد. بنابراین فضیلت عدالت بر تاب‌آوری تأثیر معناداری ندارد.

درخصوص فرضیه فرعی ششم، نشان داد که فضیلت خویش‌داری بر تاب‌آوری ضریب مسیر برابر ۲۳ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. فضیلت خویش‌داری بر تاب‌آوری با توجه به آماره $t(۳/۳۷)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار بود. بنابراین فضیلت خویش‌داری بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی با افزایش یک واحد فضیلت خویش‌داری، تاب‌آوری ۲۳ درصد واحد افزایش پیدا می‌کند.

یافته‌های تجربی حاصل از فرضیه دوم نشان داد که تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار ضریب مسیر برابر ۵۹ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار با توجه به آماره $t(۱۱/۹۶)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار بود. بنابراین تاب‌آوری بر تداوم کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی با افزایش یک واحد تاب‌آوری، تداوم کسب‌وکار ۵۹ درصد واحد افزایش پیدا می‌کند.

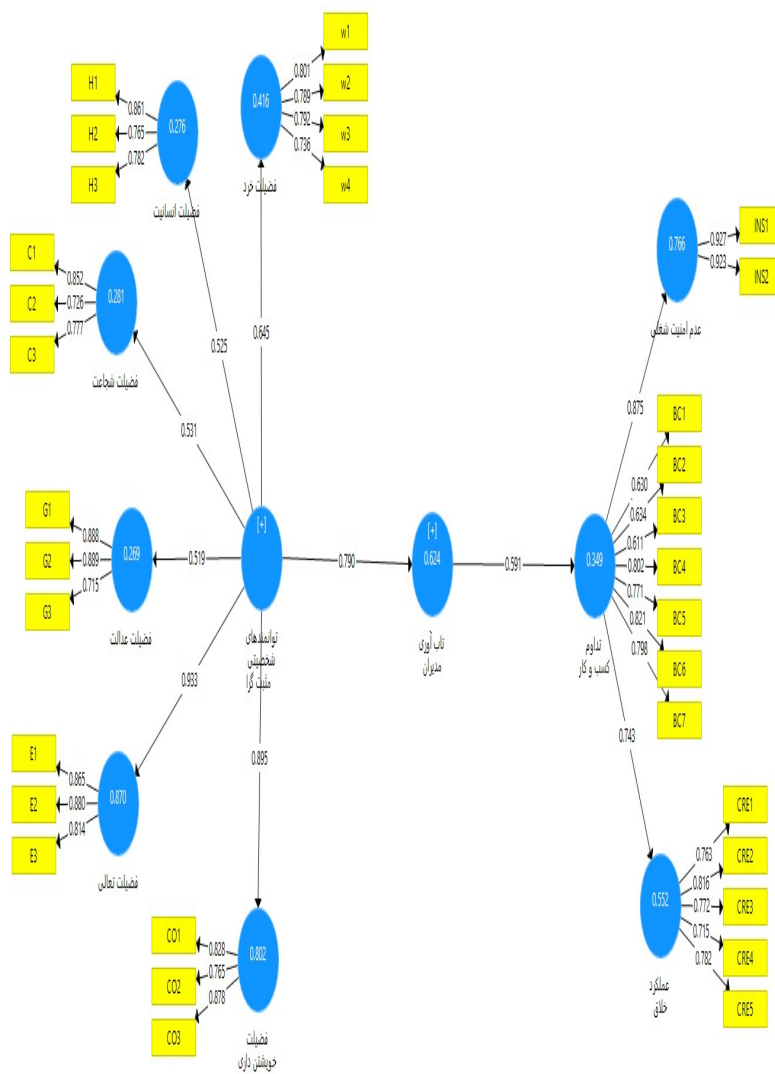


درخصوص فرضیه فرعی اول، نشان داد که تاب‌آوری بر عدم امنیت شغلی ضریب مسیر برابر ۶ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر تاب‌آوری بر عدم امنیت شغلی با توجه به آماره $t (0/64)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشد. بنابراین تاب‌آوری بر عدم امنیت شغلی تأثیر معناداری ندارد.

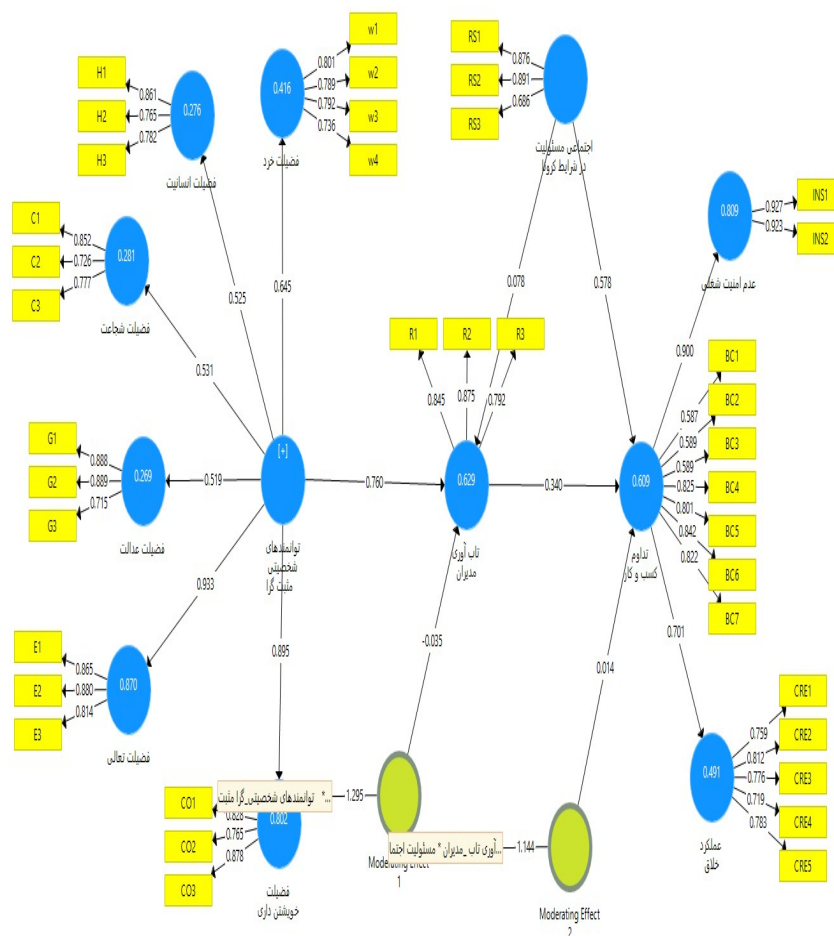
درخصوص فرضیه فرعی دوم، نشان داد که تاب‌آوری بر عملکرد خلاق ضریب مسیر برابر ۳۴ درصد به‌دست‌آمد که نشان‌دهنده اثر مثبت میان این دو عامل بود. تأثیر تاب‌آوری بر عملکرد خلاق با توجه به آماره $t (4/23)$ ، در سطح ۹۵ درصد معنادار بود. بنابراین تاب‌آوری بر عملکرد خلاق تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌عبارتی با افزایش یک واحد تاب‌آوری، عملکرد خلاق ۳۴ درصد واحد افزایش پیدا می‌کند.

بر مبنای مطالب ذکرشده در نمودارهای ۳ و ۴ می‌توان بیان کرد درخصوص فرضیه چهارم که مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا رابطه توانمندی‌های شخصیتی و تاب‌آوری را تعدیل نمی‌کند ضریب مسیر نتایج این فرضیه برابر با ۳- درصد است. با توجه به آماره $t (1/24)$ درصد در سطح ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشد.

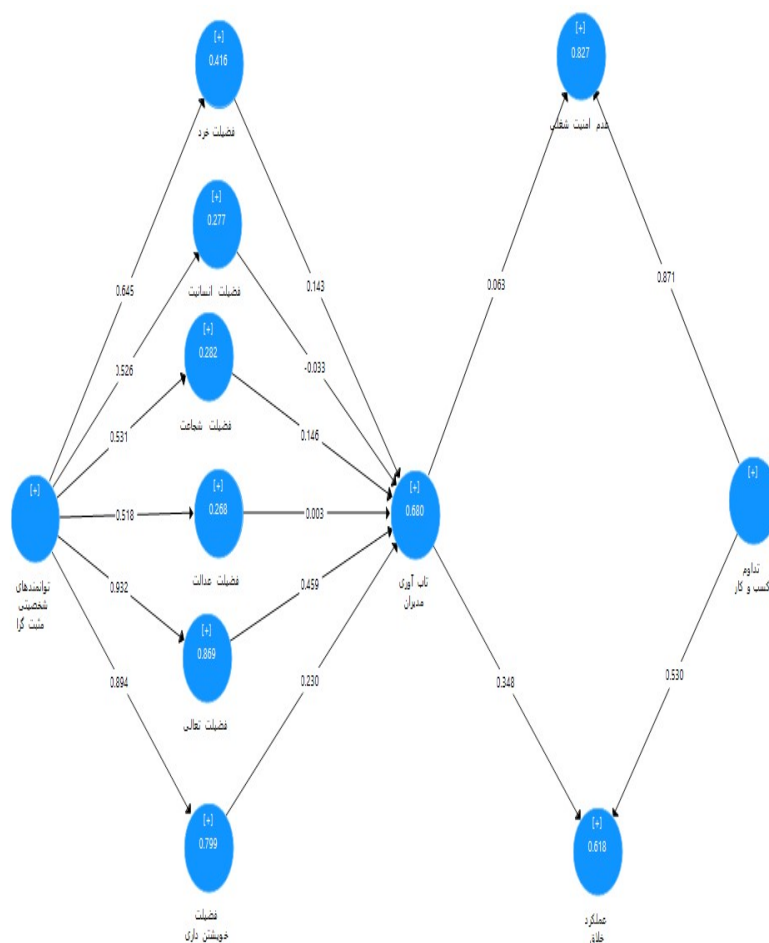
درنهایت در بررسی درخصوص فرضیه پنجم، مشخص شد که مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا رابطه تاب‌آوری و تداوم کسب‌وکار را تعدیل نمی‌کند. ضریب مسیر نتایج این فرضیه برابر با ۱ درصد است. با توجه به آماره $t (0/36)$ درصد در سطح ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشد.



شکل ۲. مدل آزمون شده فرضیه‌های اصلی پژوهش (ضرایب مسیر)



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عامل همراه با متغیر تعدیل‌گر)



شکل ۴. مدل آزمون شده فرضیه‌های فرعی پژوهش (ضریب مسیر)

۴- بحث و نتیجه گیری

یکی از عملکردهای اساسی توانمندی‌های شخصیتی پرورش تاب‌آوری است. عملکرد دیگر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا جلوگیری از آسیب‌پذیری روانی است. توانمندی‌های



شخصیتی مثبت‌گرا کنار آمدن با استرس و آسیب‌ها را دارند. می‌توان گفت افزایش تاب‌آوری افراد را از آسیب‌پذیری محافظت می‌کند. با افزایش توانمندی‌ها، تاب‌آوری نیز افزایش پیدا می‌کند و با افزایش تاب‌آوری از آسیب‌پذیری کم می‌شود. مشاوره روانشناختی و برنامه‌های آموزشی با تمرکز بر توانمندی‌های شخصیتی مثبت‌گرا پیشنهاد می‌شود که از توان بالاتری برای افزایش تاب‌آوری افراد و کاهش آسیب‌پذیری روانی برخوردار است.

در این راستا و با توجه به تأیید فرضیه اول پژوهش، لوتان، یوسف و آوولیو^۱ (۲۰۰۷) [۴۹] نشان دادند که افراد مقاوم سازوکار لازم را برای پایداری در برابر تغییر برای حل خلاقانه مسئله را دارند. پس شاید بتوان گفت ابعاد تاب‌آوری در کاهش ناامنی شغلی و ایجاد انگیزه در عملکرد خلاق به‌عنوان شاخص‌های کسب‌وکار کمک می‌کند. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران باید به‌دنبال استخدام افرادی با سطح تاب‌آوری بالا باشند که می‌توانند راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مشکلات پیچیده ارائه دهند، توانمندی‌های آنها را (که خوش‌بینی و شجاعت هست) درک کنند که بهتر می‌توانند با شرایط نامساعد کنار بیایند. توانمندی شخصیتی بر تاب‌آوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با یافته‌های مارتینز و راج (۲۰۱۷) [۷] و بو (۲۰۱۶) [۱۵] هماهنگ بود.

در راستا و با توجه به تأیید فرضیه فرعی اول، خرد نوعی هوش است. اما نه آنچه به معنای بهره هوشی (IQ) یا عامل هوش عمومی (g) یا افتخار تحصیلی است. بلکه خرد دانایی است، اما نه قابل کاهش فقط به تعداد کتاب‌های خوانده‌شده یا سخنرانی‌هایی که در آن شرکت کرده‌ایم یا حقایقی که به‌دست آورده‌ایم. شاید خرد در زندگی توأم با سختی، خود را نشان دهد یا با ظهور فرد بهتری که می‌تواند آنچه را آموخته با دیگران قسمت کند. براساس پژوهش‌های مؤسسه یک پلانک برلین، خرد «قضات و توصیه خوب درباره مسائل مهم، اما نامطمئن زندگی است» [۳۰؛ ۲۷-۳۷]. فضیلت خرد و دانش که شامل توانمندی‌های مانند خلاقیت کنجکاو، عشق به یادگیری و ژرف‌اندیشی است، احتمالاً ارتباط بالایی با تاب‌آوری دارد. زیرا به‌نظر می‌رسد این توانمندی‌ها برای کسب دانش و حل مسئله مرتبط هستند این یافته با یافته‌های

1. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J.



مارتی و مارچ (۲۰۱۷) [۷] و هاچینسون، استوارت و پرتوریوس (۲۰۱۰) [۵۰]، دمیرچی، اکشی و کایا (۲۰۲۱) [۴۶] و نیماک^۱ (۲۰۲) [۵۱] هماهنگ بود.

با توجه به تأییدنشدن فرضیه فرعی دوم (همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده است) میزان همبستگی هر سازه انسانیت با سؤال‌های خود بیانگر روایی همگرایی قوی سازه‌های فضیلت انسانیت است. همچنین قابل‌ذکر است که با توجه به جدول ۳ مقدار R^2 متغیرهای پنهان درون‌زای تاب‌آوری قوی بیان شده است، اما به دلیل وجود نداشتن رابطه معناداری با تاب‌آوری نیاز به تأکید بیشتری بر تاب‌آوری و نقش آن در توانمندی‌های شخصی مثبت‌گرا است.

با توجه به تأیید فرضیه فرعی سوم، شجاعت «رویارویی عمدی با خطر و تحمل رنج‌هاست». البته منظور ما از شجاعت هم دلیری فیزیکی است و هم صداقت و پشتکار و هر فعالیتی که غلبه عمدی و آگاهانه بر چیزی که چشم‌پوشیدن از آن بسیار است مثل امنیت، راحتی، آسایش را نیز شامل می‌شود. منظور ما انجام‌دادن آن چیزی است که درست است، حتی زمانی که فرد چیز زیادی را در برابر آن از دست می‌دهد [۳۰؛ ۴۸]. فضیلت شجاعت که شامل توانمندی‌های مانند سرزندگی و دلیری و پشتکار است، بزرگ‌ترین ارتباط عددی را با تاب‌آوری دارد، زیرا ممکن است انرژی، حمایت اجتماعی و عزم لازم را برای رویارویی موفقیت‌آمیز با شرایط منفی در اختیار فرد قرار دهد مارتی و مارچ (۲۰۱۷) [۷] و هاچینسون، استوارت و پرتوریوس (۲۰۱۰) [۵۰]، دمیرچی، اکشی و کایا (۲۰۲۱) [۴۶] و نیماک (۲۰۲۰) [۵۱]. با توجه به عدم تأیید فرضیه فرعی چهارم، فرضیه اول همان‌گونه که در جدول (۱) نشان داده است. میزان همبستگی هر سازه‌ی عدالت با سؤالات خود بیانگر روایی همگرایی قوی سازه‌های فضیلت عدالت است همچنین قابل ذکر است که با توجه به جدول ۳ مقدار R^2 متغیرهای پنهان درون‌زای تاب‌آوری قوی بیان شده است؛ اما به دلیل عدم وجود رابطه معناداری با تاب‌آوری نیاز به تأکید بیشتری بر تاب‌آوری است؛ و نقش آن در توانمندی‌های شخصی مثبت‌گرا است.

با توجه به تأیید فرضیه فرعی پنجم؛ تعالی آن است که فراتر از دانش انسانی است. ما آن را در اینجا به معنای وسیع به‌عنوان پیوند با چیزی برتر در نظر می‌گیریم، باور به اینکه معنا یا



هدفی برتر از ما وجود دارد. به عبارت دیگر تعالی، متضاد پوچ انگاری است؛ یعنی متضاد اینکه زندگی هیچ معنایی ندارد [۳۰؛ ۷۱-۷۲]. فضیلت تعالی که شامل معنویت، قدرشناسی و ستایش زیبایی و خوبی است احتمالاً با تاب‌آوری همبستگی مثبت دارد؛ زیرا شامل بینشی معنوی از زندگی و احساس ارتباط با وجودی که فراتر از خود است. چنین ارتباطی با افراد کمک می‌کند تا بهتر با ناملایمات کنار بیایند مارتی و مارچ (۲۰۱۷) [۷] و هاپینسون، استوارت و پرتوریوس (۲۰۱۰) [۵۰]، دمیرچی، اکشی و کایا (۲۰۲۱) [۴۶] و نیماک (۲۰۲۰) [۵۱].

با توجه به تأیید فرضیه فرعی ششم؛ خویش‌داری فضیلت ایستادگی در برابر افراط است. هنگامی که خویش‌داری به زبان روان‌شناسی ترجمه می‌شود، تبدیل به خودکارآمدی یا خودتنظیمی می‌شود؛ یعنی توانایی برای بازبینی، مدیریت هیجان‌ها، انگیزه رفتار فرد در غیاب کمک بیرونی. نداشتن این توانمندی ممکن است به هر یک از مشکلات شدید فردی و اجتماعی منجر شود [۳۰؛ ۷۰-۷۱]. فضیلت خویش‌داری که شامل توانمندی‌هایی مانند خودتنظیمی احتمالاً ارتباط زیادی با انعطاف‌پذیری خواهد داشت زیرا به نظر می‌رسد برای تنظیم رفتار فرد در هنگام مواجهه با مشکلات مهم هستند مارتی و مارچ (۲۰۱۷) [۷] و دمیرچی، اکشی، اکشی و کایا (۲۰۲۱) [۴۶]. هاپینسون، استوارت و پرتوریوس (۲۰۱۰) [۵۰] [۴۹] گزارش کرده‌اند که فضیلت خویش‌داری با تاب‌آوری ارتباط زیادی دارد. همچنین نیمیک (۲۰۲۰) [۵۱] شش عملکرد مهم توانمندی‌های شخصیتی را که از لحاظ نظری و چه از نظر تجربی نشان داد.

مبنی بر تأیید فرضیه دوم، برایت و همکاران^۱ (۲۰۱۶) [۵۲] نشان داد ویژگی‌های شخصیتی مربوط به تاب‌آوری به عنوان عوامل ایجاد کننده درک پایین استرس شغلی و ناامنی معرفی شده‌اند. گرین و لیوز^۲ (۲۰۱۳) [۵۳] نشان دادند احساس عدم امنیت شغلی و ترس از آینده منابع اصلی استرس در بین کارکنان است. علاوه بر این، درحالی که عدم امنیت شغلی می‌تواند بر سلامت روان کارکنان تأثیر منفی بگذارد اما همچنین می‌تواند بر تاب‌آوری و تداوم

1. Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M.
2. Green, C. P., & Leeves, G. D.



کسب‌وکار تأثیر بگذارد. بنابر یافته‌های پژوهش چیاپرو^۱ و همکاران، تاب‌آوری باعث افزایش تأثیر عوامل فردی بر رضایت شغلی و به‌دنبال آن موفقیت شغلی می‌شود [۵۴]. نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان‌ها و ارزشمندترین مؤلفه توسعه اقتصاد هر کشور شناخته می‌شود. عوامل گوناگونی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارند که یکی از آنها بیماری عفونی همه‌گیری است. بیماری کووید ۱۹ نیز به‌علت اثرهای جسمی و روانی به کاهش بهره‌وری افراد می‌تواند منجر شود این بیماری ممکن است توان افراد برای مقابله با فشارهای روانی محیط کار را کاهش دهد که اصطلاح به آن تاب‌آوری می‌گویند [۵۵].

با توجه به عدم تأیید فرضیه فرعی اول، فرضیه دوم همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده است. میزان همبستگی هر سازه عدم‌امنیت شغلی با سؤال‌های خود بیانگر روایی همگرایی قوی سازه‌های عدم‌امنیت شغلی است همچنین قابل ذکر است که با توجه به جدول ۳ مقدار R^2 متغیرهای پنهان درون‌زای عدم‌امنیت شغلی قوی بیان شده است؛ اما به دلیل عدم وجود رابطه معناداری با تاب‌آوری نیاز به تأکید بیشتری بر عدم امنیت شغلی است و نقش آن در تداوم کسب‌وکار است. این یافته با یافته‌های سعدا و الشعر (۲۰۲۰) [۴۷] هماهنگ است.

با توجه به تأیید فرضیه فرعی دوم؛ فرضیه دوم، خلاقیت، کنجکاوی عشق به یادگیری، ژرف‌اندیشی احتمالاً ارتباط بالایی با تاب‌آوری دارد، زیرا به‌نظر می‌رسد این توانمندی‌ها برای کسب دانش و حل مسئله مرتبط است [۷؛ ۴۶؛ ۵۰؛ ۵۱]. این یافته با یافته‌های سعدا و الشعر (۲۰۲۰) [۴۷] هماهنگ است که بیانگر رابطه مثبت و معناداری عملکرد خلاق با تاب‌آوری هست.

با توجه فرضیه پنجم، اثر غیرمستقیم میانجیگری کامل تاب‌آوری کارکنان در تداوم کسب‌وکار این احتمال وجود دارد که کاهش تاب‌آوری ناشی از ابتلا به بیماری کووید ۱۹ روی توانایی‌های فرد تأثیر بگذارد و بهره‌وری را نیز کاهش دهد. در این بین مشخصات فردی نقش مهمی ایفا می‌کنند. همچنین تاب‌آوری و افت بهره‌وری ناشی از کووید ۱۹ بین افراد مختلف متفاوت است. با توجه به اهمیت حفظ بهره‌وری و تاب‌آوری سیستم به‌ویژه در روزهای

1. Chiaburu



سخت مقابله با بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ شناسایی عوامل فردی مؤثر در محیط‌های صنعتی می‌توانند کمک‌کننده باشد [۵۵].

همچنین مبنی بر عدم تأیید فرضیه تعدیل‌گر چهارم و پنجم، تأثیر تعدیل‌گری مسئولیت اجتماعی در دوران کرونا بر تداوم کسب‌وکار کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با یافته‌های سانوسی و جول^۱ (۲۰۲۰) [۵۶] و گری^۲ (۲۰۰۷) [۵۷] هماهنگ است. پس می‌توان گفت در محیط شغلی سریع امروز، سازمان‌ها آماده دچار شدن به انواع مختلف فشار بر کارکنان هستند که می‌تواند به‌راحتی تداوم شغل را از بین ببرند. این موضوع می‌تواند ضررهای چشمگیری به دوام شرکت وارد کند. بنابراین به‌دلیل چنین خطرهایی مسئولیت اجتماعی مورد نیاز است.

۵- پیشنهادهای پژوهشی

یافته‌های این مقاله نشان داد که شخصیت و عملکرد شغلی به‌طور مستقیم با یکدیگر مرتبط هستند. از این‌رو توانمندی‌های شخصیتی ویژگی‌های ارزشمند شخصیتی را در مورد عملکرد شغلی نوید دهند. این یافته فرصت‌های پژوهشی جدیدی را برای رفتار سازمانی، انتخاب کارکنان و رشد کارکنان فراهم می‌کند. یافته‌ها نشان داد که شخصیت و تاب‌آوری به‌طور مستقیم با یکدیگر مرتبط هستند. توانمندی‌های شخصیتی توانایی کنار آمدن با استرس و آسیب‌ها را دارند. با افزایش توانمندی‌ها تاب‌آوری نیز افزایش پیدا می‌کند و با افزایش تاب‌آوری از آسیب‌پذیری کاسته می‌شود. از این‌رو مشاوره روان‌شناختی و برنامه‌های آموزشی با تمرکز بر توانمندی‌های شخصیتی پیشنهاد می‌شود که از پتانسیل بالاتری برای افزایش تاب‌آوری افراد و کاهش آسیب‌پذیری روانی برخوردار است.

1. Sanusi, F. A., & Juhl, S. K.
2. Gray, J.



۶- منابع

- [1] Khosravi, E., Naderi, N., Rezaei, B., Azadi, H. "Presenting a safe tourism model for the continuation of tourism businesses in the Covid-19 crisis", *Journal of Geography and Environmental Hazards*, 10(2), (2021), 147-165. (in Persian)
- [2] Zarei, G., Rahimi cloor, H., Haghverdidadeh, A. "Corona Virus Crisis and Corporate Social Responsibility Mismanagement: Analyzing the Reaction of Social Media Users to Negative News about CSR Issues", *Journal of International Business Administration*, 3(continuous 10), (2020), 33-52. (in Persian)
- [3] Margherita, A., Heikkilä, M. Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies. *Business Horizons*, (2021).
- [4] Speight, P. "Business continuity", *Journal of applied security research*, 6(4), (2011), 529-554.
- [5] Herbane, B. "The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers", *Business history*, 52(6), (2010), 978-1002.
- [6] Zsidisin, G. A., Melnyk, S. A., Ragatz, G. L. "An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management", *International journal of production research*, 43(16), (2005), 3401-3420.
- [7] Martínez-Martí, M. L., Ruch, W. "Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction", *The Journal of Positive Psychology*, 12(2), (2017), 110-119.
- [8] Niemiec, R. M. "Six functions of character strengths for thriving at times of adversity and opportunity: a theoretical perspective", *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), (2020), 551-572.
- [9] Van Woerkom, M., Meyers, M., Bakker, A. "Considering strengths use in organizations as a multilevel construct". *Human Resource Management Review*, (2020).
- [10] Ghaderi, F., Kajbaf, M.B., Shokrollahi, M. "The Structural Relationship of personality virtues, authentic personality and Personal Growth Initiative with wisdom in students", *rph*, 11(4), (2018), 1-15 (in Persian)
- [11] Niemiec, R. M. VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). In *Well-being and cultures* (pp. 11-29). Springer, Dordrecht, (2013).



- [12] Florin, M., Schrimmer, L., McCargo, S., Bohn, T., Caton, C. Fostering Hope and Enhancing Resilience through Character Strengths Interventions. (2020).
- [13] Hutchinson, A. M. K., Stuart, A. D., Pretorius, H. G. "Biological contributions to well-being: The relationships amongst temperament, character strengths and resilience", *SA journal of industrial psychology*, 36(2), (2010), 1-10.
- [14] Hutchinson, A. M. K., Stuart, A. D., Pretorius, H. G. The relationships between temperament, character strengths, and resilience. *In The human pursuit of well-being* (pp. 133-144). Springer, Dordrecht, (2011).
- [15] Boe, O. "Building resilience: The role of character strengths in the selection and education of military leaders", *International journal of emergency mental health and human resilience*, 17(4), (2016), 714-716.
- [16] Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., Seligman, M. E. "Values in action inventory of strengths (VIA-IS): adaptation and validation of the German version and the development of a peer-rating form". *Journal of individual differences*, 31(3), (2010), 138.
- [17] Foroghi, D., Hamidian, N., Bahrami, F. "The Effect of Corporate Social Responsibility on Fraudulent Financial Reporting", *Financial Accounting Knowledge*, 9(1), (2022), 1-27 (in Persian).
- [18] Mehdi zadeh rostam, M., taghizadeh, A., rezaei, A. "Investigating the perception of social responsibility and its effect on job satisfaction and organizational commitment", *New Business Attitudes*, 2(5), (2021), 118-139. (In Persian)
- [19] Dushie, D. Y. "Business continuity planning: an empirical study of factors that hinder effective disaster preparedness of businesses", *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(27), (2014), 185-191.
- [20] Ahmadi, R., Sharifi Daramadi, P. "A Study of the Effect of Resilience Training on Mental Health of People with Drug Dependency at Touska Camp in Tehran", *Clinical Psychology Studies*, 4(16), (2014), 1-17. (in Persian)
- [21] Rutter, M. "Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder", *The British journal of psychiatry*, 147(6), (1985), 598-611.
- [22] Russo, S. J., Murrough, J. W., Han, M. H., Charney, D. S., Nestler, E. J. "Neurobiology of resilience". *Nature neuroscience*, 15(11), (2012), 1475-1484.



- [23] Heidari, S., Maroofi, F., Ahmadizad, A. "Impact of Emotional Intelligence and Resilience on Salespersons' Propensity to Leave", *Journal of Business Administration Researches*, 9(17), (2017), 225-247.
- [24] Masten, A. S., Coatsworth, J. D. "The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children", *American psychologist*, 53(2), (1998), 205.
- [25] Goldstein, S., Brooks, R. B. Why study resilience?. In *Handbook of resilience in children* (pp. 3-14). Springer, Boston, MA, (2013).
- [26] Peterson, C., Seligman, M. E. *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press, (2004).
- [27] Seligman, M. E., Rashid, T., Parks, A. C. "Positive psychotherapy", *American psychologist*, 61(8), (2006), 774.
- [28] Harris, A. H., Thoresen, C. E., Lopez, S. J. Integrating positive psychology into counseling: Why and (when appropriate) how", *Journal of Counseling & Development*, 85(1), (2007), 3-13
- [29] Park, N., Peterson, C., Seligman, M. E. Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states", *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), (2006), 118-129.
- [30] Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. "Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study". *Journal of Business Research*, 73, (2017), 65-82.
- [31] Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., Heikkilä, J. "Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies", *International Journal of Information Management*, 49, (2019), 208-216.
- [32] Bajgoric, N. Information technologies for business continuity: an implementation framework. *Information management & computer security*, (2006).
- [33] Arduini, F., Morabito, V. "Business continuity and the banking industry", *Communications of the ACM*, 53(3), (2010), 121-125.
- [34] Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., Luthans, B. C. "Relationship between positive psychological capital and creative performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), (2011), 4-13.
- [35] Sarwar, A., Naseer, S., Zhong, J. Y. "Effects of bullying on job insecurity and deviant behaviors in nurses: Roles of resilience and support", *Journal of nursing management*, 28(2), (2020), 267-276.



- [36] Mirmohammadi, S., rahimian, M., sodeiri javadi, A. "Investigating the role of job insecurity on employee exhaustion with regard to the mediating role of psychological contract breach", *Management Research in Iran*, 24(1), (2021), 153-176 (In Persian).
- [37] Kelley, M., Ferrand, R. A., Muraya, K., Chigudu, S., Molyneux, S., Pai, M., Barasa, E. "An appeal for practical social justice in the COVID-19 global response in low-income and middle-income countries", *The Lancet Global Health*, 8(7), (2020), 888-889.
- [38] Orcutt, M., Patel, P., Burns, R., Hiam, L., Aldridge, R., Devakumar, D., Abubakar, I. "Global call to action for inclusion of migrants and refugees in the COVID-19 response". *The Lancet*, 395(10235), (2020), 1482-1483.
- [39] Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., Schröder, P. "A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production", *Resources, Conservation, and Recycling*, 159, (2020), 104894.
- [40] Iman, M., Jalaean, V. "A survey on the Relationship between Social Responsibility and Social Capital among the Young in Shiraz", *Journal of Applied Sociology*, 21(1), (2010), 19-42. (In Persian)
- [41] Dokhtkalani, S., namdari, K. "The Relationship between Character Strengths and Task and Contextual Performance", *Counseling Culture and Psychotherapy*, 4(14), (2013), 75-97. (In Persian)
- [42] Amiri, N. Relation between Organizational Prediction and Organizational Commitment and Job Performance of Employees in Shiraz Municipality. *Modern Urban Management*, 2(7), (2014), 1-32. (In Persian)
- [43] Harzer, C., Ruch, W. "The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support", *Human Performance*, 27(3), (2014), 183-205.
- [44] Kumari, P., Sangwan, V. "A Study on impact of resilience capacity on job performance of executives in the pharmaceutical industry", *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 4(4), (2015), 27-34.
- [45] Shoss, M. K., Jiang, L., Probst, T. M. "Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity". *Journal of occupational health psychology*, 23(1), (2018), 112.
- [46] Demirci, I., Ekşi, H., Ekşi, F., Kaya, Ç. "Character strengths and psychological vulnerability: The mediating role of resilience", *Current Psychology*, 40(11), (2021), 5626-5636.



- [47] Saad, S. K., Elshaer, I. A. "Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt", *Tourism Management Perspectives*, 35, (2020), 100712.
- [48] Davari, A., Rezazadeh, A. modeling structural equations with structural equation prototyping software, Tehran, *Jihad Academic Publications*, (2012). (in Persian)
- [49] Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. Psychological capital: Developing the human competitive edge (2007).
- [50] Hutchinson, A. M. K., Stuart, A. D., Pretorius, H. G. "Biological contributions to well-being: The relationships amongst temperament, character strengths and resilience". *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), (2010), 1-10.
- [51] Niemiec, R. M. "Six functions of character strengths for thriving at times of adversity and opportunity: A theoretical perspective", *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), (2020), 551-572.
- [52] Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., Klieger, D. M. "How much do we really know about employee resilience?", *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), (2016), 378-404.
- [53] Green, C. P., Leeves, G. D. "Job security, financial security and worker well-being: New evidence on the effects of flexible employment". *Scottish Journal of Political Economy*, 60(2), (2013), 121-138.
- [54] Chiaburu, D. S., Baker, V. L., & Pitariu, A. H. "Beyond being proactive: what (else) matters for career self-management behaviors?" *Career Development International*, 11(7), (2006), 619-32.
- [55] Yazdani Rad S, Jahadi Naeini M, Sadeghian M, Mousavi S M, Abbasi M. "Role of Individual Factors on the Individual Resilience and Productivity of Employees in one of the Oil and Gas Companies in South of Iran in Epidemics Conditions of COVID-19". *Iran J Ergon*, 8(4), (2021), 69-84.
- [56] Sanusi, F. A., Johl, S. K. "A proposed framework for assessing the influence of internal corporate social responsibility belief on employee intention to job continuity", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), (2020), 2437-2449.
- [57] Gray, J. "Social responsibility-opportunity or obligation?:" business continuity", *Enterprise Risk*, 1(3), (2007), 22-25.

تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی در محیط‌های ناپایدار بر عملکرد شرکت با میانجیگری گرایش کارآفرینانه

محمد عزیزی^{۱*}، سحر علیپور^۲، امیرحسین باقریه مشهدی^۳

۱- دانشیار، گروه توسعه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۴/۳۱

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۴

۱- چکیده

هدف: سطح بالای عدم قطعیت برای عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان نامطلوب است. از این رو مطالعه حاضر به بررسی نقشی که راهبردهای مدیریت منابع انسانی و گرایش کارآفرینانه می‌توانند در بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار ایفا کنند، می‌پردازد.

روش: در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است که پایایی آن از راه ضریب آلفای کرونباخ و روایی آن از راه روایی محتوا، تحلیل عاملی تأییدی، روایی واگرا و همگرا مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. پرسش‌نامه مذکور در بین ۲۲۷ شرکت دانش‌بنیان در پارک علم و فناوری استان تهران مستقر در ۹ پارک مختلف متناسب با سهم آنها از جامعه آماری با روش طبقه‌ای توزیع و به وسیله یک نفر از مدیران ارشد هر شرکت پاسخ داده شده است. داده‌های گردآوری شده نیز به روش مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار ایموس تجزیه و تحلیل شده است.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت با نقش میانجی گرایش کارآفرینانه دارد. همچنین نتایج نشان داد که جذب



منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت و نیز گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارند و راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت و بر گرایش کارآفرینانه تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین مشخص شد گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد و در نهایت نتایج نشان داد محیط ناپایدار، تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت را کاهش می‌دهد.

نتیجه‌گیری: براساس نتایج پژوهش، بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان به میزان پذیرش و استقرار راهبردهای مدیریت منابع انسانی از جمله جذب، توسعه و نگهداشت دارد و گرایش کارآفرینانه در محیط ناپایدار برای عملکرد شرکت‌ها تأثیر منفی دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، گرایش کارآفرینانه، عملکرد شرکت، محیط ناپایدار.

۱- مقدمه

در سال‌های گذشته، توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به‌عنوان رکن اصلی اقتصاد دانشی همواره موردتوجه سیاست‌گذاران و برنامه‌های توسعه در ایران بوده است. تحقق این امر نیازمند توجه به عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان و عوامل مؤثر بر آن به‌عنوان یک عامل حیاتی برای رشد نوآوری و فناوری در اقتصاد و صنایع مختلف است. این در حالی است که عمده شرکت‌های دانش‌بنیان در سال‌های گذشته با مشکلاتی نظیر عدم اطمینان به بازار محصولات دانش‌بنیان، کمبود تسهیلات و حمایت‌های مالی، ضعف ساختار اداری و قانونی در تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان و نارسایی سیاست‌ها و قوانین حمایتی و تجاری‌سازی [۱]، توان قابلیت رقابتی پایین [۲] و سیاست‌گذاری‌های نامناسب تأمین مالی در کنار انتظار زودبازده‌بودن از محصولات دانش‌بنیان و به‌ویژه عدم تناسب سیاست‌های حمایتی با دوره رشد شرکت‌های دانش‌بنیان [۳] مواجه بوده‌اند که این عوامل متأثر و تأثیرگذار بر عملکرد این شرکت‌ها است. با توجه به اینکه هدف این شرکت‌ها کسب مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بالا توأم با نوآوری و کارآفرینی است، ساختار سازمانی آنها باید در خدمت محیطی باشد که افراد را به‌کار متناسب با این شرایط ترغیب کند و بتواند تلاش‌های آنها را برای اطمینان از سطوح بالاتر عملکرد



سازمانی هماهنگ کند. به عبارت دیگر، خروجی بهتر در شرکت‌های دانش‌بنیان به عملکرد کلی سازمان‌ها بستگی دارد که خود به‌طور مستقیم با منابع انسانی و به عبارت دیگر کارکنان در ارتباط است. اگرچه فناوری از جهت‌های مختلفی بر عملکرد سازمانی تأثیر به‌سزایی دارد، اما منابع انسانی است که دانش و عملکرد آنها برای پیشبرد هدف، مأموریت و راهبردهای سازمان مهم است [۴]. بنابراین مدیران باید آگاه باشند که چگونه با این عامل راهبردی برخورد کرده و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد [۵]. در چنین شرایطی، منابع انسانی نیازمند داشتن نگرش راهبردی و فراگیر است تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی و ارزش افزوده ایجاد کند. از سوی دیگر در محیط ناپایدار امروز، شرکت‌ها باید رقابتی باشند و رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه را برای بهبود عملکرد خود فراگیرند. براین اساس شرکت‌های دانش‌بنیان باید تخصص کارکنان خود را ارتقا داده و به‌طور پیاپی تقویت کنند. در نتیجه می‌توان گفت شایستگی‌ها و دانش کارکنان یادگیری و گرایش کارآفرینانه را تقویت می‌کند که در نهایت، تأثیرات مثبتی بر عملکرد کسب‌وکار دارد [۶]. گرایش کارآفرینانه به این موضوع اشاره دارد که در یک بازار در حال تغییر، شرکت‌ها مجموعه‌ای از فرایندهای تجاری مختلف، ایجاد خدمات و محصولات جدید، پژوهش و توسعه و ایده‌های جدید را جهت رقابت‌پذیری به‌کار می‌گیرند [۶]. با این حال، اگرچه بیشتر مطالعات انجام‌شده در مورد رابطه بین گرایش کارآفرینی و عملکرد تأثیر مثبتی را نشان داده‌اند [۷؛ ۸]، اما سایر پژوهشگران یافته‌های متناقضی دارند و تأکید می‌کنند که رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد غیرمعنادار [۹-۱۱]، جزئی [۱۲؛ ۱۳] و حتی منفی است [۱۴]. همچنین ادبیات مربوط به رابطه بین منابع انسانی و گرایش کارآفرینی یک زمینه جدید اما در حال رشد است. در پژوهش‌هایی که رابطه میان منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی را بررسی می‌کند، مدیریت منابع انسانی برای فعالیتهای کارآفرینی سازمانی مهم شناخته می‌شود [۱۵-۱۷]. تعدادی از پژوهشگران مجموعه‌ای از مداخله‌های راهبردی منابع انسانی از جمله جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، سیستم جبران خدمات و پاداش را در نظر گرفتند که از راهبردهای نوآوری شرکت پشتیبانی می‌کند [۱۸؛ ۱۹]. با این حال مطالعات محدودی به بررسی تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه انجام شده است، به‌ویژه آنکه توجه به تأثیر هر یک از راهبردهای منابع انسانی بر



گرایش کارآفرینانه و عملکرد از یک سو و در نظر گرفتن محیط ناپایدار به عنوان یک متغیر تعدیل کننده از سوی دیگر تاکنون انجام نگرفته است. علاوه بر این، راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان موجود در پارک‌های علم و فناوری تهران و شاخص‌های آن شامل جذب منابع انسانی شایسته، حفظ، نگهداری و سازمان‌دهی مناسب وضعیت مناسبی را نشان نداده‌اند [۲۰] که این امر نشان از موفق نبودن سیاست‌های بهره‌گیری از ظرفیت منابع انسانی به وسیله شرکت‌های دانش بنیان در سال‌های گذشته دارد. از این رو در پژوهش حاضر تلاش می‌شود نقشی که راهبردهای منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی دارند، بررسی شود تا بر اساس نتایج بتوان اقدام‌های مورد نیاز برای مدیریت مؤثر منابع انسانی در این حوزه به صورت خرد و کلان را به اجرا گذاشت. انجام چنین پژوهشی در بین شرکت‌های دانش بنیان شهر تهران، ضمن در نظر گرفتن تأثیر محیط ناپایدار و تلاطم در محیط خارجی که این شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، به توسعه بینش مدیران شرکت‌ها و سیاست‌گذاران جهت درک عوامل مؤثر بر عملکرد و طرح‌ریزی بهتری کمک می‌کند.

۲- فرضیه‌های پژوهش

عملکرد سازمان عبارت است از میزان موفقیت سازمان در استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده [۲۱]. امروزه قدرت رقابتی در گرو کیفیت منابع انسانی است، به نحوی که مدیریت منابع انسانی در زمره حیاتی‌ترین انواع مدیریت محسوب می‌شود. فرسودگی منابع انسانی در سایه نبود تخصص، تجربه، انگیزش و...، کیفیت کالاها و خدمات تولیدی را به مخاطره می‌اندازد، بنابراین مدیریت صحیح منابع انسانی در عصر کنونی، راهکاری راهبردی برای موفقیت همه سازمان‌ها است [۲۲]. هایتون^۱ [۲۳] راهبردهای نوین مدیریت منابع انسانی را از روش‌های سنتی متمایز کرده است. شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی کارایی بیشتری دارند و مربوط به تطبیق مهارت‌های فردی با نیازهای سازمان هستند، اما شیوه‌های راهبردی منابع انسانی، یادگیری محور است و تعهد، مشارکت، اشتراک دانش و تحمل شکست را به کارمندان تشویق می‌کند. برای دستیابی به استانداردهای عملکردی بالا،

1. Hayton



چندین پژوهش بر اهمیت ایجاد ظرفیت از راه مدیریت منابع انسانی [۲۴؛ ۲۵] اشاره و پژوهش‌هایی نیز تأثیر مثبت راهبردهای مدیریت منابع انسانی را به‌ویژه بر عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند [۲۶؛ ۲۷]. ورمیرن^۱ [۲۸] بیان می‌کند که راهبردهای تقویت‌کننده توانایی (آموزش و توسعه و استخدام و انتخاب) و شیوه‌های افزایش‌دهنده انگیزه (ارزیابی عملکرد و پاداش) تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. در پژوهش‌های پیشین تأثیر جذب بر عملکرد [۲۹]، [۳۰]، نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد [۳۱]، توسعه منابع انسانی بر عملکرد [۲۹؛ ۳۰؛ ۳۲] بررسی شده است. همچنین در زمینه خروج منابع انسانی، پژوهش‌های قبلی، یک رابطه منفی بین خروج جمعی کارکنان و عملکرد سازمانی را نشان داده است [۳۳]، اما آلن و همکاران [۳۴] استدلال کردند فرض اینکه خروج منابع انسانی به‌طور ذاتی برای سازمان‌ها بد است، یک تصور غلط مدیریتی است. براین‌اساس در پژوهش حاضر فرض می‌شود که:

فرضیه ۱: راهبرد جذب منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: راهبرد توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴: راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر منفی و معناداری دارد.

شرکت‌های با گرایش کارآفرینانه تمایل دارند در فرایندهای نوآورانه و ایده‌های جدید فعالیت داشته باشند. آنها می‌توانند بازاری برای معرفی محصولات جدید پیدا کنند و آن محصولات را با نیازهای خاص مشتریان تطبیق دهند [۳۵]. بدون شک سرمایه انسانی به‌عنوان دارایی اصلی دانش، نقشی راهبردی در اهرم یادگیری سازمانی ایفا می‌کند [۳۶] که به نوبه خود به نوآوری بیشتر و کارآفرینی بیشتر شرکت‌ها کمک می‌کند [۶]. در مطالعه‌ای، مسرسمیت و ولز^۲ [۱۷] با بررسی تأثیرات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر گرایش کارآفرینی در

1. Vermeeren
2. Messersmith and Wales



شرکت‌های نوپا، کارآفرین و فناوری پیشرفته، ارتباط مهمی بین گرایش کارآفرینی و مدیریت راهبردی منابع انسانی پیدا کردند. در پژوهش‌های رابطه بین عملکرد منابع انسانی و کارآفرینی شرکتی، این مطلب دیده می‌شود که مدیریت منابع انسانی برای فعالیت‌های کارآفرینی شرکتی مهم است [۳۷]. براساس نتایج پژوهش‌های زهیر^۱ و همکاران [۴] و پیل پا و فرخیان [۳۸]، مدیریت راهبردی منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه تأثیرگذار است. باین‌حال نقشی که هریک از راهبردهای منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه برخوردار می‌باشند، ناشناخته باقی مانده است. براین‌اساس در پژوهش حاضر فرض می‌شود که:

فرضیه ۵: راهبرد جذب منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۶: راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۷: راهبرد توسعه منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۸: راهبرد خروج منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر منفی و معناداری دارد.

عملکرد شرکت میزان موفقیت یک سازمان در دستیابی به اهداف خود را نشان می‌دهد. درمقابل گرایش کارآفرینانه به خانواده‌ای از سازه‌های مربوط به رفتار کارآفرینانه، تصمیم‌گیری و فرایندهای سازمان‌ها اشاره دارد [۳۹]. به‌تازگی، ادبیات کارآفرینی بیشتر بر ارتباط بین کارآفرینی در سطح شرکت و عملکرد شرکت در اقتصادهای نوظهور تمرکز کرده است [۴۰]. براساس پژوهش‌های قبلی، گرایش کارآفرینانه عامل مهمی است که منجر به توسعه موفق محصولات جدید، عملکرد بالای مالی، غیرمالی و اجتماعی کسب‌وکار می‌شود. درحقیقت گرایش کارآفرینانه سبک تصمیم‌گیری و عمل یک شرکت را تعیین می‌کند؛ با تدوین راهبرد شرکت مرتبط است و نگرش‌های تک‌تک اعضای شرکت و همچنین رفتار آنها را شکل می‌دهد [۹]. اگرچه بیشتر مطالعات انجام‌شده در مورد رابطه بین گرایش کارآفرینی و عملکرد

1. Zehir



تأثیر مثبتی را نشان داده‌اند [۷؛ ۸؛ ۴۱-۴۳]، اما سایر پژوهشگران یافته‌های متناقضی دارند و تأکید می‌کنند که رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد غیرمعتادار [۹-۱۱] تأثیر جزئی [۱۲، ۱۳] و حتی منفی دارند [۱۴]. براین اساس، این فرضیه در پژوهش حاضر بررسی می‌شود که:

فرضیه ۹: گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کارکنان هر سازمان مهم‌ترین و گران‌بهاترین دارایی آن سازمان محسوب شده که هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود، نیاز به مشارکت آنان دارد. این مسئله در پارهای از سازمان‌ها و یا شرکت‌های تولیدی از اهمیت بیشتری برخوردار است [۴۴]. ارزشمندی منابع انسانی زمانی خودنمایی می‌کند که سازمان متناسب با نیاز واقعی خود نیروهای متخصص و متعهد به کار را جذب و به‌نحو شایسته‌ای نگهداری و پرورش دهد و میان منافع سازمان و منافع کارکنان فصل مشترکی ایجاد کند [۴۵]. درحقیقت، بازدهی و بهره‌وری هر سازمان به رفتار و عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است و کارکنان شاغل در سازمان‌ها، ازجمله شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم هستند. زهیر و همکاران [۴] در مطالعه‌ای با عنوان نقش میانی گرایش کارآفرینانه در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد نشان دادند که جهت‌گیری کارآفرینانه ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت را میانجی می‌کند؛ یعنی هم عملکرد مالی و هم عملکرد کارکنان به‌صورت غیرمستقیم تحت تأثیر گرایش کارآفرینانه قرار می‌گیرد. براین اساس این فرضیه در پژوهش حاضر بررسی می‌شود که:

فرضیه ۱۰: گرایش کارآفرینانه تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت در شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار را میانجی‌گری می‌کند.

همان‌طور که توسط تاج‌الدین^۱ و همکاران [۴۶] پیشنهاد شده است، کارآفرینی شرکتی بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و به آنها برای موفقیت در محیط‌های گذرا و بی‌ثبات کمک می‌کند. محیط ناپایدار هم بر عملکرد شرکت و هم بر فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت تأثیر دارند. مک^۲ و همکاران [۴۷] به این موضوع اشاره دارند که در محیط ناپایدار اولویت‌های شرکت‌ها بدون توجه به سلسله مراتب به‌طور مرتب تغییر می‌کند. به‌همین ترتیب، آمبرگ و

1. Tajudin
2. Mack

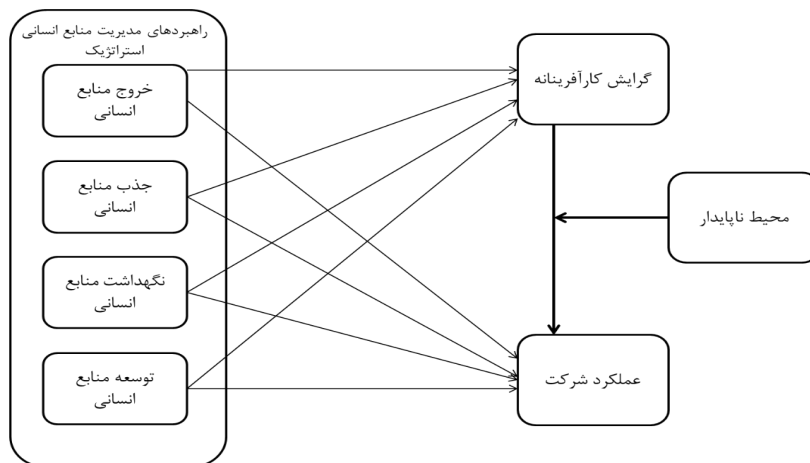


مک‌گاگی^۱ [۳۷] گزارش کردند که افزایش ناپایداری با وجود اینکه مشکلاتی برای شرکت به همراه دارد؛ اما فرصت‌هایی نیز برای توسعه کارآفرینی به وجود می‌آورد. ازسوی دیگر، در شرایط ناپایدار محیطی تأثیرگذاری منابع انسانی بر فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت بیش از پیش مشخص می‌شود. سابهروال^۲ و همکاران [۴۸] مطالعه‌ای با عنوان هم‌راستایی راهبردی درون سازمانی در محیط ناپایدار و تأثیر آن بر عملکرد شرکت انجام داده و نشان دادند که هم‌راستایی راهبردی تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت در محیط ناپایدار دارد. علاوه بر این، اثر تعامل بین هم‌راستایی راهبردی و استفاده از فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت با افزایش پویایی یا پیچیدگی محیط و با کاهش توانایی محیطی افزایش پیدا می‌کند. به‌طور کلی ناپایداری محیطی درجه‌ای است که سازمان بدون اطلاعات واقعی یا قابل اطمینان در مورد محیط عملیاتی داخلی و خارجی است. به عبارت دیگر، ناپایداری به شرایط ناشناخته درون سازمان و در زمینه تجارت مربوط به فعالیت شرکت اشاره دارد [۴۹]. براین اساس این فرضیه در پژوهش حاضر بررسی می‌شود که:

فرضیه ۱۱: محیط ناپایدار در تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت نقش تعدیل‌گر ایفا می‌کند.

با توجه به موارد بیان شده، الگوی مفهومی پژوهش براساس الگوی شکل ۱ است. این پژوهش به دنبال بررسی رابطه مدیریت راهبرد منابع انسانی و عملکرد شرکت است که بنا بر پژوهش زهیر و همکاران [۴] گرایش کارآفرینی نیز برای اثبات نحوه ارتباط این دو متغیر در نظر گرفته شده‌اند. تمایز این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین توجه به تأثیر هر یک از راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی جداگانه بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت است که پژوهشگران به آن توجه کرده‌اند. همچنین در نظر گرفتن محیط پایدار به عنوان عامل تعدیل‌گر و شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان واحد مطالعه وجه تمایز و نوآوری دیگر در پژوهش حاضر است. تئوری اصلی پشتیبان این پژوهش، رویکرد منبع‌محور است که بیان می‌کند منشأ اصلی کسب مزیت رقابتی برای یک شرکت، منابع درونی شرکت است.

1. Amberg & McGaughey
2. Sabherwal



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

۳- روش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های دانش‌بنیان در پارک‌های علم و فناوری استان تهران تشکیل می‌دهند. براساس اطلاعات به‌دست‌آمده تعداد پارک‌های علم و فناوری در شهر تهران ۹ پارک با نام‌های پارک علم و فناوری ایرانیان (۱۵ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه تهران (۱۶۲ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه شهید بهشتی (۱۵ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران (۱۳ شرکت)، پارک ملی علوم و فناوری‌های نرم و صنایع فرهنگی (۲۷ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس (۹۸ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه صنعتی شریف (۴۰ شرکت)، پارک فناوری پردیس (۱۳۳ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی (۴۹ شرکت) (براساس اطلاعات تارنمای اکوسیستم) است. با توجه به فهرست شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری شهر تهران، حجم جامعه برابر با ۵۵۲ شرکت دانش‌بنیان است و حجم نمونه با بهره‌گیری از فرمول کوکران، برابر با ۲۲۷ شرکت به‌دست‌آمد. روش نمونه‌گیری به‌صورت طبقه‌ای چند مرحله‌ای و تعداد آنها متناسب با میزان شرکت‌های هر پارک انتخاب شده است. پرسش‌نامه به‌صورت



الکترونیکی و حضوری برای همه شرکت‌های فعال ارسال و توزیع شد و تا زمان کفایت آن پیگیری شد تا تکمیل شود. برای گردآوری داده‌های موردنیاز از پرسش‌نامه استفاده با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بهره‌گیری شده است (جدول ۱). پرسش‌نامه روایی این پرسش‌نامه از راه روایی محتوا، تحلیل عاملی تأییدی (شکل ۲)، روایی همگرا و روایی واگرا تأیید شده و پایایی نیز به روش ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شده است (جدول ۲). درنهایت برای سنجش داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار ایموس بهره‌گیری شده است.

جدول ۱. متغیرهای پژوهش و منابع

متغیر	ابعاد	سؤالات	منبع
راهبردهای منابع انسانی راهبردی	جذب منابع انسانی	۳-۱	چانگ و هانگ [۵۰]
	توسعه منابع انسانی	۷-۴	چانگ و هانگ [۵۰]
	نگهداشت منابع انسانی	۱۰-۸	لانگو و مورا [۵۱]
	خروج منابع انسانی	۱۴-۱۱	کیم و همکاران [۵۲]
گرایش کارآفرینانه	-	۲۹-۱۵	زهیر و همکاران [۴]
عملکرد شرکت	-	۳۸-۳۰	زهیر و همکاران [۴]
محیط ناپایدار	-	۴۲-۳۹	محقق‌ساخته (ترکیبی از سؤال‌های پیشین منبع: [۵۳]) شریف و شمس‌الدین

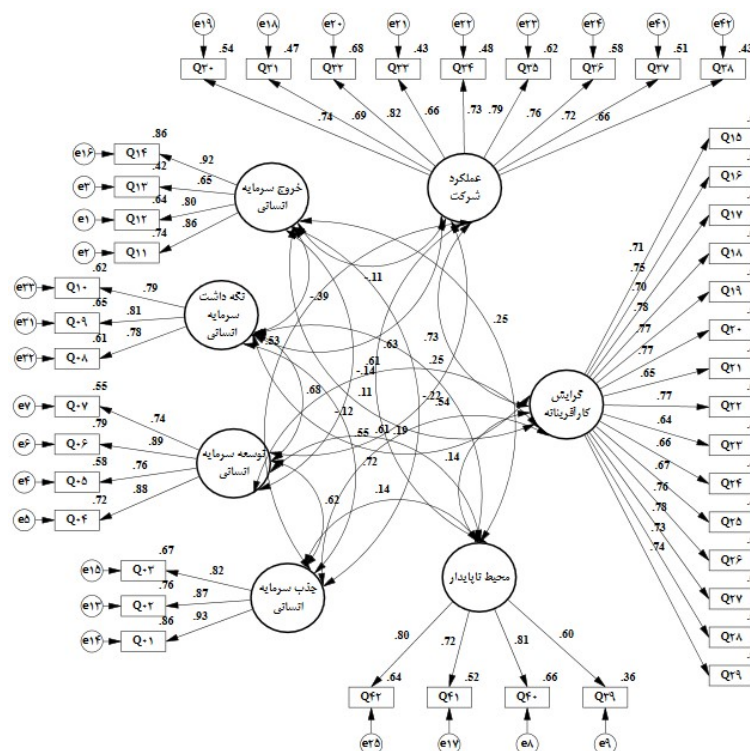
جدول ۲. روایی همگرا، واگرا و ضریب آلفای کرونباخ

شماره	شاخص‌ها	آلفای کرونباخ	روایی همگرا	روایی واگرا						
				۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	جذب منابع انسانی	۰/۷۲۴	۰/۷۶۵	۰/۸۷۵						
۲	توسعه منابع انسانی	۰/۷۶۹	۰/۶۶۷	۰/۶۲۰	۰/۸۱۷					
۳	نگهداشت منابع انسانی	۰/۷۴۱	۰/۶۲۶	۰/۵۴۸	۰/۶۷۷	۰/۷۹۱				



شماره	شاخص‌ها	آلفای کرونباخ	روایی همگرا	روایی واگرا						
				۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۴	خروج منابع انسانی	۰/۷۵۸	۰/۶۶۶	-۰/۲۲۱	-۰/۱۳۸	-۰/۳۹۱	۰/۸۱۶			
۵	گرایش کارآفرینانه	۰/۸۲۵	۰/۵۲۹	۰/۶۱۴	۰/۶۱۱	۰/۷۱۶	-۰/۱۱۹	۰/۷۲۸		
۶	عملکرد شرکت	۰/۷۷۳	۰/۵۴۳	۰/۵۳۲	۰/۵۴۲	۰/۶۳۰	-۰/۱۱۱	۰/۵۳۲	۰/۷۳۷	
۷	محیط ناپایدار	۰/۷۴۶	۰/۵۴۸	۰/۰۳۷	-۰/۱۸۶	-۰/۱۴۸	۰/۲۵۰	-۰/۱۴۴	-۰/۱۰۸	۰/۷۴۰

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، مقدار ریشه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین‌شده برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است که در نتیجه روایی واگرا تأیید می‌شود. همچنین تمام متغیرها ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ دارند و می‌توان گفت متغیرها از پایایی مناسب برخوردارند. علاوه بر این از آنجایی که ضرایب میانگین واریانس تبیین‌شده بیش از ۰/۵ می‌باشند، از این رو روایی همگرا قابل‌پذیرش است که نشان می‌دهد گویه‌های سنجش هر مقوله با هم از همبستگی کافی و بالایی برخوردار هستند. شکل ۱ اعتبار سازه متغیرها را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. براساس نتایج به‌دست‌آمده، مقدار بار عاملی برای همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ است، از این رو با توجه به معنادار بودن آنان، هیچ سؤالی از پرسش‌نامه حذف نخواهد شد.



شکل ۱. نتایج بار عاملی در تحلیل عاملی تأییدی

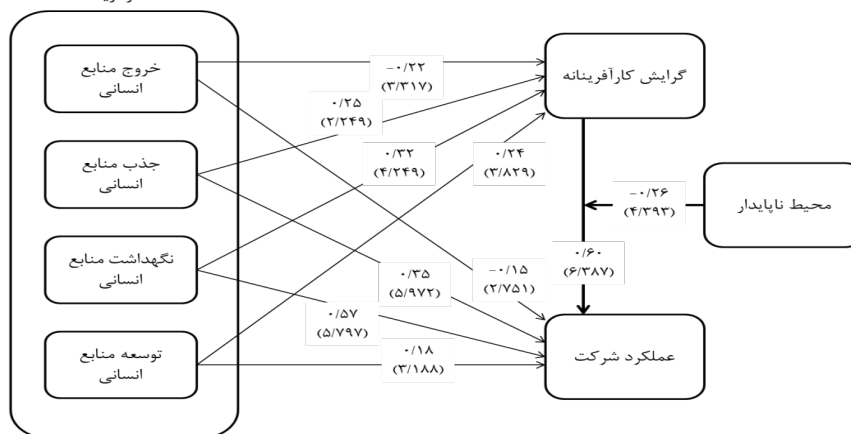
۴- نتایج تحلیل داده‌ها

پس از تحلیل مدل اندازه‌گیری در بخش پیشین، برای دستیابی به الگوی نهایی و بررسی فرضیه‌های پژوهش به تحلیل مدل ساختاری پرداخته می‌شود. از این‌رو در ادامه به بررسی روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی پرداخته شده است. مقدار پارامترهای برآورد شده نشان می‌دهد تا چه حد روابط پیش‌بینی‌شده، قوی است. تأثیر معناداری هریک از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته با استفاده از آماره T مشخص می‌شود. به این منظور، مقدار معناداری



و ضریب استاندارد برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش بررسی شده است. همچنین به منظور بررسی فرضیه میانجیگری از آزمون سوبل بهره‌گیری شده است. در ادامه و در شکل ۳، نتایج مدل معادلات ساختاری به صورت تجمیع شده و در حالت تخمین ضرایب استاندارد و عدد معناداری نشان داده شده است. خلاصه بررسی فرضیه‌ها نیز در جدول ۳ ارائه شده است.

راهبردهای مدیریت منابع انسانی
استراتژیک



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب استاندارد و آماره t

جدول ۳. خلاصه بررسی فرضیه‌ها

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب استاندارد	فرضیه	
تأیید	۵/۷۹۷	۰/۳۵	راهبرد جذب منابع انسانی → عملکرد شرکت	H1
تأیید	۹/۷۹۷	۰/۵۷	راهبرد نگهداشت منابع انسانی → عملکرد شرکت	H2
تأیید	۳/۱۸۸	۰/۱۸	راهبرد توسعه منابع انسانی → عملکرد شرکت	H3
عدم تأیید	-۲/۷۵۱	-۰/۱۵	راهبرد خروج منابع انسانی → عملکرد شرکت	H4
تأیید	۲/۲۴۹	۰/۲۵	راهبرد جذب منابع انسانی → گرایش کارآفرینانه	H5
تأیید	۴/۲۴۹	۰/۳۲	راهبرد نگهداشت منابع انسانی → گرایش کارآفرینانه	H6
تأیید	۳/۸۲۹	۰/۲۴	راهبرد توسعه منابع انسانی → گرایش کارآفرینانه	H7



نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب استاندارد	فرضیه
عدم تأیید	-۳/۳۱۷	-۰/۲۲	H8 راهبرد خروج منابع انسانی ← گرایش کارآفرینانه
تأیید	۶/۳۸۷	۰/۶۰	H9 گرایش کارآفرینانه ← عملکرد شرکت
تأیید	۶/۳۲۴	۰/۲۵	H10 راهبردهای مدیریت منابع انسانی ← گرایش کارآفرینانه ← عملکرد شرکت
تأیید	-۴/۳۹۳	-۰/۲۶	H11 نقش تعدیل‌گر محیط ناپایدار در تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه

براساس نتایج فرضیه اول، ضریب مسیر تأثیر راهبرد جذب منابع انسانی بر عملکرد شرکت برابر ۰/۳۵ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر ۵/۷۹۷ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. درنتیجه این فرضیه که راهبرد جذب منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه دوم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت برابر ۰/۵۷ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر ۹/۷۹۷ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. درنتیجه این فرضیه که راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه سوم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت برابر ۰/۱۸ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر ۳/۱۸۸ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. درنتیجه این فرضیه که راهبرد توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه چهارم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت برابر ۰/۱۵ و منفی است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر ۲/۷۵۱ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. درنتیجه این فرضیه که راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید نمی‌شود.



براساس نتایج فرضیه پنجم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد جذب بر گرایش کارآفرینانه برابر $0/25$ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر $2/249$ است که بیشتر از $1/96$ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد جذب بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه ششم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد نگهداشت بر گرایش کارآفرینانه برابر $0/32$ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر $4/249$ است که بیشتر از $1/96$ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد نگهداشت بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه هفتم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد توسعه بر گرایش کارآفرینانه برابر $0/24$ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر $3/829$ است که بیشتر از $1/96$ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد توسعه بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه هشتم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد خروج بر گرایش کارآفرینانه برابر $0/22$ و منفی است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر $3/317$ است که بیشتر از $1/96$ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد خروج بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید نمی‌شود.

براساس نتایج فرضیه نهم، ضریب مسیر تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت برابر $0/60$ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر $6/387$ است که بیشتر از $1/96$ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. همچنین می‌توان گفت بیشترین ضریب تأثیر در میان متغیرها به گرایش کارآفرینانه مربوط می‌شود.

به‌منظور بررسی فرضیه دهم، یعنی بررسی نقش میانجی متغیر گرایش کارآفرینانه در رابطه راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد شرکت از یک آزمون پیرکاربرد به نام آزمون سوبل استفاده می‌شود. براساس نتایج به‌دست‌آمده مقدار z -value حاصل از آزمون



سوبل برابر $6/324$ است که به دلیل بیشتر بودن از $1/96$ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر متغیر میانجی گرایش کارآفرینانه در اثرگذاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت معنادار است. همچنین برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از راه متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. درواقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. بر اساس یافته‌ها، این ضریب برابر با $0/249$ است. این به آن معنا است که $24/9$ درصد اثر کل راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت از راه غیرمستقیم به وسیله متغیر میانجی گرایش کارآفرینانه تبیین می‌شود. همچنین با توجه به اینکه مسیر مستقیم راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت معنادار و برابر $0/35$ است، نتیجه می‌شود که گرایش کارآفرینانه در پیش‌بینی عملکرد شرکت به وسیله راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی نقش میانجیگری جزئی دارد.

براساس نتایج بررسی فرضیه یازدهم، ضریب مسیر نقش تعدیل‌گر برابر $0/26$ و منفی است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر $4/393$ است که بیشتر از $1/96$ بوده و نشان‌دهنده این است که تأثیرگذاری متغیر تعدیل‌گر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. درنتیجه این فرضیه که محیط ناپایدار نقش تعدیل‌گر در تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت دارد، تأیید می‌شود، به این معنا که در سطوح بالای محیط ناپایدار شدت تأثیرگذاری گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت ضعیف‌تر است و برعکس.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

اجرای راهبردهای منابع انسانی که نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینی درونی را تقویت می‌کند، محرک موفقیت کسب‌وکار است. مقصود از راهبردهای منابع انسانی، راهبردها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش‌دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان بستگی دارد. از آنجایی که منابع انسانی جزء منابع حیاتی هر



سازمان محسوب می‌شوند، بنابراین اهمیت نقش آنان در رشد و توسعه اقتصادی انکارناپذیر است. علاوه بر این، بی‌توجهی به مدیریت صحیح منابع انسانی و نداشتن راهبرد موفق و همچنین نادیده گرفتن نقش گرایش کارآفرینی در سازمان منجر به کاهش عملکرد سازمان می‌شود و افزایش نرخ بیکاری خواهد شد. از این رو با توجه به شرایط ناپایدار در محیط کسب و کار، سنجش رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت کارآفرین در یک محیط ناپایدار از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شد تا راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی در محیط‌های ناپایدار بر عملکرد شرکت با میانجیگری گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی شود.

براساس نتایج آزمون فرضیه اول، راهبرد جذب منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های کو و اسمیت-والتر [۲۹]، فونزالیدا و ریکوکی [۳۰] همسو است. بر این اساس جذب کارکنان با دانش و عملکرد بالاتر، بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان را به همراه خواهد داشت. کیفیت محصولات و خدمات زمانی بهبود پیدا می‌کند که بهترین کارمندان انتخاب و استخدام شوند. علاوه بر این، اثربخشی سیستم انتخاب یک سازمان می‌تواند بر نتایج نهایی کسب و کار مانند بهره‌وری و عملکرد مالی تأثیر بگذارد. از این رو ضروری است شرکت‌های دانش‌بنیان زمان استخدام جزئیات دقیق و خاص در مورد نقش‌های مورد نیاز برای پروژه‌های خود ارائه دهند. از این رو در آغاز باید نیازهای شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی شده و سپس برنامه‌ای تدوین شود تا با استخدام استعدادهای حرفه‌ای، به این نیازها پاسخ داده شود.

براساس نتایج آزمون فرضیه دوم، راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته همسو با نتایج پژوهش هاگو [۳۱] است. با توجه به ورود استعدادهای برتر علمی در شرکت‌های دانش‌بنیان، یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها، نگهداری این استعدادهای است. اگرچه هزینه‌های بالای ترک خدمت، نگهداشت کارکنان را برای موفقیت آینده سازمان ضروری می‌کند، اما حفظ کارکنان اشتباه می‌تواند مانع موفقیت شود. از این رو ضروری است شرکت‌های دانش‌بنیان زمان استخدام، تناسب میان نیازهای شغلی متقاضی و شرکت را بررسی



کرده و کارکنان متعهدتر را استخدام کنند که این تعهد به نوبه خود منجر به بهبود روابط با مشتری و کارکنان و افزایش بهره‌وری می‌شود.

براساس نتایج آزمون فرضیه سوم، راهبرد توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، مسئول اصلی ارتقای موقعیت سازمان هستند و یکی از راه‌های اساسی این امر بالا رفتن سطح دانش کارکنان است. در این راستا دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند که منجر به تقویت عملکرد و آسانی دستیابی به اهداف شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شود. آموزش به کارکنان چارچوبی می‌دهد که چگونه وظایف و وظایف شغلی آنها باید انجام شود و مهم‌تر از همه، مدیران آنها به دنبال چه هستند. از این رو به شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود نسبت به تهیه برنامه توسعه عملکرد به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد کارکنان مبتنی بر توسعه کارکنان اقدام کنند. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های کو و اسمیت-والتر [۲۹]، فونزالیدا و ریکوکی [۳۰]، اوگونومی و برونینگ [۳۲] است.

براساس نتایج آزمون فرضیه چهارم، راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر منفی و معناداری دارد و در نتیجه تأیید نشد. این یافته در راستای نتایج پژوهش هانکوک و آلن [۳۳] نیست. شاید بتوان دلیل رد این فرضیه را اینگونه تحلیل کرد که شرکت‌های دانش‌بنیان بیشتر خروج‌ها را برای سازمان مانع ندانسته و یا خروج منابع انسانی در این شرکت‌ها نه بر مبنای میل کارکنان بلکه بر مبنای خواست و اراده شرکت است. با این حال آنچه حایز اهمیت است، خروج‌های مخل برای سازمان همانند ازدست دادن نیروهای انسانی کارآمد که با رفتن آنها سازمان نیاز به جانشین‌یابی دارد، می‌باشند. همچنین لازم است از خروج تعداد چشمگیر کارکنان اجتناب شود، زیرا کسب و کارهایی با جابه‌جایی کارکنان بالا به‌طور معمول روحیه کارکنان و نرخ بهره‌وری پایینی را تجربه می‌کنند.

براساس نتایج فرضیه‌های پنجم تا هشتم، راهبردهای منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه تأثیرگذار است (به استثنای راهبرد خروج) که در راستای نتایج پژوهش‌های زهیر و همکاران [۴] و پیل پا و فرخیان [۳۸] است (پژوهش‌های تجربی داخلی و خارجی درخصوص تأثیر هریک از راهبردها بر عملکرد انجام نگرفته است). براساس نتایج فرضیه پنجم، راهبرد جذب



منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. توسعه ایده‌های نوآورانه برای موفقیت بلندمدت یک شرکت ضروری است. ازاین‌رو موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان به آن دسته از منابع انسانی وابسته است که بتوانند فناوری‌های نوین را شناسایی و در محصولات شرکت پیاده‌سازی کنند، بنابراین سطح نوآوری و کارآفرینی یک شرکت به شدت و کیفیت کارکنان آن بستگی دارد. شرکت‌هایی که برنامه‌های استخدام قوی دارند، نوآوری بالاتری دارند، زیرا افراد واجد شرایطی را استخدام می‌کنند که در زمینه‌های تخصص آگاه هستند و به‌درستی با ساختار سازمان تناسب دارند. مدیران شرکت‌ها باید زمان بررسی نامزدها، نوآوری را در نظر داشته باشند. نامزدهای دارای کیفیت و تجربه نوآورانه به یک شرکت موفق کمک می‌کنند و به‌طور مستقیم بر فرهنگ کاری، شیوه‌های تجاری، موقعیت بازار و بازده سرمایه‌گذاری و غیره تأثیر می‌گذارند.

براساس نتایج آزمون فرضیه ششم، راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. براین‌اساس تداوم حضور کارکنان باعث افزایش شناخت از حوزه فعالیت تخصصی و شناخت عمیق‌تر از طرح‌ها و محصولات می‌شود که می‌تواند کرانه‌های دانش و نوآوری را هم در کارکنان و هم در شرکت‌های دانش‌بنیان توسعه بخشد. لذا ضروری است شرکت‌ها در جهت توسعه نگهداشت کارکنان فرهنگ قدردانی و پاداش را ایجاد کرده و مزایای معنادار در جهت ماندگاری کارکنان ارائه کنند. همچنین توجه به محیط محل کار و همسویی مأموریت‌ها و ارزش‌ها با ویژگی‌های کارکنان در زمینه نگهداشت کارکنان توصیه می‌شود.

براساس نتایج آزمون فرضیه هفتم، راهبرد توسعه منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. توسعه منابع انسانی زمانی مصداق پیدا می‌کند که بخش منابع انسانی سعی کنند راهبردها، فرایندها و عملکردهای خود را از راه ارتقای کیفی نیروی انسانی با راهبردهای نوآورانه شرکت هماهنگ کنند. ازاین‌رو باید به نقاط قوت، مهارت‌ها، دانش و ظرفیت فعلی کارمندان برای دستیابی به اهداف شرکت توجه شده و ابتکارهای توسعه‌ای که منجر به تحقق آن اهداف می‌شود، برای یک بازه زمانی ارائه شود.



براساس نتایج آزمون فرضیه هشتم، راهبرد خروج منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر منفی و معناداری دارد. به این معنا که راهبردهای مدیریت خروج کارکنان به طور اثربخش انجام نگرفته است و منجر به تنزل گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های دانش‌بنیان شده است. شاید بتوان دلیل رد این فرضیه را خروج‌های بی‌برنامه دانست که به تبع آن دو مؤلفه جذب و نگهداشت نیروی انسانی را نیز تحت تأثیر قرار داده است. از این رو راهبردهای خروج منابع انسانی باید به گونه‌ای باشد که پیش از هر چیز دانش کارکنان قبل از خروج مستندسازی شود تا توان نوآورانه و کارآفرینانه شرکت به طور کامل با خروج کارکنان کاهش نیابد. همچنین لازم است نیز نیازسنجی دقیق شغلی به منظور کمک به فرایند جذب نیروی انسانی انجام گیرد.

براساس نتایج آزمون فرضیه نهم، گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های ویکلاند و شفر [۴۱]، زهیر و همکاران [۴]، الیو و همکاران [۴۲]، انگلن و همکاران [۴۳] است. بر این اساس داشتن دیدگاه مدیریتی و همسویی تلاش‌های سازمانی برای تولید نوآوری‌هایی که برای مشتریان و کسب‌وکارهایی که به آنها خدمت می‌کنند ارزش ایجاد می‌کند و می‌تواند منجر به تقویت عملکرد سازمانی شود. از این رو لازم است شرکت‌های دانش‌بنیان توسعه خلاقیت کارکنان، تحمل خطرپذیری و پاسخگویی صحیح و به موقع به فرصت‌ها را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده و شایستگی‌های کارآفرینی را که ترکیبی از خلاقیت، احساس ابتکار عمل، حل مسئله، توانایی مدیریت منابع و دانش مالی و فناوری است، توسعه دهند. این شایستگی‌ها کارآفرینان و کارمندان کارآفرین را قادر می‌سازد تا تغییرات را ایجاد کرده و با آن سازگار شوند.

براساس نتایج آزمون فرضیه دهم، گرایش کارآفرینانه تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت در شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار میانجیگری می‌کند. این یافته با نتایج زهیر و همکاران [۴] مطابقت دارد. بر این اساس اجرای راهبردهای منابع انسانی که نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینی در شرکت‌های دانش‌بنیان را تقویت می‌کند، محرک موفقیت کسب‌وکار است. در پرتو این فرایند، شرکت‌های دانش‌بنیان باید به طور



راهبردی مجموعه‌ای متوازن از راهبردهای منابع انسانی را در حمایت از یادگیری و نوآوری سازمانی به کار گیرند.

براساس نتایج آزمون فرضیه یازدهم، محیط ناپایدار در تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت نقش تعدیل‌گر ایفا می‌کند. ناپایداری محیطی، درجه‌ای است که سازمان فاقد اطلاعات واقعی یا قابل اطمینان در مورد محیط عملیاتی است. به عبارت دیگر، ناپایداری به شرایط ناشناخته در زمینه کسب‌وکار مربوط به فعالیت شرکت اشاره دارد. با در نظر گرفتن شرایط محیطی که شرکت‌های دانش‌بنیان در آن فعالیت می‌کنند، در سطوح بالای ناپایداری محیطی، شدت تأثیرگذاری گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت ضعیف‌تر است و در مقابل هرچه از شدت ناپایداری‌ها کاسته شود، گرایش کارآفرینانه منجر به عملکرد بهتر شرکت‌های دانش‌بنیان خواهد شد.

با توجه به اینکه این پژوهش بر یک نمونه مدیریتی متمرکز شده است، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر گرایش کارآفرینی و عملکرد شرکت را در بین کارمندان بررسی کنند و نتایج پژوهش خود را با پژوهش حاضر مقایسه کنند. همچنین نظر به خلأ مطالعات تجربی در زمینه تأثیر هر یک از راهبردهای منابع انسانی بر عملکرد و گرایش کارآفرینانه، پیشنهاد می‌شود این تأثیرات در پژوهش‌های آینده به صورت جزئی مطالعه شود تا بینش گسترده‌تری از نقشی که هر یک از راهبردهای منابع انسانی دارا می‌باشند (به‌ویژه راهبرد خروج منابع انسانی که در پژوهش حاضر تأیید نشد) حاصل شود. از محدودیت‌های دیگر این پژوهش مقطعی بودن آن است که روابط علی قوی را تبیین نمی‌کنند که پژوهش‌های طولی آتی می‌توانند این خلأ را جبران کنند.



۶- منابع

- [۱] فلاح حقیقی نگین، میرترابی مهدیه. «مشکلات شرکت‌های دانش‌بنیان کشاورزی مستقر در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران»، *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۴. ۴ (۱۳۹۶): ۷۹-۹۷.
- [۲] رجایی زهرا، براتی فهیمه. «بررسی شاخص‌های عملکرد در شرکت‌های دانش‌بنیان براساس مدل منشور عملکرد (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان استان‌های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی)»، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۳۲ (۱۳۹۷): ۱۵-۳۴.
- [۳] فخاری، حسین. «بررسی مشکلات تأمین سرمایه در فرایند تجاری‌سازی محصولات دانش‌بنیان»، *سیاست علم و فناوری*، ۱۴. ۱ (۱۴۰۰): ۳-۲۰.
- [4] Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235 (2016): 372-381.
- [5] Paşaoğlu, D. Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207 (2015): 315-324.
- [6] Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link? *Measuring Business Excellence*, 24. 2 (2020): 267-283.
- [7] Alkhazali, Z., Abu-Rumman, A., Khmour, N., & Al-Daoud, K. Empowerment, HRM practices and organizational performance: A case study of Jordanian commercial banks. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7. 4 (2020): 2991-3000.
- [8] Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10. 1 (2021).
- [9] Cho, Y. H., & Lee, J.-H. Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12. 2 (2018): 124-134.
- [10] Shah, S. Z., & Ahmad, M. Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises: Mediating effects of differentiation strategy. *Competitiveness Review*, 29. 5 (2019): 551-572



- [11] Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*. (2019).
- [12] Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F.-J., & Revilla-Camacho, M.-Á. Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, 69. 11 (2016): 5089–5094
- [13] Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25. 8 (2018): 3117–3142.
- [14] Taheri, B., Bititci, U., Gannon, M. J., & Cordina, R. Investigating the influence of performance measurement on learning, entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31. 3 (2019): 1224–1246
- [15] Kuratko, D. F. *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Cengage learning, (2016).
- [16] Zhang, Z., Wan, D. and Jia, M. Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 19, (2009): 128–138.
- [17] Messersmith, J.G. and Wales, W.J. Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International small business journal*, 31. 2 (2013): 115-136.
- [18] Chen, C.J. and Huang, J.W. Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, 62. 1 (2009): 104-114.
- [19] Ling, T.C. and Aizzat, M.N. Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9. 2 (2011): 155-167.

[۲۰] اصغری حرمت، دانش فرد کرم‌اله، میرسپاسی ناصر. «تحلیل عملکرد شرکت‌های

دانش‌بنیان مورد مطالعه: شرکت‌های موجود در پارک‌های علم و فناوری تهران»، مدیریت

بهره‌وری، ۴۵ (۱۳۹۷): ۷-۳۰.



[۲۱] حیدری رسول، منافی شرف‌آباد کاظم. رویکرد فرهنگ سازمانی در مدیریت عملکرد سازمانی، پنجمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران. (۱۳۹۶).

- [22] Erina, I., Ozolina-Ozola, I., & Gaile-Sarkane, E. The Importance of Stakeholders in Human Resource Training Projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213 (2015): 794-800.
- [23] Hayton, J. C. Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human resource management*, 42. 4 (2003): 375-391.
- [24] Naff, K. C., Riccucci, N. M., & Freyss, S. F.. *Personnel management in government: Politics and process* (7th ed.). Boca Raton, FL: CRC Press (2013).
- [25] O'Toole, L. J., & Meier, K. J.. The human side of public organizations contributions to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 39 (2009): 499-518.
- [26] Gould-Williams, J.. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2003): 28-54.
- [27] Vermeeren, B., Kuipers, B., & Stejin, B.. Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (2014): 174-195.
- [28] Vermeeren, B.. Influencing public sector performance: Studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83 (2017): 717- 737.
- [29] Ko, J., & Smith-Walter, A. The relationship between HRM practices and organizational performance in the public sector: Focusing on mediating roles of work attitudes. *International Review of Public Administration*, 18. 3 (2013): 209-231.
- [30] Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M.. The effects of politicization on performance: the mediating role of HRM practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39. 4 (2019): 544-569.
- [31] Haque, A. Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 29. 3 (2021): 656-681.



- [32] Ogunyomi, P., & Bruning, N. S.. Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The international journal of human resource management*, 27. 6 (2016): 612-634.
- [33] Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39. 3 (2011): 573-603.
- [34] Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidencebased strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24 (2010): 48-64
- [35] Tang, G., Chen, Y., & Jin, J. Entrepreneurial orientation and innovation performance: Roles of strategic HRM and technical turbulence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53. 2 (2015): 163-184.
- [36] Jyoti, J., Chahal, H. and Rani, A. "Role of organizational learning and innovation in between highperformance HR practices and business performance: a study of telecommunication sector", *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21. 3 (2017): 259-273.
- [37] Amberg, J. J., & McGaughey, S. L. Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *International Journal of Human Resource Management*, 30. 5 (2019): 759-793.
- [۳۸] پیل پا حسین، فرخیان ساحل. «تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه گرایش کارآفرینانه»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۱۷ (۱۳۹۹): ۹۶-۱۱۰.
- [39] McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12. 4 (2018): 504-521.
- [40] Kantur, D. Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54. 1 (2016): 24-43.
- [41] Wiklund, J., Shepherd, D. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach, *Journal of Business Venturing* 20 (2005): 71-91
- [42] Aliyu, M. S., Rogo, H. B., & Mahmood, R.. Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 11. 23 (2015): 140.



- [43] Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of management*, 41. 4 (2015): 1069-1097.
- [44] Kim, H., & Kang, S. C. Erratum to: Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30. 1 (2013): 317.
- [۴۵] مطلبی ورکانی عسکری زهرا، شاه‌بیگی گیل کلایی. «تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر)»، *آموزش علوم دریایی*، ۳. ۵ (۱۳۹۵): ۲۸-۳۹.
- [46] Tajudin, A.A., Mahmood, R.A. and Abdullah, M.H. "The relationship between entrepreneurial orientation and business performance of SMEs in Malaysia", *International Journal of Management Excellence*, 2. 3 (2014): 221-236.
- [47] Mack, O., & Khare, A. *Perspectives on a VUCA World. In Managing in a VUCA World* (pp. 3-19). Springer, Cham, (2016).
- [48] Sabherwal, R., Sabherwal, S., Havakhor, T., & Steelman, Z. How does strategic alignment affect firm performance? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. *MIS Quarterly*, 43. 2 (2019): 453-474.
- [49] Maley, J. F., Moeller, M., & Ting, A. F. Sustainable expatriate compensation in an uncertain environment. *Journal of International Management*, 26. 3 (2020).
- [50] Chung, Y., & Hong, E. E. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*. 47. 1 (2005): 73-90



- [51] Langu, C., Mora, A., Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23. 2 (2011): 133-153.
- [52] Kim, T. Y., & Leung, K.. Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross Cultural Comparison, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (2007): 83-95.
- [53] Shariff, M. N. M., Shamsuddin, J., & Kadir, M. N. A. The impact of strategic orientation on performance of retail SMEs by structural equation model evaluations. *Industrial Engineering & Management Systems*, 18. 3 (2019): 383-394.

حکمرانی رفتار مصرف انرژی برق در ایران: از شکاف در سیاست‌های فنی و رفتاری تا ادراک سیاست‌گذار از مسئله

مریم کیقبادی^۱، محمدمهدی ذوالفقارزاده^{۲*}، غلامرضا حیدری^۳

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت و علوم اجتماعی، پژوهشگاه نیرو، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۹/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲

چکیده

در سال‌های پیشین بخش خانگی حدود یک‌سوم کل مصرف برق را به‌خود اختصاص داده و این مسئله، تمرکز بر رفتار مصرفی افراد را در سیاست‌گذاری انرژی کشور برجسته ساخته است. هرچند تاکنون ابزارهای متنوعی برای مداخله بر رفتار طراحی شده است، بااین‌حال وجود مشکلات فراوان در بخش انرژی نشان می‌دهد که درک رفتارها، چگونگی تغییر و مدیریت آن در سطح سیاست‌گذاری ملی، به‌شکلی نادقیق و ناقص دنبال شده است. این پژوهش، با درگرفتن رویکرد کیفی و با چرخش از تمرکز بر شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار مصرف‌کننده، به سمت حکمرانی رفتار، سیاست‌گذاران این حوزه را هدف گرفته تا به بررسی نحوه مدیریت و هدایت رفتار مصرف انرژی در کشور بپردازد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیران صنعت برق و تجزیه و تحلیل آنها با تحلیل مضمون انجام شد. از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش وجود دو نوع شکاف درون‌بخشی و بین‌بخشی در سیاست‌های فنی و رفتاری بود که نیاز به تغییر رویکرد و قالب‌بندی دوباره سیاست‌ها را در جهت ایجاد یکپارچگی و توازن در حکمرانی رفتار مصرف انرژی هشدار می‌دهد. این مقاله تأکید می‌کند بهره‌گیری از بینش‌های رفتاری در حکمرانی، تنها محدود به استفاده از ابزارهای رفتاری برای کمک به حل مسائل این حوزه



نیست بلکه نیازمند ارتقای ادراک سیاست‌گذاران از مسائل سیاستی براساس بینش‌های رفتاری است.

واژه‌های کلیدی: سیاست انرژی، سیاست‌گذاری رفتاری، حکمرانی رفتار، برق

۱- مقدمه

در دنیای معاصر، انرژی به تمام بخش‌های زندگی گره خورده و یکی از محورهای اصلی توسعه و پیشرفت جوامع به‌شمار می‌رود. با توجه به محدودبودن منابع انرژی و ضرورت بهینه‌سازی مصرف آن، اهداف صرفه‌جویی در بسیاری از سیاست‌های کشور گنجانده شده است: سیاست‌های کلی انرژی (۱۳۷۹)، قانون هدفمندسازی یارانه‌ها (۱۳۸۸)، سیاست‌های کلی و قانون اصلاح الگوی مصرف (۱۳۸۹)، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲)، قانون حمایت از صنعت برق (۱۳۹۴)، سند ملی راهبرد انرژی کشور (۱۳۹۶) و برنامه‌های پنجساله دوم تا ششم (۱۳۷۳-۱۳۹۶). با این حال آمارهای مصرف برق کشور نشان می‌دهد کشور ما در دستیابی به مدیریت بهینه آن چندان موفق نبوده است: مصرف برق در پیک سال ۱۴۰۰ نسبت به سال قبل ۳۱۵۸ مگاوات افزایش داشته است [۱] و به‌رغم اهداف طراحی‌شده برای شاخص شدت انرژی در انتهای برنامه‌های پنجم و ششم توسعه مبنی بر کاهشی به میزان دوسوم و یک‌دوم [۲] این شاخص نه‌تنها در سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۸ کاهش نداشته، بلکه از ۰/۱۷ به ۰/۲۲ افزایش پیدا کرده است [۳]. افزایش کاربرد و گستره مصرف، محدودیت منابع تولید و سهم اندک تولید برق از منابع انرژی تجدیدپذیر در کشور (۰/۴ درصد) [۳]، در کنار حرکت کشورها به سمت توافقنامه پاریس^۱ (۲۰۱۵) درخصوص تغییرات آب‌وهوایی و تعهد به کاهش تولید گازهای گلخانه‌ای [۴؛ ۵]، نشان داده است که تداوم روندهای گذشته در مدیریت بخش انرژی کشور کارساز نبوده و با توجه به اینکه خانوارها به‌تنهایی یک‌سوم انرژی برق را مصرف می‌کنند [۶]، علاوه بر توسعه فنی و نوآورانه در سمت عرضه، تغییر در رفتارهای مصرف‌کننده و شیوه‌های مداخله بر آن برای آینده بخش برق ضروری خواهد بود [۷].

1. Paris Agreement



مطالعات مختلفی تاکنون به بررسی عوامل شکل‌دهنده و مؤثر بر رفتار مصرف انرژی پرداخته‌اند [۸-۱۰]، اما درک کافی از محرک‌های تغییر و چگونگی مدیریت رفتار مصرف ایجاد نشده است [۱۱؛ ۱۲] و تنها برخی از آنها، ضرورت توانمندسازی و مشارکت اجتماعی را به‌منظور توسعه فعالیت‌هایی با هدف هدایت رفتار توصیه کرده‌اند [۱۳-۱۷]. این در صورتی است که در جهت دستیابی به مصرف انرژی پایدار، علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار، عوامل مؤثر بر مدیریت آن نیز حایز اهمیت است [۱۸-۲۰]؛ مفهومی که به‌عنوان «حکمرانی رفتار مصرف انرژی»^۱ دانسته می‌شود [۷]. ازاین‌رو هرچند تاکنون به پرسش «چه عواملی بر رفتار مصرف برق مؤثرند»، پرداخته شده است، اما از این پرسش که «چه عواملی بر تغییر رفتار مصرف برق مؤثرند» غفلت شده است که نوآوری این پژوهش می‌باشد.

این مقاله با دربرگرفتن لنز ترکیبی حکمرانی، به‌دنبال شناسایی چالش‌های حکمرانی رفتار مصرف برق در کشور است و ساختار آن به این صورت است که در بخش دوم به بررسی مبانی نظری و سیر تطوری مطالعات حوزه رفتار مصرف انرژی پرداخته است. در بخش سوم روش پژوهش تشریح شده و در بخش چهارم به یافته‌های حاصل از انجام تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده پرداخته و در بخش انتهایی نتیجه‌گیری پژوهش بیان شده است.

۲- مبانی نظری

سیاست عمومی رفتاری (BPP)^۲ به‌عنوان یک پارادایم جدید در سیاست‌گذاری برای استفاده علوم رفتاری در سیاست عمومی، پس از انقلاب ایجادشده به‌وسیله اقتصاد رفتاری مطرح شد [۲۱]. درحقیقت این چرخش رفتاری به‌دنبال درک کنش جمعی در سطح کلان، با مطالعه مبانی خرد نگرش‌ها و رفتار افراد است [۲۲]. هرچند تاکنون اقتصاد و روان‌شناسی بیشترین تأثیر را بر حوزه روبه‌رشد سیاست عمومی رفتاری داشته‌اند [۲۳]، بینش‌های رفتاری در طول زمان در چندین مسیر و زمینه تاریخی جای گرفته‌اند [۲۴] و هم‌راستا با این چندگانگی، مطالعه رفتار

1. Governance of Energy Consumption Behavior
2. Behavioural Public Policy



در حوزه مصرف انرژی نیز جهت کمک به سیاست‌گذاری این حوزه، رویکردهای مختلفی را به‌خود دیده‌است که شامل رویکردهای فناورانه، اقتصادی، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی بوده [۲۵] و هریک از این رویکردها، به فراخور نیاز، از پشتوانه نظری خاصی برای تبیین رفتار بهره‌گرفته‌اند. دیدگاه فناورانه رایج‌ترین آنها بوده که رفتار جریان انرژی را در قالب سیستم‌های فیزیکی تخمین می‌زند [۲۶]. هرچند راه‌حل‌های فناورانه در سیاست‌گذاری حوزه غالب است [۲۷]، مطالعات ثابت نموده اثربخشی ابزارهای فنی، به‌دلیل نادیده‌گرفتن عوامل انسانی از حد انتظار کمتر بوده و در عمل ناامیدکننده هستند [۲۸؛ ۲۹]. دیدگاه اقتصادی نسبت به رویکرد قبل که فرد را کنشگری غیرفعال در نظر می‌گیرد، فراتر رفته و با ابزارهای مبتنی بر قیمت مانند مالیات و یارانه [۷]، تأثیر تصمیم‌های انسانی را بررسی می‌کند. در این رویکرد با وجود ارائه راهکارهای زودبازده، از آنجاکه مصرف‌کنندگان به محرک‌های مالی و نه اصول زیربنای آن پاسخ می‌دهند، در طولانی‌مدت اثر آنها از بین می‌رود. در نتیجه پس از حذف انگیزه، افراد به الگوهای قبلی خود باز می‌گردند [۲۹]. دیدگاه روان‌شناسی، کنشگران را کاملاً عقلایی ندانسته [۳۰] و بر اهمیت عواملی مانند ارزش‌ها، نگرش‌ها، اعتقادات و هنجارها در تصمیم‌ها اصرار می‌ورزد. این رویکرد در سطح فردی متمرکز بوده [۲۵] و بر اینکه تقاضای انرژی محصول اجتماعی و نه انتخاب فردی است، تأکیدی ندارد [۲۶]. نظریه‌های جامعه‌شناختی، نقش پررنگ‌تری برای عوامل فرافردی قائل بوده و معتقدند رفتارها براساس طبقه اجتماعی، قومیت، مراحل زندگی، شغل و موقعیت فرد متفاوت است [۳۱]. اما امروزه آشکار شده است که تقاضای انرژی یک پدیده اجتماعی پیچیده و چندبعدی بوده و طیفی از رویکردهای مختلف برای کمک به طراحی، تفسیر و ارزیابی اثرهای مداخله‌های سیاستی موردنیاز است [۱۱]. از این‌رو رویکردهای تلفیقی که همزمان بر عوامل اجتماعی، رفتاری، اقتصادی و فناورانه تأکید می‌کنند، شکل گرفته‌اند [۲۶؛ ۳۲]. در رویکرد حکمرانی، به‌عنوان یک لنز ترکیبی، تمرکز بر تمامی رویکردها بوده و علاوه بر طراحی ابزارهای سیاستی، بر بازیگران و نهادهای مختلف و ارتباطات پیچیده آنها تأکید شده و تمرکز از مصرف‌کننده به سایرین مانند سیاستگذاران و مجریان، تأمین‌کنندگان فناوری، جامعه مدنی و یا بازیگران علمی که ایده‌ها و مدل‌های رفتاری را ترویج می‌کنند، گسترش پیدا می‌کند [۷]. حکمرانی رفتار مصرف انرژی، تلاش‌های



انجام شده به وسیله انواع بازیگران برای هدایت رفتار تعریف می شود [۳۳] که به چگونگی هماهنگی، جهت دهی و هدایت رفتار بازیگران به سمت یک هدف مشترک می پردازد [۳۴].

از منظر رویکرد حکمرانی، تئوری ها و روش های مختلف، جنبه های گوناگون یک حوزه را در بر می گیرند، از این رو می توانند با هدف خاصی مانند مثلث سازی یا بینش های مکمل با یکدیگر جمع شوند [۷]. از این رو در پژوهش حاضر، توجه به رفتار مصرف انرژی از سطح نظریه های منفرد مانند اقتصاد رفتاری که از روان شناسی و علوم اعصاب استفاده می کند تا توضیح دهد چگونه الگوهای تفکر و رفتار افراد می تواند به طور خیرخواهانه در زمان تصمیم گیری تحت تأثیر قرار گیرند [۳۵] و نظریه های روان شناختی مانند رفتار برنامه ریزی شده (TPB) [۳۶] و نظریه ارزش- باور- هنجار (VBN)^۲ [۳۷] که تصمیم های فردی را به ترتیب مبتنی بر حداکثرسازی سودمندی و نوع دوستی مفهوم سازی می کنند و یا تئوری های کردوکار اجتماعی (SPT)^۳ که معتقد است مصرف انرژی فردی براساس بافت اجتماعی آن شکل گرفته [۳۸]، فراتر می رود و سعی در توسعه کاربرد رویکرد حکمرانی، به عنوان لنز ترکیبی دارد. چراکه مداخلات رفتاری به تنهایی قابلیت کاربرد در سیاست گذاری رفتاری را نداشته و معمولاً در ارتباط با سایر ابزارهای سیاست گذاری استفاده می شوند [۳۹] و ضروری است سیاست گذاری رفتاری فراتر از اقتصاد رفتاری و روان شناسی مصرف کننده حرکت کند تا برای پرداختن به عوامل فردی و ساختاری که موجب تغییر رفتار می شود، مناسب باشد [۴۰] و به عنوان یک مفهوم چندرشته ای، از بینش های حاصل از طیف وسیعی از پژوهش های علمی در طول فرایند سیاست گذاری استفاده کرده و گسترده تر از سیاست های تحریک کننده (همچون تلنگرها)^۴ و مداخلات سطح خرد، عمل نماید [۴۱].

1. Theory of Planned Behavior
2. Value-Belief-Norm Theory
3. Social Practice Theory
4. Nudge



۳- روش پژوهش

آنچنانکه در بخش قبل تشریح شد، پژوهش‌های حوزه رفتار مصرف‌کننده در حال حاضر یک تلاش میان‌رشته‌ای بوده و هیچ مرز شفاف و مشخصی بین نظریه‌های موجود در آن وجود ندارد، از این رو رویکرد پژوهش حاضر مسئله‌محور بوده و با اتخاذ رویکرد کیفی و هدف اکتشافی، در پی بررسی چالش‌های موجود در حکمرانی رفتار مصرف برق می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها از راه انجام مصاحبه با نمونه‌گیری هدفمند و در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انجام شد و ملاک انتخاب افراد، دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد، ۱۰ سال سابقه کاری و ۵ سال سابقه مدیریتی برای اطمینان از برخورداری تجربه کافی بود. در نهایت ۲۰ مصاحبه با ویژگی‌های بیان‌شده در جدول ۱ انجام شد. بازه زمانی مصاحبه‌ها از ۴۵ دقیقه تا ۲ ساعت را در بر می‌گرفت و ملاک پایان یافتن مصاحبه‌ها رسیدن به اشباع نظری بود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

سطح	سابقه مدیریتی (سال)			تحصیلات		نوع جلسه	
	کمتر از ۱۰	بین ۱۰ تا ۱۵	بیشتر از ۱۵	کارشناسی ارشد	دکتری	حضور	مجازی
مدیران عالی (وزرای سابق و معاونین)	۰	۱	۳	۴	۰	۳	۱
مدیران ارشد (مدیران وزارت نیرو)	۲	۳	۱	۲	۴	۶	۰
مدیران عملیاتی (شرکت‌های توزیع و سایر زیرمجموعه‌ها)	۷	۲	۱	۷	۳	۵	۵
مجموع	۹	۶	۵	۱۳	۷	۱۴	۶

تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر با کمک تحلیل مضمون انجام شد. به این صورت که تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها در آغاز از راه انتخاب نقل قول‌ها و سپس کدگذاری باز انجام شد. بعد از آن، با توجه به ایده‌های به دست آمده، مقولات فرعی شناسایی شده و در نهایت از راه کدگذاری گزینشی مشخص‌ترین ایده‌ها که قادر به توضیح شکاف‌های موجود در حوزه



حکمرانی رفتار مصرف انرژی برق بودند، به دست آمدند [۴۲]. در نهایت ۹۷ نقل قول در قالب ۱۷ کد باز، ۵ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی احصا شد. جدول ۲ فهرست کدهای نهایی و تعداد نقل قول‌های هریک را نشان می‌دهد. اعتمادپذیری^۱ پژوهش از راه بازخوانی مشارکت‌کنندگان، بازبینی به‌وسیله پژوهشگر دیگر و مقایسه با نتایج پژوهش‌های دیگر انجام شد.

جدول ۲. کدهای احصاشده در پژوهش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدگذاری باز
شکاف سیاستی در حوزه انرژی	چالش‌های ساختاری و برنامه‌ریزی در سیاست‌گذاری انرژی	وجود نداشتن شفافیت و برنامه‌ریزی مدون (۱۰)
		وجود نداشتن هماهنگی و همسویی بین بخش‌ها و نهادها در اجرای قوانین (۶)
		مشکلات در زمینه‌های کلان و فرابخشی (۸)
		ساختار دولتی و مشکلات تعرفه‌گذاری (۱۲)
سیاستی در حوزه انرژی	درهم‌تنیدگی سیاست‌ها	ضرورت همسویی فناورانه در سیاست‌های مختلف (۵)
		لزوم انسجام درون‌بخشی و بین‌بخشی (۸)
		وجود عوامل خارج از عاملیت مصرف‌کننده (۱۲)
شکاف ادراکی سیاست‌گذاران از مسائل	چالش‌های رفتاری جامعه سیاست‌گذاری	توجه نکردن به فرایندهای اجتماعی توأم با توسعه فناوری (۵)
		توجه ناکافی به وابستگی بین افراد، فناوری و ساختارها (۳)
		نگاه کوتاه‌مدت سیاست‌گذاران به مسائل (۴)
شکاف ادراکی سیاست‌گذاران از مسائل	چالش‌های رفتاری جامعه سیاست‌گذاری	وجود سیاست‌های نانوشته (۲)
		واگرایی فهم مسئله بین سیاست‌گذاران (۳)
		ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر و اقناع مخاطبان (۵)
	چالش‌های بهره‌گیری سیاست‌گذاران از جامعه علمی	واگرایی فهم مسئله بین پژوهشگران و سیاست‌گذاران (۳)
		عدم‌وجود شواهد و مدارک مناسب و قابل اتکا (۴)
		عدم‌اجماع و یکپارچگی علوم در ارائه پیشنهادها (سیاستی) (۲)
		توجه ناکافی سیاست‌گذاران به مباحث علوم اجتماعی (۵)



در اعتباریابی از سمت مشارکت‌کنندگان، درخواست شد یافته‌های مطالعه را ارزیابی کرده و درخصوص صحت متن مصاحبه‌ها و برداشت از آنها نظر دهند که پس از مطالعه چهار نفر از مشارکت‌کنندگان و تأیید آنها، این اطمینان حاصل شد. درخصوص بازبینی محقق دیگر برخی اصلاحات انجام شد، برای مثال کد «انسجام سیاسی» به «عدم انسجام درون‌بخشی و بین‌بخشی» تبدیل شده و کد «لزوم مطالعه بستر اجتماعی جامعه در مشارکت و پذیرش سیاست‌ها» در «نقش کلیدی علوم اجتماعی در سیاست‌گذاری رفتاری» ادغام شد. درخصوص مقایسه با پژوهش‌های دیگر تلاش شد همراه با تشریح یافته‌ها، مصادیق مرتبط بیان شود. برای مثال درخصوص «چالش‌های بهره‌گیری سیاست‌گذاران از جامعه علمی» که در پژوهش حاضر بر وجود اسناد و مدارک قابل اتکا تأکید شده بود، در پژوهش‌های دیگر بر نتیجه محوری و نحوه استفاده از آنها تأکید شده بود (بخش ۴-۲-۲).

۴- یافته‌ها

در این بخش که به تشریح یافته‌ها پرداخته می‌شود، برای مقایسه‌پذیری، علاوه بر بیان نقل‌قول‌های مستقیم، نتایج سایر پژوهش‌ها نیز بررسی شدند.

۴-۱- شکاف سیاسی در حوزه انرژی

۴-۱-۱- چالش‌های ساختاری و برنامه‌ریزی در سیاست‌گذاری انرژی

در کشور ما تاکنون سیاست‌های متنوعی در حوزه انرژی، در سطح کلان (مانند سیاست‌های اصلاح مصرف) و خرد (قانون ۱۹ بخش ساختمان) در نظر گرفته شده است. مشارکت‌کنندگان به‌رغم وجود این سیاست‌ها، دلایل متعددی همچون عدم شفافیت و نبود رویکرد یکپارچه و برنامه مدون را برای عدم موفقیت برشمردند:

نقشه جامعی نداریم چه در زمینه برق که جزئی از کل هستش، چه در بقیه زمینه نمی‌دونیم باید به‌کجا بریم... بحث‌های خیلی ساده‌ای که بین خودمون هست، تولید، انتقال، توزیع و مصرف‌کننده‌ها هم حتی نتونیم ارتباط برقرار کنیم...



حتی مثلاً بین اقتصاددان‌ها ممکن است اتفاق نظر در مورد یارانه نداشته باشیم. ما باید با مکانیزم‌هایی که در اختیار مدیریت جامعه است، سیاست‌ها و اهداف مشترکی ترسیم کنیم. مدیریت مصرف را تا کجا ببریم؟ بحث تقاضا را چطور مدیریتش بکنیم؟ مجموعه‌ای از این موارد موجب می‌شود که نه تنها به دیزاین برسیم بلکه در پلن هم به مشکل برخوریم. عدم قابلیت اجرای قوانین و نبود هماهنگی بین بخش‌ها و نهادها، اثربخشی حکمرانی را با مشکل مواجه کرده است:

ما ۱۲۰۰۰ قانون داریم... الزاماً نوشتن قانون مهم نیست. مهم این‌که قانون قابلیت اجرا داشته باشد. برای این باید رفت سراغ اینکه چرا نتوانستیم اجراش بکنیم. ما قوانین خوب بسیار داریم، اما اجرا نمی‌شوند چون به محض اینکه وزارت صمت ببیند صنایع دچار مشکل شده‌اند و تولیدشان کاهش یافته، اولین کاری که می‌کند این است که استانداردها را دیگر اعمال نمی‌کند. همین روال در حوزه محیط زیست هم به چشم می‌خورد. در کوتاه مدت هم سایر نهادها می‌توانند نقش داشته باشند، اما انگیزه لازم ندارند. در اقتصاد بحث تأثیرات خارجی داریم به این معنا که شما کاری انجام می‌دهید و هزینه می‌کنید اما درآمد آن به جیب کسی دیگر می‌رود، هزینه‌ها از جیب وزارت نیرو می‌رود، اما منافع آن به جیب وزارت بهداشت، صمت، کشاورزی و ... می‌رود. در این حالت نمی‌توان انتظار داشت که این وزارتخانه‌ها کمک خاصی کنند.

به عقیده مشارکت‌کنندگان، ضعف در زمینه‌های فرابخشی موجب شده این حوزه با چالش‌های بیشتری مواجه شود:

بسیاری از راه‌حل‌هایی که گفته می‌شود، یک نسیمی است که در یک ناحیه می‌وزد، اما وقتی اتمسفر یارانه‌ای روی کل اقتصاد است و اقتصادتان مریض است، آیا شمایی که درون این اتمسفر هستید، می‌توانید تغییری ایجاد کنید؟ شما ممکن است خوشحال شوید که تغییرش دهید ولی همه چنین حسی نخواهند داشت.

مهم‌ترین چالش ما اقتصاد است... اگر یک زمانی بتوانیم چالش اقتصاد را حل بکنیم، خیلی از اینها روی روندمون تأثیر می‌گذارد... اگر این بحث اقتصاد رو نتوانیم حل کنیم، نه در صنعتش نه در یک نمونه کوچک نمی‌توانیم حل کنیم.



و اینکه ساختار دولتی و مشکلات موجود در تعرفه‌گذاری موجب ایجاد موانعی شده است: ورود بخش خصوصی، اول کمک می‌کند قیمت‌ها شفاف شود؛ یعنی قیمت‌ها واقعی می‌شود. دوم اینکه سرمایه جذب می‌شود.. بالاخره مجبورن تعرفه‌های برق را اصلاح بکنن یا آزادسازی انجام بدن... سیاست‌گذاری مناسبی نداشتیم.. بهترین مثالش تجدیدپذیر و سیاست‌هایی است که برایش انتخاب کردیم که نتوانست توسعه لازم را به دست بیاورد. چه لزومی دارد به اون مشترک پرمصرف برق یارانه‌ای بدید؟ می‌شه مکلف بکنید که برق تجدیدپذیر تولید کنن یا اینکه برق تجدیدپذیر بخرن.

۴-۱-۲- درهم‌تنیدگی سیاست‌ها

مشارکت‌کنندگان علاوه بر چالش‌های ساختاری و برنامه‌ریزی، بر ارتباط متقابل و درهم‌تنیدگی سیاست‌ها تأکید داشته و اذعان کرده‌اند در حال حاضر در سیاست‌های مختلف، همسویی فناورانه وجود ندارد:

دولت حمایت بکنه این شکلی نباشه که فناوری‌های منسوخ‌شده کشورهای توسعه‌یافته سرریز بشه بیاد تو مملکت، ما بیایم لوازم مصرفی را بیاوریم و با یک شدت انرژی بالاتری بخواد مصرف بشه. باید کنترل‌ها و مراقبت‌ها صورت بگیره. همیشه لوازم مصرفی که در اختیار مردم قرار می‌دهیم، میزان مصرفشون بالا باشه و بگیریم کمتر مصرف کن.

... تجهیزاتشون هم مناسب نیست؛ یعنی کولری که استفاده میشه استانداردهای روز دنیا را ندارد و این موجب می‌شه شدت انرژی خیلی زیاد بشه و طبیعتاً برای اون هم سرمایه‌های زیادی می‌خواد.

مثال بارز در این زمینه قانون فرانت‌رانر^۱ ژاپن است که اگر محصولات انرژی‌بر با فناوری‌های پیشرفته طراحی نشوند، مجوز عرضه به بازار را نخواهند داشت [۴۳]؛ به این معنا که در کنار تمرکز بر مسائل رفتاری، با کنترل تولید و ورود تجهیزات وسایل بهینه می‌توان به اهداف صرفه‌جویی دست پیدا کرد [۴۴]؛ اما شرط دستیابی به همسویی ذکرشده، وجود انسجام در حوزه‌های درون‌بخشی و برون‌بخشی می‌باشد، برای مثال یکی از موارد کلیدی در اجرای سیاست‌های مدیریت سمت تقاضا، استفاده از ابزارهای اندازه‌گیری هوشمند جهت کمک به رویت‌پذیری برق و کاهش دشواری تخمین مصرف بوده است [۴۵؛ ۴۶] که یکی از چالش‌های اصلی در کشور محسوب می‌شود:



کنتورهای هوشمند در مدیریت مصرف می‌توانند اثرگذار باشند و روی رفتار اثر جدی داشته باشد. البته نه فقط کنکور بلکه شبکه هوشمند... اما متأسفانه آنچنان که باید به این مسئله در بخش خانگی پرداخته نشده...

در حوزه لزوم انسجام بین بخشی مشارکت کنندگان اذعان داشتند: ما یک اقتصاد مبتنی بر رانت نفتی داشتیم و این همه حوزه‌ها را تحت تأثیر قرار داده و همه ذینفع شده‌اند از این فضای کلی. حال اینکه در این فضا فقط بخواهیم مصرف برق خانگی را خطاب قرار دهیم، مثلاً در بحث قیمت، شدنی است اما تا کل این شرایط تغییر نکند، مصرف تغییر نمی‌کند. تکنولوژی کم مصرف باید در دسترس باشند و مصرف کنندگان هم توانایی مالی خرید آن را داشته باشند...

اگر حاکمان جامعه بتوانند این هماهنگی و انسجام بین اجزای مختلف، مصرف کنندگان برق، جامعه علمی، سمن‌ها، بخش صنعتی و قوه مقننه و مجریه به وجود بیاورد، قطعاً نتیجه کار مطبوع خواهد شد... اما آیا همه این اجزا مشابه هم عمل می‌کنند یا انگیزه همه آنها به یک اندازه است، از نظر من نیست. ... زمانی که مصرف کننده به دلیل عدم استطاعت قادر به خرید لوازم کم مصرف نیست، افزایش قیمت برق باعث کاهش رفاه یا حتی باعث فقیرتر شدن و ایجاد نارضایتی خواهد شد.

یک موضوع کلیدی در مداخلات رفتاری این است که همه عوامل مؤثر بر رفتار مصرف انرژی (مانند جغرافیا، سن یا جنسیت) قابل کنترل نبوده و موانعی وجود دارند که خارج از عاملیت مستقیم مصرف کننده هستند [۴۷-۴۹]. به بیان مشارکت کنندگان، از عمده ترین عوامل محدود کننده رفتار در کشور، توسعه شهرنشینی و معماری ساختمان‌ها هم راستا با [۴۹؛ ۵۰] بوده‌اند:

نوع شهرسازی تغییر پیدا کرده از واحدهای ویلایی و وسیع به برج‌ها و مجتمع‌ها و آپارتمان‌ها متمرکز شده، بلندمرتبه سازی‌هایی که اتفاق افتاده، جریان طبیعی هوا رو تغییر داده، وجود ماشین‌ها باعث گرمایش شده، یعنی منابع حرارتی متعدد در شهر دارید و مجتمع‌ها و برج‌ها شهر را احاطه کردند که گردش دما را دچار مشکل می‌کنند. منظور از زیرساخت، معماری ساختمان‌هاست و به سازمان نظام مهندسی مربوط می‌شود. این بسیار تأثیرگذار است چون مردم در برخی موارد مجبورند. در طراحی یک آپارتمان گران قیمت برای اتاق‌ها، پنجره در نظر گرفته نشده و کاملاً تاریک است. مشارکت کنندگان درباره تأثیرات محیطی و اقلیمی نیز اذعان داشتند:



اون چیزی که مهمه آب‌وهوا و سرمایه‌ش که باید در نظر بگیریم. یه خانوار ایرانی را با یه اروپایی مقایسه میکنن که آنجا سرمایش مفهوم نداره، درحالی‌که ما تقریباً همه‌جامون گرمه. درسته که ما ۸ منطقه گرمسیر داریم ولی... اگر بخوایم واقعی ببینیم تمام ایرانه... آن موقع که درباره چه مناطقی گرمسیر هستند، کار می‌کردیم کسانی که متخصص بودن وقتی حرارت می‌رسه به ۴۰ باید کولر آبی را خاموش کرد چون دیگه اصلاً کارایی نداره و کولر گازی را مصرف کرد. توی تهرانم می‌بینید خیلی درجه حرارت می‌رسه به ۴۰. اگر واقعاً بخوان روی آب‌وهوا تقسیم‌بندی بکنن، تهرانم باید گرمسیر باشه ولی نمی‌کنن.

بخش عمده‌ای از انرژی‌مون در خونه‌هامون در مناطق جنوبی استفاده می‌شه که عموماً به لحاظ ساخت‌وسازی ایراد دارند و متناسب با اقلیم نیستن.

۴-۱-۳- حکمرانی نامناسب سیستم‌های فنی - اجتماعی

علاوه بر طراحی ابزارهای سیاستی مناسب که نقش ویژه‌ای در شکل‌دهی رفتارها دارند [۸]؛ اعمال راهکارهای تشویقی و تنبیهی نیز ضروری بوده [۵۱] و بسیاری از نیازها را می‌توان با فرایندها و تعاملات اجتماعی مانند آگاهی‌رسانی و تبلیغات به‌طور مؤثرتری برطرف کرد [۵۲]، برای مثال در موضوع فقدان ابزارهای اندازه‌گیری، آنچه که منجر به ایجاد مانع بزرگ‌تر در تغییر رفتار می‌شود، عدم وجود دانش پیرامون موضوع توانایی صرفه‌جویی است [۵۳]. با نگاهی به تجربه پیشروان تجدیدپذیر، مشاهده می‌شود آنها در کنار توسعه فنی، حمایت استفاده از آن را نیز موردتوجه ویژه قرار داده‌اند [۵۴]. مشارکت‌کنندگان درباره اهمیت آگاهی‌رسانی اذعان داشتند:

... آگاه‌سازی جوانب گوناگون دارد و هر چه قدر که بتوانیم این مسئله را خوب بیان کنیم و مردم را آگاه کنیم طبقاً در مدیریت رفتار تأثیر دارد.

هرچند عواملی مانند آگاهی‌رسانی در تثبیت و تغییر رفتار تأثیرگذار است [۴۶]، اما ایجاد چنین تغییری دشوار بوده و تغییر در محیط اجتماعی و نهادی یکی از شرط‌های اصلی موفقیت در مداخله است [۵۵]، برای مثال در برنامه کوچک‌سازی شبکه گاز هلند، برخلاف توجه زیاد به جلب مشارکت مردم، به‌دلیل وجودنداشتن قوانین اجرایی در شهرداری‌ها برای حمایت از خانواده‌ها، اهداف برنامه محقق نشد [۵۶]. ماهیت به‌هم‌پیوسته سیستم‌های فنی - اجتماعی



ایجاب می‌کند در طراحی سیاست‌ها، همزمان افراد، ساختار و فناوری مورد توجه قرار گیرند [۱۲؛ ۲۷]؛ که به گفته مشارکت‌کنندگان این پژوهش، درحال‌حاضر توجه کافی به این موضوع در سیاست‌گذاری بخش برق وجود ندارد که نمونه‌های آن توجه‌نکردن به پایگاه اقتصادی-اجتماعی افراد در سیاست‌های اصلاح تعرفه‌ها و نیز لزوم بازطراحی سازمان‌های مردم‌نهاد در اجرای موفق سیاست‌های بخش برق بوده است:

... قیمت به‌تنهایی باعث صرفه‌جویی نشده و حتی باعث فقیرترشدن دهک‌های پایین و نارضایتی خواهد شد. برای آزادسازی قیمت باید زمینه‌های آن فراهم باشند.

سمن‌ها در ایران به میزان زیادی تحت‌تأثیر سازمان‌های دولتی هستند و استقلال لازم را ندارند. معمولاً از وزارتخانه‌ها برای کارهایشان کمک می‌گیرند. سمنی که از دولت پول بگیرد، بالتبع استقلال لازم را ندارد... مشکل دوم این است که سمن‌ها بیشتر حرف‌هایشان را به مسئولان می‌گویند درحالی‌که باید با مردم صحبت کنند. اگر سمنی در تجدیدپذیر کار می‌کند، باید بیشتر وقت خود را به مردم آموزش دهد و مردم را با این انرژی آشنا کند.

۴-۲- شکاف ادراکی سیاست‌گذاران از مسئله

۴-۲-۱- چالش‌های رفتاری جامعه سیاست‌گذاری

به‌بیان مشارکت‌کنندگان، درحال حاضر برنامه‌ریزی و مدیریت بخش برق در کشور نتیجه تفکر خاصی بوده که از جهت‌گیری بلندمدت برخوردار نبوده و تنها در پی عبور از بحران پیک مصرف برق است:

...به‌صورت کوتاه‌مدت برای مدیریت مصرف برنامه‌ریزی می‌شود و با اینکه دفاتری با عنوان مدیریت مصرف داریم، اما برنامه‌ریزی بلندمدت انجام نمی‌گیرد و این مسئله اهمیت چندانی ندارد. همان‌طور که گفتیم مدیریت مصرف بلندمدت و کلان است و مدیران به برنامه‌های بلندمدت علاقه‌ای ندارند.

برنامه مدون، مستمر و بلندمدتی وجود ندارد. وزارت نیرو از فروردین‌ماه که دغدغه پیک شروع می‌شود، شروع به برنامه‌ریزی می‌کند، سعی می‌کند با صنایع رایزنی کند و نیروگاه جدید احداث کند، اما مرداد که تمام می‌شود تمام این روند تا سال آینده به فراموشی سپرده می‌شود و این سیکل معیوب دائماً تکرار می‌شود.



اینکه الان وزارت نیرو به دنبال مدیریت مصرف ناشی از دو مشکل است: اول مشکل تأمین برق در پیک که برق کافی ندارد، دوم اینکه قیمت متوسط فروش کمتر از قیمت تمام شده است. اگر این دو تأمین شود، وزارت نیرو به هیچ وجه دنبال مدیریت مصرف نمی‌رود.

در کنار سیاست‌های مدون، سیاست‌های نانوشته و «نامرئی» نیز وجود دارند که بر رفتار مصرف تأثیرگذارند [۵۷؛ ۵۸]. یک مثال خوب، برنامه کولبیز^۱ ژاپن است که دولت جهت حمایت از سیاست دمای مطبوع ۲۸ درجه، رویه خود را برای لباس‌های فرم ادارات تغییر داد و لباس‌های گشاد و پیراهن‌های آستین کوتاه را تشویق کرد و تصاویر نخست‌وزیر با پیراهن آستین کوتاه و بدون کراوات منتشر شد [۵۷].

مردم خیلی به این چیزها توجه می‌کنن وقتی می‌ری جایی سخنرانی اعتراض می‌کنن چرا فقط به ما می‌گین کم مصرف کنین؟... من فلان اداره رفتم چراغ‌ها روشن بود... زمانی رد شدم، تعطیل بودند، دیدم چراغ‌هاشون روشن... اینها چیزهایی است که مردم را دچار واکنش می‌کنه.

علاوه بر این، مشارکت‌کنندگان پژوهش بر واگرایی درک سیاست‌گذاران از مسئله و لزوم ایجاد فهم مشترک تأکید داشتند:

یکی باید بشینه ببینه کل داستان چیه و مسئله رو طرح بکنه. یک موقع‌هایی هم باید برای همه‌شون مسئله تعریف کرد؛ یعنی وقتی همه‌شون رو کنار هم می‌گذاریم فکر می‌کنم همه‌شون با هم مسئله‌رو اشتباه می‌فهمن یا هرکدام یک بخششو می‌فهمن....

من اعتقادم بر این است اگر حکمرانان جامعه نه فقط رئیس‌جمهور بلکه وزارت نیرو، تمام شرکت‌های برق کشور در مصرف انرژی اثرگذار هستند. اگر رئیس‌جمهور، وزیر و تمام نهادهای حاکمیتی در چگونگی مصرف برق یک حرف را بزنند، همه از خود حساسیت نشان می‌دهند.

توانایی برقراری ارتباط و اقناع مخاطبان سیاست‌گذاران نیز مورد تأکید مشارکت‌کنندگان بود:

مدیرهای صنعت برق... به دلیل اینکه با مردم سروکار دارند باید بدونن به چه زبانی با مردم می‌شه صحبت کرد روش‌های اقناع و ترغیب و جلب مخاطب را بدونن....

آگاه‌سازی جوانب گوناگون دارد و هرچقدر ما بتوانیم این مسئله را خوب بیان کنیم و مردم را آگاه کنیم، طبعاً در مدیریت رفتار آنها تأثیر دارد.



۴-۲-۲- چالش‌های بهره‌گیری سیاست‌گذاران از جامعه علمی

نبود فهم مشترک بین نظام دانایی و تصمیم‌گیری، یکی از مشکلات مطرح‌شده به‌وسیله مشارکت‌کنندگان پژوهش بود:

توی همه پروژه‌هایی که انجام میدن اگر در نهایت میخوان صنعت و وزارت نیرو به این نتیجه برسه که اینا «پژوهشگرها» خوبن، اون زبان را باید بگذاریم کنار. اون زبان که پژوهشگرها می‌گن ما حرف‌های خوب می‌زنیم اینها نمی‌فهمن یا نمی‌خوان... نه، اینها حداقل توی صنعت برق همه‌شون فارغ‌التحصیل‌های دانشگاه‌های خوبن و مسئله‌شون نفهمیدن نیست؛ البته دنیاهاشون فرق داره... هم باید وقت رو پروژه‌هاشون بگذارن هم وقت برای تعامل با سیستم؛ چون اگر پروژه منقطع از مصرف‌کننده‌اش انجام بشه به درد نمی‌خوره. اینها اگر از روز اول خودشون احساس نکنن روش هستن و دارن گام به گام برایش مسئله حل می‌کنن، میرن جلو، این اتفاق نمی‌افته، استفاده هم نمی‌کنن. برای چندین مشارکت‌کننده، مانع اصلی تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، عدم وجود اسناد و مدارک مناسب و قابل اتکا بود:

مسئله این است که آمارها را ما حاکمیتی‌ها در می‌آوریم برای تأیید خودمان... من در وزارت نیرو بلدم چطور آمار بسازم و هیچ نماینده‌ای فوت کوزه‌گری مرا نمی‌فهمد. اگر ۱۰ تا NGO و مرکز آمار مستقل راه بیفتند و آمارهای واقعی منتشر شود آن وقت همه می‌آیند حرف می‌زنند و معلوم می‌شود نیروگاه واقعاً با چه قیمتی برق تولید می‌کند.

در بریتانیا همزمان با توسعه مفهوم «سیاست مبتنی بر شواهد»، تعداد واحدهای پژوهشی در بدنه دولت افزایش پیدا کرد، اما پس از آنکه نتایج پژوهش‌های سیاستی نتوانست تأثیر مثبتی در دستیابی به اهداف تعیین‌شده، ایجاد کند، این روند شروع به افول کرد [۳۸]. از این‌رو علاوه بر اهمیت وجود شواهد، نحوه استفاده از آنها نیز حایز اهمیت است [۵۹؛ ۶۰]:

نتایج تحقیق برای ما مهمه، اگه ما به نتیجه‌ای با انحراف داشته باشیم در نهایت می‌خواهیم چه استفاده‌ای ازش بکنیم؟ در نهایت به‌کاری داره انجام می‌شه که من شرکت توزیع باید ازش بهره‌مند بشم...

اما یک چالش اصلی در این زمینه، عدم اجماع و یکپارچگی در جامعه علمی کشور است: ... در جامعه علمی ما، یک نگاه مشترک و مشابه نسبت به این موضوع وجود ندارد. حتی بین اقتصاددان‌ها ممکن است اتفاق نظر در مورد یارانه انرژی نداشته باشیم. ما باید با مکانیزم‌هایی که در اختیار است، سیاست‌ها و اهداف مشترکی را در این زمینه ترسیم کنیم.



با وجود رویکردهای پدیدآمده از رشته‌های مختلف علمی، شکاف بیان‌شده درخصوص پاسخ‌های متفاوت برای مدیریت رفتار، تعجب‌آور نیست [۵۵]. با توجه به پیوند رفتارها در بسیاری از اعمال و کردارهای زندگی اجتماعی، در بین رشته‌های مختلف علمی، دانش علوم اجتماعی، عنصر مهمی در ایجاد اعتماد و اقناع اجتماعی خواهد بود [۲۰؛ ۶۱]:

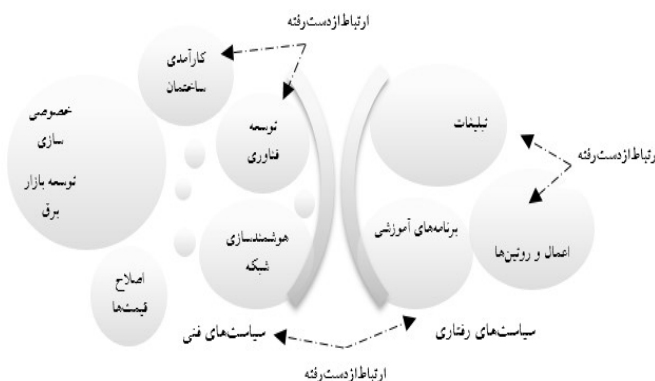
مدیرهای صنعت برق عمدتاً فنی مهندسين که حتماً باید باشند ولی من فکر می‌کنم اینها باید در حوزه علوم اجتماعی و انسانی هم اطلاعات کافی داشته باشند.

به نقل از یکی از وزرای بریتانیا، «علوم اجتماعی باید در قلب سیاست‌گذاری قرار گیرد. ما به انقلابی در روابط بین دولت و جامعه نیاز داریم؛ ما به دانشمندان علوم اجتماعی نیاز داریم تا در تعیین اینکه چه چیزی جواب می‌دهد و چرا و چه نوع ابتکارات سیاستی مؤثرتر هستند، به ما کمک کنند [۳۸]». درحقیقت از آنجایی که زمینه اجتماعی بر سیاست تأثیر می‌گذارد [۶۲-۶۴]، ضروری است در حکمرانی رفتار بررسی شود چه شرایطی بستر آمادگی و پذیرش سیاست‌ها را در جامعه ایجاد می‌کند. درک این زمینه‌ها راه را برای ادغام سیاست‌های رفتاری با سایر سیاست‌ها هموار می‌کند [۶۵؛ ۶۶]:

مهم است که جامعه خود را مقابل بیت‌المال و دولت تصور نکند و تصور نکند من مصرف می‌کنم و آنها موظف هستند تولید را افزایش دهند. جلب مشارکت مردمی و اینکه فرد خود را با دولت همسو بداند، خیلی کمک‌کننده است.

۵- بحث

به‌رغم آنکه رفتار مصرف انرژی متأثر از عوامل بسیار و دارای وابستگی فنی- اجتماعی است [۲۹]، پاسخ‌های سیاستی در کشور اینگونه نبوده و شکاف‌هایی در این زمینه به‌وجود آمده و با پاسخ‌های جزیره‌ای در بخش‌های مختلف که کمتر بر پیوستگی‌های فنی- اجتماعی تأکید می‌کنند، تشدید شده‌اند (شکل ۱).



شکل ۱. مثال هایی از شکاف موجود بین سیاست ها (در حالی که دایره ها باید در هم فرو رفته باشند)

الف) اول آنکه بین سیاست های هر بخش، شکاف وجود داشته و به نوعی موفقیت در اجرای یک راهکار، به دلیل (عدم) وجود راهکاری در بخش دیگر ناکام می ماند. برای مثال تشویق ورود بخش خصوصی به بازار انرژی و الزام استفاده از انرژی تجدیدپذیر، در مقابل عدم ایجاد تعرفه های مناسب؛ یا الزام شهرداری ها به صدور پایان کار ساختمان ها مشروط به رعایت آئین نامه های انرژی، در مقابل نبود سیاست های کنترلی و نظارتی قوی و بازدارنده بر تولید و واردات تجهیزات بهینه.

ب) دوم، بین سیاست های فنی و رفتاری گسست وجود دارد. در سیاست گذاری انرژی کشور تفکر اقتصادی و فناورانه در اولویت قرار گرفته است، برای مثال ماده ۱۸ قانون اصلاح الگوی مصرف «الزام وزارت خانه های نفت، نیرو و مسکن به تهیه الگوی مصرف انرژی به ازای هر مترمربع»، یکی از بندهایی است که بدون در نظر گرفتن مواردی همچون «احساس راحتی و آسایش ساکنان» طراحی شده است. از طرف دیگر در کنار استفاده از سیاست های فناورانه و ابزاری، برخی راهکارهای رفتاری نیز در کشور وجود دارد، برای مثال «الزام وزارت علوم در ارائه درس مدیریت انرژی» و «الزام صداوسیما و وزارتخانه های ارشاد و آموزش و پرورش به آگاه سازی». بررسی این موارد چنین نشان می دهد که بسیاری از سیاست های تغییر رفتار، ناشی از تصور سیاست گذاران درباره کمبود اطلاعات و آگاهی مصرف کنندگان است در صورتی که



ضروری است سیاست‌هایی طراحی شوند که بر موانع خارج از کنترل فرد (که شکل‌دهنده رفتار هستند) نیز فایق آیند.

دوقطبی‌های مطرح‌شده، نیاز به یک چارچوب یکپارچه را مشخص می‌سازد. زیرا تلقی سیاست‌های فنی و رفتاری به‌عنوان اهداف مجزا برای پرداختن به مسئله رفتار منجر به نتایج معکوس خواهد شد [۱۲؛ ۳۱]. از آنجایی که حکمرانی رفتار مصرف انرژی گروه‌های متنوعی را که لزوماً رفتار عقلایی ندارند، در بر می‌گیرد، ضروری است تا به رویکردی چرخش کرد که به ورای اشیای فیزیکی و مادی می‌نگرد و تا زمانی که ارتباط بین افراد، فناوری و ساختارها لحاظ نشود، تغییر رفتار پایداری صورت نخواهد گرفت [۶۷؛ ۶۸]. گاهی ممکن است افراد به دلیل وجود یک موقعیت خاص در فضای جامعه، تمایلی به رعایت توصیه‌هایی که به‌ظاهر صحیح است، نداشته باشند [۶۹]. درک اینکه چگونه سیاست‌گذاری در سطح فردی به سطوح اجتماعی پیوند می‌خورد، ما را به مطالعه چرخه‌ای که در آن واقعیت‌های اجتماعی بر کنش فردی و برعکس تأثیر می‌گذارند، ملزم می‌کند [۷۰]. در این راستا تئوری عمل اجتماعی^۱ با تجزیه و تحلیل زمینه ایجاد و بازتولید رفتارهای روزمره، نشان می‌دهد چگونه عادت‌ها و روال روزمره با هنجارهای اجتماعی آمیخته می‌شود [۳۲؛ ۷۱]. یکی از این زمینه‌ها، رفتار و عمل سیاست‌گذاران است که خود به‌مثابه یک جامعه عمل هستند [۴۱؛ ۷۲] و در این پژوهش بر وجود سیاست‌های نامرئی، کوتاه‌بینی سیاسی، واگرایی ادراک بین سیاست‌گذاران و نیز ناتوانی آنها در برقراری ارتباط و اقناع مخاطبان تأکید ویژه شد.

در پژوهش حاضر برخلاف آنکه مشارکت‌کنندگان از نقش خود به‌عنوان عاملان تأثیرگذار بر رفتار آگاه بودند، تصور می‌کردند وظیفه آنها جستجوی راه‌حل‌های خرد است، چراکه چالش‌های موجود کلان‌تر از حوزه انرژی بوده و آنها خود را قربانی می‌دیدند [۷۳]. از این رو اینکه چگونه می‌توان تغییر بنیادی ایجاد کرد، پرسش مهمی است که پاسخ به آن می‌تواند گره‌گشای حکمرانی رفتار مصرف انرژی در کشور باشد تا سیاست‌گذاران را ترغیب نمود مسائل را نسبت به گذشته متفاوت طرح‌ریزی کرده و زوایای جدید و تازه‌ای را آزمایش کنند.



۶- نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی چالش‌های حکمرانی رفتار مصرف انرژی، از مسیر آشنای شناسایی عوامل مؤثر بر مصرف انرژی که سابقه طولانی دارد، فاصله گرفته و با انجام صاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران صنعت برق و تحلیل مضمون آنها، بر دو محور کلیدی شکاف سیاستی و ادراک سیاست‌گذاران از مسئله تمرکز می‌کند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که مداخله در رفتار یک جامعه مسئله پیچیده‌ای بوده و نمی‌توان آن را تنها با استانداردهای خشکی مانند «کاهش شدت انرژی به یک‌دوم تا پایان برنامه پنجم» هدایت کرد و ضروری است موانع رفتاری نیز مانند دسترسی‌ناداشتن به وسایل بهینه و تجهیزات بهره‌ور در نظر گرفته شوند. هرچند راه‌حل‌های سطح خرد مانند مباحث اقتصاد رفتاری در تغییر رفتار ضروری است، اما نیاز به تغییر در مقیاس بزرگ‌تر در مدیریت انرژی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده [۳۸] و حکمرانی در این حوزه باید بتواند با توانمندساختن شهروندان، زمینه مسئولیت‌پذیری را در مسیر تحقق اهداف سیاستی فراهم کند [۱۴]. از این رو راهکارهای مداخله موفق، ترکیبی از شیوه‌های اجتماعی و نهادی و با واسطه فناوری خواهد بود.

در جهت تکمیل یافته‌ها، از آنجاکه رویکرد پژوهش کیفی بوده و اتخاذ نمونه تا اشباع نظری پیش‌رفته، پژوهش‌هایی برای آزمایش یافته‌ها می‌تواند انجام شود. مهم‌تر از آن بررسی گسترده‌تر این موضوع که سیاست‌گذاران به‌عنوان افراد مؤثر در مداخله، چه نقش‌هایی در تثبیت و تغییر رفتار ایفا می‌کنند، نیز می‌تواند موضوع جذابی باشد.

توصیه به سیاست‌گذاران

این پژوهش نسبت به وضع سیاست‌های جداگانه هشدار داده و اتکای صرف به راهکارهای فنی مانند «برنامه‌ریزی خاموشی و عبور از بحران در روزهای اوج بار» به‌عنوان پاسخ به مسئله «ناترازی تولید و مصرف» و عبور از بحران در روزهای اوج را که تقاضای مصرفی بیش از حداکثر توان تولید شبکه برق می‌شود، رد می‌کند. در بخش تقاضا نیز استراتژی‌هایی برای مقابله با چالش‌های مصرف موردنیاز است که همزمان زیرساخت‌های مادی، هنجارها و اعمال



مصرف انرژی را در نظر گرفته و به محدودیت‌هایی که افراد درخصوص تغییر رفتار خود دارند، توجه کند. رفتارها نتیجه عوامل متعددی هستند که در زمان مداخله نمی‌توان آنها را از بافت اجتماعی جدا کرد. از این‌رو نیاز اساسی این حوزه، سازگاری بیشتر سیاست‌ها با اهداف اجتماعی بوده و استراتژی‌هایی برای مقابله با چالش‌های مصرف‌موردنیاز است که همزمان زیرساخت‌های مادی، هنجارها و اعمال را در نظر گرفته و به محدودیت‌هایی که افراد در تغییر رفتار دارند، توجه کند. در این بخش تلاش شده است به‌صورت فهرست‌وار، راهکارهای بیان‌شده به‌وسیله مشارکت‌کنندگان و یافته‌های پژوهش، مرور شود:

- وضع سیاست‌های حمایتی درباره ورود و تولید تجهیزات بهینه و نیز بهبود توان خرید مصرف‌کنندگان، هم‌راستا با طراحی سیاست‌های کاهش شدت انرژی؛
- طراحی برنامه‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی، همزمان با اجرای سیاست‌های فنی هوشمندسازی شبکه و رؤیت‌پذیری برق؛
- طراحی الگوی تعامل بین نهادها و وزارتخانه‌های مختلف جهت مدیریت تقاضای برق؛ برای مثال ایجاد سازوکار نظارتی بر سازمان نظام مهندسی و شهرداری‌ها در معماری ساختمان‌ها؛
- ایجاد انگیزه و جذاب‌سازی شرایط ورود بخش خصوصی به چرخه تولید و تأمین برق؛
- اقناع‌سازی مصرف‌کنندگان به رفتار صرفه‌جویانه از راه بازطراحی سازمان‌های مردم‌نهاد؛
- طراحی اهداف صرفه‌جویی متناسب با اقلیم مناطق مختلف کشور؛
- تأکید بر ایجاد درک مشترک و همسو در بین سیاست‌گذاران و ترویج و شفاف‌سازی آن؛
- آموزش مدیران و کارکنان حوزه نیرو درباره مسائل اجتماعی، شیوه‌های برقراری ارتباط و تعامل با ذی‌نفعان و به‌خصوص جلب مشارکت مصرف‌کنندگان؛
- بهبود ارتباط با نظام دانایی و تلاش برای توانمندی آنها در ارائه شواهد کاربردی حوزه برق؛



- طراحی برنامه مدون و اهداف مشخص درخصوص مدیریت تقاضای بخش برق با دیدگاه بلندمدت (ورای عبور از روزهای اوج) و همه‌جانبه (فنی و رفتاری).

قدردانی

این مقاله حاصل یک کار پژوهشی در پژوهشگاه نیرو و با کارفرمایی این سازمان بوده است.

۷- منابع

- [۱] گزارش عملکرد سال ۱۴۰۰ صنعت آب و برق، دفتر فناوری اطلاعات، امنیت فضای مجازی و آمار وزارت نیرو، (۱۴۰۱).
- [۲] سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف، (۱۳۸۹).
- [۳] ترازنامه انرژی، (۱۳۹۸).
- [4] Oduro, R. A., Taylor, G. "Future pathways for energy networks: A review of international experiences in high income countries." *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 171 (2023): 113002.
- [5] Trotter, P. A., Mannan, I., Brophy, A., Sedzro, D., Yussuff, A., Kemausuor, F., Mulugetta, Y. "How climate policies can translate to tangible change: Evidence from eleven low-and lower-middle income countries." *Journal of Cleaner Production* 346 (2022): 131014.
- [۶] گزارش آمار تفصیلی برق، توانیر، (۱۳۹۹).
- [7] Burger P, et. All. "Advances in understanding energy consumption behavior and the governance of its change—outline of an integrated framework." *Frontiers in energy research* 3, (2015): 29
- [۸] اصلانی ز، ازکیا م، زنجانی ح. «بررسی عوامل مؤثر بر مصرف انرژی خانوار شهری با رویکرد نظریه بنیانی»، *برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، ۳۴، (۱۳۹۷)، ۱-۳۳.
- [۹] طالبیان ا، ملاکی ا، ابراهیمی‌پور م. «تحلیل اجتماعی الگوهای مصرف انرژی در شهر تهران»، *راهبرد اجتماعی فرهنگی*، ۱۹، (۱۳۹۵)، ۲۱۷-۲۴۴.
- [۱۰] بهمنی م، جمشیدنژاد آ، انصاری‌لاری م. «بررسی عوامل مؤثر بر مصرف انرژی بخش خانگی استان‌های کشور»، *مطالعات اقتصاد انرژی*، ۴۲، (۱۳۹۳)، ۱۶۱-۱۸۱.



- [11] Cox, E., Royston, S., Selby, J. "The impacts of non-energy policies on the energy system" *UKERC*, 1(2016):100.
- [12] Gillingham, K., Tsvetanov, T., "Nudging energy efficiency audits: Evidence from a field experiment." *Environmental Economics & Management*, 90, (2018): 303-316.
- [۱۳] شیرازی ح. «بهره‌گیری از رهیافت بازاریابی اجتماعی در سیاست‌گذاری عمومی، سیاست، ۴۹ (۴)، (۱۳۹۸)، ۱۰۴۳-۱۰۶۱.
- [۱۴] شیرازی ح. «سیاست‌گذاری تغییر رفتار به‌منظور توانمندسازی شهروندان؛ رویکردی ضروری در راستای تحقق اهداف کلان دولتی»، *دولت‌پژوهی*، ۷ (۲۷)، (۱۴۰۰)، ۲۹-۵۷.
- [15] Tsagakari, M., Roca, J., Kallis, G. "From local island energy to degrowth? Exploring democracy, self-sufficiency, and renewable energy production in Greece and Spain." *Energy Research & Social Science* 81 (2021): 102288.
- [16] Poncian, J., Jose, J. "National resource ownership and community engagement in Tanzania's natural gas governance." *Energy Policy* 133 (2019): 110903.
- [17] Batidzirai, B., Trotter, P.A., Brophy, A., Stritzke, S., Moyo, A., Twesigye, P., Puranasamriddhi, A. and Madhlopa, A., "Towards people-private-public partnerships: An integrated community engagement model for capturing energy access needs." *Energy Research & Social Science* 74 (2021): 101975.
- [18] Pape J, Rau H, Fahy F, Davies A. "Developing policies and instruments for sustainable household consumption: Irish experiences and futures." *Journal of Consumer Policy*, 34.1(2011):25-42.
- [19] Letwin, O., G. Barker, A. Stunell. "Behaviour change and energy use." *Cabinet Office: Behavioural Insights Team*, (2011).
- [20] Razmjoo, A., Rezaei, M., Mirjalili, S., Majidi Nezhad, M., Piras, G. "Development of Sustainable Energy Use with Attention to Fruitful Policy." *Sustainability*, 13.24(2021).
- [21] Hansen, P. G. "What are we forgetting?." *Behavioural Public Policy* 2.2 (2018): 190-197.
- [22] Moseley, A. Thomann, E. "A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation", *Policy & Politics*, 49, 1, (2021): 49-67.
- [23] Akerlof, G. A., Oliver, A., & Sunstein, C. "Editorial. Behav." *Public Policy* 1 (2017): 1-3.
- [24] Straßheim, H., Beck, S. "Introduction to the handbook of behavioural change and public policy." *Handbook of behavioural change and public policy*. Edward Elgar Publishing, (2019): 1-21.



- [25] Lutzenhiser, L. "A cultural model of household energy consumption." *Energy*, 17.1 (1992):47-60.
- [26] Kowsari, R., Zerriffi, H. "Three dimensional energy profile: A conceptual framework for assessing household energy use." *Energy Policy*, 39.12 (2011):7505-7517.
- [27] Keller, M., Halkier, B., Wilska, T. A. "Policy and governance for sustainable consumption at the crossroads of theories and concepts." *Environmental Policy & Governance*, 26(2), (2016):75-88.
- [28] Schmidt, S., Weigt, H. "Interdisciplinary energy research and energy consumption: What, why, and how?" *Energy Research & Social Science*, 10, (2015):206-219.
- [29] Simoes, D. F. "Consumer Behavior and Sustainable Development in China: The Role of Behavioral Sciences in Environmental Policymaking." *Sustainability*, 8(9), (2016):897.
- [30] Alemanno, A., Sibony, A. L. The Emergence of Law & Behavioural Science "A European Perspective", 1084, (2015).
- [31] Wilson, C., Dowlatabadi, H. "Models of decision making and residential energy use." *Annu. Rev. Environ. Resour.*, 32, (2007):169-203.
- [32] Stephenson, J., Barton, B., Carrington, G., Gnoth, D., Lawson, R., Thorsnes, P., "Energy cultures: A framework for understanding energy behaviours." *Energy policy*, 10(2010):6120-6129.
- [33] Bornemann, B., Sohre, A., Burger, P. "Future governance of individual energy consumption behavior change". *Energy research & social science*, 35, (2018):140-151.
- [34] Kooiman, J. "Social-political governance", *Public Management*, 1.1, (1999):67-92.
- [35] R.H. Thaler, C.R. Sunstein, Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, Yale University Press, New Haven, Conn, 2008.
- [36] Ajzen, I. "The theory of planned behavior." *Organizational behavior and human decision processes* 50.2 (1991): 179-211.
- [37] Stern, P. C. "New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior." *Journal of social issues* 56.3 (2000): 407-424.
- [38] Hampton, S., Adams, R. "Behavioural economics vs social practice theory: Perspectives from inside the United Kingdom government", *Energy Research & Social Science*, 46, (2018):214-224.
- [39] Loer, Kathrin. "The enzymatic effect of behavioural sciences: what about policy-makers' expectations?." *Handbook of behavioural change and public policy*. Edward Elgar Publishing, (2019). 180-194.



- [40] Darnton, Andrew. "An overview of behaviour change models and their uses." *Government Social Research* (2008).
 - [41] Ewert, B. Loer, K. "Advancing behavioural public policies: in pursuit of a more comprehensive concept", *Policy & Politics*, 49.1, (2021): 25–47.
 - [42] Creswell, J. W., Poth, C. N. "Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches". Sage publications. (2008).
 - [43] Brischke, L. Spengler L. "Ein Fall for Zwei: Effizienz und Suffizienz". *Politische ökologie*, 126(29), (2011): 86-93.
 - [44] Sanders, M., Snijders, V. Hallsworth, M. "Behavioural science & policy: where are we now and where are we going? ", *Behavioural Public Policy*, 2(2), (2018): 144–67.
 - [45] Lesic, V., De Bruin, W. B., Davis, M. C., Krishnamurti, T., Azevedo, I. M. "Consumers' perceptions of energy use and energy savings: A literature review". *Environmental Research Letters*, 13(3), (2018).
 - [46] Yue, T., Long, R., Chen, H. "Factors influencing energy-saving behavior of urban households in Jiangsu Province", *Energy Policy*, 62, (2013): 665-675.
 - [47] Strengers, Y., Maller, C. "Materialising energy and water resources in everyday practices: Insights for securing supply systems". *Global Environmental Change*, 22(3), (2012): 754-763.
 - [48] Speck, M., Hasselkuss, M., "Sufficiency in social practice: searching potentials for sufficient behavior in a consumerist culture", *Sustainability*, 11.2, (2015): 14-32.
 - [49] Delzendeha, E., Song, W., Angela L., Ying, Z. "The impact of occupants' behaviours on building energy analysis", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80, (2017): 1061-1071.
 - [50] Martinsson, J., Lundqvist, L., Sundstrom, A, "Energy saving in Swedish households. The importance of environmental attitudes", *Energy Policy*, 39, (2011): 5182-5191.
- [۵۱] مبینی‌دهکردی ع.، حوری‌جعفری ح. «بررسی تحلیلی سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاح الگوی مصرف و تأثیر اجرای آنها بر شدت انرژی»، *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۳، (۱۳۹۶)، ۶۰-۴۵.
- [52] Max-Neef, M., Elizalde, A., Hopehayn, M. "Development dialogue. Human Scale Development, An Option for the Future." *Dag Hammarskjold Foundation, Uppsala*, (1989): 7-80.
 - [53] Jillian. S. C., Kresling, J., Webb, D., Soutar, N. G., Mazzarol, T. "Energy saving behaviours: Development of a practice-based model", *Energy Policy*, 61, (2013): 371-381.



- [54] Kuzemko, C., Britton, J. "Policy, politics and materiality across scales: A framework for understanding local government sustainable energy capacity applied in England." *Energy Research & Social Science* 62(2020).
- [55] Lorek, S., Spangenberg, J. H. "Energy sufficiency through social innovation in housing." *Energy Policy*, 126, (2019): 287-294.
- [56] Jansma, S. R., Gosselt, J. F., de Jong, M. D. "Kissing natural gas goodbye? Homeowner versus tenant perceptions of the transition towards sustainable heat in the Netherlands." *Energy Research & Social Science*, 69, (2020): 101694.
- [57] Shove, E. "Putting practice into policy: reconfiguring questions of consumption and climate change." *Contemporary Social Science*, 9(4), (2014): 415-429.
- [58] Strengers, Y., Moloney, S., Maller, C., Horne, R. "Beyond behaviour change: Practical applications of social practice theory in behaviour change programmes." *Social Practices, Intervention and Sustainability Beyond behaviour change*, (2014): 63-77.
- [59] Nutley, S. M., Walter, I., Davies, H. T. *Using evidence: How research can inform public services*. Policy press, 2007.
- [60] Genus, A., Iskandarova, M., Goggins, G., Fahy, F., Laakso, S. "Alternative energy imaginaries: Implications for energy research, policy integration and the transformation of energy systems", *Energy Research & Social Science*, 73, (2021): 1018898.
- [61] Heiskanen, E., Mont, O., Power, K. "A map is not a territory—making research more helpful for sustainable consumption policy." *Consumer Policy*, 37(1), (2014): 27-44.
- [62] Olsen, A.L., Tummers, L., Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S. "Behavioral public administration: Connecting psychology with European public administration research." *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*. Palgrave Macmillan, London, (2018). 1121-1133.
- [63] Feitsma, J., Whitehead, M. "Bounded interdisciplinarity: critical interdisciplinary perspectives on context and evidence in behavioural public policies", *Behavioural Public Policy*, (2019): 1-27.
- [64] Banerjee, S., John, P. "Nudge plus: incorporating reflection into behavioral public policy." *Behavioural Public Policy*. 332(2021): 1-16.
- [65] Ewert, B., Loer, K., Thomann, E. "Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration", *Policy & Politics*, 49.1, (2021): 3-23.



- [66] Pleeging, E., Exel, J. v., Burger, J. M., Stavropoulos, S. "Hope for the future and willingness to pay for sustainable energy", *Ecological Economics*, 181, (2021)
 - [67] Gram-Hanssen, K. "Retrofitting owner-occupied housing: remember the people." *Building Research & Information*, 42.4 (2014): 393-397.
 - [68] Ozaki, R, Shaw, I. "Entangled practices: governance, sustainable technologies, and energy consumption". *Sociology*, 48, (2014): 590-604.
 - [69] Entwistle, T. "Why nudge sometimes fails: fatalism and the problem of behaviour change." *Policy & Politics* 49.1 (2021): 87-103.
 - [70] Grimmelikhuijsen, S., Jilk, S., Olsen, A.L. Tummers, L.G. "Behavioral public administration: combining insights from public administration and psychology", *Public Administration Review*, 77.1, (2017): 45-56.
 - [71] Stephenson, J., et. All "The energy cultures framework: Exploring the role of norms, practices and material culture in shaping energy behaviour in New Zealand", *Energy Research & Social Science*, 7, (2015): 117-123.
 - [72] Kattirtzi, M. "Challenge and be challenged": a history of social research capacity and influence" (2017).
- [۷۳] پسندیده ا.س.، حیدری غ.، جنادله ع.، کیقبادی م. «روش‌شناسی تحلیل اجتماعی حوادث و سوانح در صنعت برق»، پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی، ۶(۲)، (۱۳۹۹)، ۱۱۵-۱۵۴.

طراحی مدل پایداری سازمانی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: شرکت‌های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر)

سارا محمدی^{۱*}، مهدی نداف^۲، فرشته شیخ فلاوند^۳

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰

پذیرش: ۱۴۰۲/۱/۱۵

چکیده

امروزه موضوع پایداری مورد توجه جدی بسیاری از کشورهاست. تحولات زیاد محیط‌های کسب‌وکار، کارکرد سازمان‌ها را تغییر داده و درواقع تعالی و ماندگاری سازمان‌ها در شرایط پیچیده و متغیر کنونی، نیازمند به‌کارگیری نگرشی نو در تدوین راهبردهای سازمانی است. مهم‌ترین چالش مدیریتی حال حاضر سازمان‌ها، نیل به پایداری سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی است. پایداری به توانایی سازمان در پایش فرصت‌ها، تغییرات روندها و مخاطرات محیط خارجی مرتبط است و هدف از آن ایجاد توازن بین منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان در بلندمدت می‌باشد. چالش‌های روزافزون اقتصادی اجتماعی و زیست‌محیطی از یک‌سو و غفلت از رویکرد پایدار به سازمان در مطالعات داخلی ازسوی دیگر، نویسنده را بر آن داشت تا با انجام یک مطالعه کیفی مبتنی بر استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد چارچوب و الگویی برای پایداری سازمانی ارائه کند. به همین منظور با ۱۷ تن از مدیران و خبرگان شرکت‌های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر و اعضای

E-mail: s.mohammadi@scu.ac.ir

* نویسنده مسئول مقاله:



هیئت علمی دانشگاه که به روش نمونه‌گیری هدفمند تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شده بودند، مصاحبه باز و نیمه ساختاریافته انجام شد. تحلیل مصاحبه‌ها براساس سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام و الگوی پایداری سازمانی طراحی شد. ارزیابی و پالایش الگو به‌وسیله گروه خبرگان با روش دلفی انجام گرفت. نتایج تحلیل مصاحبه‌ها بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در قالب ۱۷۴ مفهوم، ۱۳ مقوله و ۴ مقوله محوری انجامید. نتایج نشان داد مدیران با درک دلایل و عوامل مؤثر بر پایداری سازمانی همچون فشارهای اجتماعی، مسائل زیست‌محیطی و اقتصادی و همچنین فرهنگ‌سازی و تقویت نگرش کارکنان، می‌توانند راهبردهایی برای تولید محصولات سبز، برنامه‌ریزی، تحقیق و توسعه جهت دستیابی به پایداری سازمانی و ارتقای آن اتخاذ کنند. اجرای پایداری سازمانی منجر به نتایج و پیامدهای مفیدی برای مردم، صاحبان مشاغل و دولت خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: پایداری سازمانی، توسعه پایدار، نظریه داده‌بنیاد.

۱- مقدمه

بررسی متون جدید نشان از افزایش فزاینده علاقه‌مندی به ایجاد سازمان‌های پایدار است. در عصر حاضر تجارت به‌طور انحصار با هدف اقتصادی، دیگر گزینه مناسبی برای سازمان‌هایی که به جامعه جهانی خدمت می‌کنند، نیست. در طول سال‌ها، تولید و مصرف انبوه به اکوسیستم آسیب رسانده است. امروزه افراد و سازمان‌ها ناچار به پذیرش مسئولیت حفظ اکوسیستم در محل زندگی خود هستند. علاوه بر فعالیت‌های مسئولانه انفرادی، سازمان‌ها می‌توانند نقش مؤثرتری در زمینه حفظ محیط‌زیست و به‌طور کلی پایداری داشته باشند. طی دهه‌های گذشته، پایداری به مسئله غالب سراسر جهان تبدیل شده است [۱]. نگرانی روزافزون جهانی درباره تغییرات آب‌وهوایی و آگاهی گسترده نسبت به پایداری محیط‌زیست و تولید، سازمان‌های جهانی را به سمت اجرای رویه‌هایی برای مدیریت کارآمد عناصر پایداری سازمانی شامل انتشار، تخلیه پساب، دفع زباله و بهره‌وری انرژی سوق می‌دهد. برخی کشورها با تدوین سیاست‌ها، مقررات و روش‌های نوین عملیاتی، به‌عنوان نقطه عطف اصلی پایداری و تولید پاک، شهروندان خود را آموزش داده‌اند. کشورهای انگلستان، آمریکا، ژاپن و سنگاپور شیوه‌های مختلف مناسبی برای توسعه پایدار و مدیریت محیط‌زیست گرفته‌اند، بدون اینکه به



توسعه اقتصادی و اجتماعی آسیب برسانند [۲]. در آسیا و اقیانوسیه نیز، توسعه پایدار از سال‌ها قبل مسئله و نگرانی اساسی بوده است، تأسیس مجمع همکاری اقتصادی آسیا و اقیانوسیه (APEC) در سال ۱۹۸۹ که از اوایل دهه ۱۹۹۰ فعالیت‌های خود را بر توسعه پایدار و حفاظت از محیط زیست متمرکز کرده در بیانیه چشم‌انداز اقتصادی خود نیز به همین نکته اشاره کرده است: «محیط‌زیست زمانی بهبود پیدا می‌کند که از کیفیت هوا، آب و فضای سبز خود محافظت کرده و منابع انرژی و تجدیدپذیر خود را برای اطمینان از رشد پایدار و تأمین آینده‌ای امن‌تر برای مردم مدیریت کنیم» [۳]. پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت افراد دارای نفع سازمان در طول زمان است. پایداری، به توانایی سازمان در پایش فرصت‌ها، تغییرات، روندها و مخاطرات محیط خارجی مرتبط است و با هدف ایجاد توازن بین منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان در بلندمدت، مدیریت می‌شود [۴]. این پدیده چندبعدی بر حفظ نتایج صحیح، تولید دانش، ایجاد ظرفیت، تجربه پایدار بودجه، الگوهای مناسب کارکنان و ارائه خدمات و پشتیبانی مبتنی بر ارزش به روشی مؤثر متمرکز است. این ویژگی‌ها برای سلامت و رفاه مداوم سازمان ضروری تلقی می‌شوند [۵]. در مبانی نظری و مطالعات پیشین که در ادامه خواهد آمد، مباحث و مدل‌هایی برای روشن‌سازی مفهوم پایداری و ویژگی‌های شرکت‌های پایدار و با تأکید بر پایداری اقتصادی و تجارت پایدار ارائه شده است؛ اما در این مطالعات چارچوب و الگوی کامل و جامعی برای پایداری سازمانی که به عوامل مؤثر بر پایداری، دلایل و انگیزه‌ها، شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن بپردازد، ارائه نشده است. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع پایداری در جامعه و سازمان‌ها، نیاز به تکامل الگوهای موجود و کمبود دانش نظری و مطالعات در این زمینه، پژوهشگران درصدد برآمدند مطالعه حاضر را با هدف ارائه الگوی مناسبی برای پایداری سازمانی انجام دهند.

سازمان‌های جدید امروزه برای برآوردن انتظارات جامعه و توجیه عملیات خود، تحت پایش بیشتری قرار می‌گیرند و صنعت پتروشیمی با توجه به ماهیت محصولات خود، بیشتر در معرض بررسی نقادانه جامعه و ذی‌نفعان مختلف در زمینه عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی قرار دارد [۶]. طراحی و تبیین الگوی جامع پایداری سازمانی می‌تواند برای پیشبرد اهداف و تحقق پایداری سازمان، مدیران و کارشناسان را یاری دهد. این مطالعه درصدد



کشف، شناخت و تبیین مفهوم پایداری سازمانی، و همچنین شناسایی انگیزه‌ها، عوامل و مؤلفه‌های پایداری، شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای و راهبردها و پیامدهای آن است. بنابراین با توجه به مبانی نظری و مطالعات پیشین، سؤال اصلی پژوهش این است که طراحی الگوی پایداری سازمانی در شرکت‌های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر چگونه است؟

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- مفهوم پایداری سازمانی

مفهوم پایداری سازمانی هم در صنعت و هم در مجامع دانشگاهی یک بحث مهم و جذاب است. سازمان‌ها برای دستیابی به توسعه پایدار باید با بیان ارزش‌ها، فرهنگ پایداری را توسعه داده و پیوندی با اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی برقرار کنند [۷]. پایداری سازمانی علاوه بر پایداری مالی و اقتصادی به عنوان مزیت رقابتی سازمان مطرح می‌شود و به درجه بالایی از ثبات و کارایی اقتصادی اشاره دارد که ارزش جدید بالقوه‌ای برای سازمان ایجاد می‌کند [۸]. توسعه پایدار به دلیل ایجاد راهبردهای پایدار در شرکت‌های امروزی به طور بیشماری اهمیت دارد. اهداف توسعه پایدار ترکیبی از توسعه اقتصادی، پایداری محیط زیست و اجتماعی است [۹؛ ۱۰].

براساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۱۰)، چهار سطح برای ساختن یک سیستم پایدار در سازمان لازم است [۱۱]:

در سطح یک تغییر از بالا شروع می‌شود. برای حمایت از تغییر و تولید برنامه‌های پایدار، باید ذهنیت مدیریت ارشد تغییر پیدا کند. در سطح دوم اصول و مفاهیم پایداری باید در هسته مأموریت و اهداف سازمان وارد شوند. در این سطح، پیشرفت‌های نوآورانه در توسعه محصولات و فرایندها انجام می‌شود. در سطح سوم برای ارتقای همکاری پایدار در بین همه ذی‌نفعان، تأمین‌کنندگان، مشتریان و ...، باید زنجیره‌های ارزش جدیدی ساخته شود و سطح چهار تغییرات نظام‌مند تدریجی باید شکل بگیرد تا نه تنها سازمان‌ها و جوامع کوچک بلکه سیستم‌های جهانی اقتصادی، اجتماعی و محیطی شکل بگیرد [۱۱].



پایداری سازمانی در سال‌های پیشین به موضوعی پرتطرفدار تبدیل شده است. از آنجاکه سازمان‌ها با تغییرات مداوم در محیط‌زیست مواجهند و از طرف قوانین و جامعه تحت فشار قرار گرفته‌اند، از این‌رو به دنبال هم‌ترازی با پایداری بوده و برای دستیابی به آن و جهت کسب مشروعیت دامنه فعالیت خود را افزایش داده و بازده مالی بیشتری را به دست می‌آورند. پایداری سازمانی در سه رکن اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی طراحی شده و مورد استقبال گسترده نویسندگان و پژوهشگران مختلف قرار گرفته است [۱۲]. یکی از موانع اصلی پایداری، تقابل با رکن اقتصادی است، زیرا از نظر کلاسیک‌ها، کارکرد سازمان‌ها حداکثر کردن سرمایه سهامداران است. پایداری ایده‌آل به معنای توسعه فعالیت‌های سازمان در زمینه‌های اجتماعی و همچنین کیفیت و دسترسی به سرمایه طبیعی و انسانی و تعادل اساسی بین سه رکن پایداری است [۱۳]. بنابراین، پایداری سازمانی «توسعه اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را متعادل نموده، ظرفیت سازمان را برای بقا افزایش داده، به دنبال کاهش تأثیرات مخرب زیست‌محیطی و ترویج استفاده منطقی از منابع طبیعی است و دسترسی افراد به فرصت‌های برابر و توسعه در مواجهه با اهداف سازمانی را تضمین می‌کند» [۱۴].

۲-۲-۲ ارکان پایداری سازمان

سه رکن پایداری سازمانی که چارچوب پایداری را پشتیبانی کرده و قادر به ارائه یک وضعیت رضایت‌بخش از پایداری سازمان هستند، عبارت است از: [۱۵؛ ۱۶].

۲-۲-۲-۱ پایداری سازمانی اقتصادی (ECOS)^۱

دوام اقتصادی هسته اصلی پایداری سازمانی است [۱۷]. از آنجاکه باعث ایجاد سود و اشتغال می‌شود، بنابراین به رفاه عمومی جامعه کمک می‌کند. در این مورد حتی به رسمیت شناختن دیدگاه سنتی نیز نیاز است [۱۸]، زیرا بدون سرمایه اقتصادی، شرکت متوقف می‌شود. بنابراین، پایداری اقتصادی جریان نقدینگی کافی را تضمین می‌کند و شامل مباحثی از قبیل شایستگی، پیشنهاد شغلی، ورود به بازارهای جدید و سود بلندمدت می‌شود. به‌طور کلی، دستیابی به



پایداری اقتصادی، یعنی سازمان فعالیت‌های خود را به‌طور مسئولانه و با بازده اجتماعی و اقتصادی انجام می‌دهد [۱۴].

۲-۲-۲- پایداری سازمانی زیست‌محیطی (ENOS)^۲

پایداری زیست‌محیطی در دهه‌های پیشین به‌طور ویژه موردتوجه بسیاری از افراد، پژوهشگران و دولت‌ها بوده است. در ایران نیز این امر از محوری‌ترین اهداف توسعه کشور است. مطالعات پیشین نیز بیانگر اهمیت ویژه این رکن می‌باشد. شرکت‌ها و مؤسسات با پذیرفتن نقش پایداری ذیل نقش اصلی خود، در پی انجام مسئولیت اجتماعی خود و کسب مزیت رقابتی هستند [۱۹-۲۱]. در این حیطه، موضوعاتی مانند حفظ تنوع زیستی، ظرفیت تجدیدپذیری منابع، استفاده مجدد و بازیافت، محدودکردن منابع غیر تجدیدپذیر و تولید زیاده مطرح می‌شوند، از این‌رو شرکت‌ها فقط منابع طبیعی را با نرخی کمتر از ظرفیت تجدید طبیعی خود مصرف می‌کنند [۱۸]. این شرکت‌ها همچنین با ازبین‌بردن هزینه‌های غیرضروری و کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، منجر به حداقل‌رساندن شیوه‌هایی می‌شود که ممکن است بر دسترسی نسل‌های آینده به منابع طبیعی حیاتی تأثیر بگذارد [۱۴].

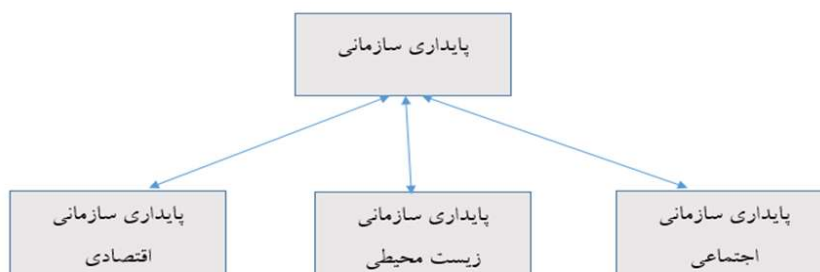
۳-۲-۲- پایداری سازمانی اجتماعی (SOS)^۳

پایداری اجتماعی کیفیتی از جامعه است که شرایط پایدار را برای رفاه انسان، به‌ویژه برای افراد یا گروه‌های مستعد تشویق می‌کند. سرمایه انسانی به‌طور عمده به جنبه‌هایی مانند مهارت، انگیزه و وفاداری کارمندان و شرکای تجاری اشاره دارد که شرکت را ملزم به درونی‌کردن هزینه‌های اجتماعی، حفظ و تأمین رشد سرمایه اجتماعی می‌کند و مانع سوءاستفاده از فرد می‌شود [۲۲]. ترویج دموکراسی، تقویت دامنه انتخاب شخصی و توزیع منابع و حقوق مالکیت به‌روشی منصفانه از دیگر مباحث این رکن هستند [۱۸]. به‌طورخلاصه، عوامل مربوط به توسعه انسانی (آموزش، بهداشت شغلی، ایمنی در محل کار و توسعه شایستگی)، تا برابری (حقوق و مزایا، فرصت‌های برابر و عدم تبعیض در محل کار) و ملاحظات اخلاقی (حقوق بشر، ارزش‌های فرهنگی و عدالت بین‌نسلی) را در بر می‌گیرد [۱۴]. پایداری اجتماعی شامل



ویژگی‌هایی همچون دستمزد عادلانه، فرصت‌های برابر، شرایط خوب سلامتی و ایمنی، سیستم رضایت‌بخش، تضمین ایده‌هایی برای بهبود توسعه مهارت و آموزش، برنامه‌های شغلی و رفتار اخلاقی سازمانی می‌شود [۱۵؛ ۱۷].

ارکان سه‌گانه پایداری، از منظر سیستمی و با وابستگی متقابل عناصر آن، مشخص می‌کند که کوچک‌ترین حرکت تند یکی از عناصر، قادر به برهم‌زدن تعادل در کل ساختار است. این چارچوب، از الگوی «برنده-برنده» پیروی می‌کند، به عبارت دیگر، پایداری سازمانی، سود را برای همه ذی‌نفعان (جامعه و محیط) فراهم می‌کند [۱۵] (شکل ۱).



شکل ۱. چارچوب پایداری سازمانی [۱۴]

۳- پیشینه پژوهش

به‌رغم محدودیت‌های مطالعاتی جامع در مورد پایداری سازمانی، به برخی مطالعات پایداری اشاره می‌شود، برای مثال نواز و معمر (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به‌منظور کشف مضامین پایداری سازمانی، حوزه‌های عملکردی و بهترین شیوه‌های مربوط به پایدارترین سازمان‌ها، به بررسی ۱۰۰ سازمان پایدار پرداختند که از راه رتبه‌بندی و با غربالگری گزارش‌های سازمانی در سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶ معرفی شده بودند. نتایج نشان داد که پایدارترین سازمان‌ها برای پیشبرد عملکرد پایداری خود بر ۹ موضوع تکیه می‌کنند: (۱) بهینه‌سازی منابع و به حداقل رساندن ضایعات؛ (۲) تعالی تجاری و عملیاتی؛ (۳) شهروند شرکتی و توسعه اجتماعی؛ (۴) پژوهش و نوآوری؛ (۵) تدارکات، زنجیره تأمین و تدارکات؛ (۶) حکمرانی؛ (۷) ابزارهای



مدیریت پایداری؛ (۸) روابط کارکنان و (۹) سلامت، تندرستی، ایمنی و امنیت [۲۳]. در پژوهش دیگری با عنوان پایداری سازمانی؛ بازار سرمایه و عملکرد، به منظور بررسی ارتباط بین مشخصات مالی با عملکرد برتر زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی، سرمایه‌گذاری بازار به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده اصلی عملکرد حاکمیتی، زیستی و اجتماعی معرفی شد [۲۴]. نتایج مطالعه دیگری در صنایع شیمیایی مصر با عنوان ارتقای پایداری و نوآوری سازمانی، نشان داد که نوآوری می‌تواند با تقویت عملکرد شاخص‌های محیطی و اقتصادی، پایداری سازمانی را تسریع کند [۷]. همچنین براساس نتایج یک مطالعه اکتشافی که به منظور تهیه فهرستی اولیه از مؤلفه‌های تجارت پایدار در صنایع پتروشیمی انجام شد، مؤلفه‌های عمومی پایداری در صنعت پتروشیمی شامل ذی‌نفعان (کارکنان، جامعه و محیط زیست)، با ۴ مؤلفه، منابع مالی با ۱۱ مؤلفه، بهبود طراحی و فرایندها با ۹ مؤلفه، سیاست و راهبرد تولید پاک با ۷ مؤلفه و رهبری نیز با ۷ مؤلفه و مؤلفه‌های عملیاتی پایداری نیز شامل عرضه مواد اولیه و آماده‌سازی، سنتز، جداسازی محصول و پالایش، حمل‌ونقل و نگهداری محصول، کاهش میزان انتشار آلاینده‌ها و بهبود فناوری و تجهیزات می‌باشد [۲۵]. در مطالعه دیگری با بررسی تأثیر شرایط محیط سازمان بر پایداری سازمانی نشان داد که عوامل توسعه و پیاده‌سازی سازوکارهای انگیزشی کارکنان، بهبود سلامت کارکنان، بهبود شرایط کاری، شناسایی و حداقل کردن اثرات مخرب زیست‌محیطی، دستیابی به اثربخشی انرژی، کاهش هزینه‌ها، نوآوری‌های فناوری، تعهد در مقابل ذی‌نفعان و تنوع در عرضه محصولات تأثیر مثبتی بر پایداری سازمانی دارد [۲۶].

همان‌طور که مشاهده می‌شود مبانی نظری و مطالعات پیشین می‌تواند برای تکمیل بخشی از الگوهای گذشته استفاده شود، اما برای ایجاد انسجام قابل قبول به‌ویژه در بحث بستر و پیامد نیاز به مطالعات و پژوهش‌های بیشتری احساس می‌شود.



۴- روش شناسی پژوهش

براساس مدل پیاز پژوهش^۶، این مطالعه از نظر هدف، بنیادی و با رویکرد استقرایی است و از نظر روش شناسی، کیفی با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد؛ از نظر افق زمانی، مطالعه مقطعی و برحسب روش گردآوری داده ها، در دسته پژوهش های مصاحبه ای است [۲۷].

در نظریه پردازی داده بنیاد، پژوهشگر به جای پیش فرض گرفتن یک نظریه، کار را در عرصه واقعیت آغاز می کند و نظریه از داده هایی که در جریان پژوهش گردآوری و تحلیل می شوند، پدیدار می شود [۲۷].

جامعه آماری این پژوهش کارشناسان و خبرگان شرکت های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر و مشتمل بر ۲۱ شرکت می باشند. به منظور طراحی مدل، ۱۷ نفر از مدیران، خبرگان و افراد آگاه مجموعه شرکت های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر به شیوه نمونه گیری غیر تصادفی نظری انتخاب شدند. نمونه گیری تا زمانی که تمامی مقوله ها اشباع شوند، ادامه پیدا کرد. پس از مصاحبه چهاردهم مفهوم جدیدی به مفاهیم شناسایی شده اضافه نشد ولی برای اطمینان از اشباع نظری سه مصاحبه دیگر انجام شد. نمونه برداری نظری برخلاف بررسی های کمی، نمی تواند قبل از شروع مطالعه تعیین شود بلکه تصمیم های مربوط به نمونه برداری در خلال فرایند پژوهش شکل می گیرد [۲۷].

۴-۱- روش گردآوری داده ها

جمع آوری داده ها در این پژوهش به روش میدانی و با ابزار مصاحبه انجام شده است. مصاحبه ها، شامل مصاحبه های نیمه ساختاریافته و بدون ساختار بوده است. در بخش نیمه ساختاریافته سؤال هایی درباره تجربه پایداری سازمان وجود دارد که چارچوب کلی مصاحبه را شکل می دهد، ترتیب سؤال ها متفاوت بوده و در طول مصاحبه سؤال های دیگری در مورد اینکه چرا و چگونه سازمان ها اقدامات پایدار انجام می دهند و چه عواملی بر این روند تأثیر می گذارد، مطرح شد. در بخش بدون ساختار نیز به شرکت کنندگان امکان مشارکت آزادانه داده تا تجربیات و تفکر خود و هرگونه اطلاعات مرتبط را در مورد پایداری به اشتراک بگذارند. مصاحبه ها به دلیل شرایط خاص ناشی از کووید ۱۹ به صورت تلفنی و گاهی اوقات حضوری



انجام شده است و زمان آنها بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه متغیر بود. پس از انجام مصاحبه و بررسی منابع، با توجه به رویکرد داده‌بنیاد از کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شد. برخی از سؤال‌های مصاحبه عبارت است از:

(۱) از دیدگاه شما جایگاه و اهمیت و ضرورت دستیابی به پایداری در یک سازمان

چیست؟

(۲) چه سازوکاری برای پشتیبانی از پایداری در سازمان شما وجود دارد و آیا در سازمان

شما برای پایداری نقش ویژه‌ای مانند مدیر پایداری، رهبری محیط‌زیست و یا گروه‌های

پایداری وجود دارد؟

(۳) سازمان شما عملکردها و رفتارهایی را که از پایداری پشتیبانی می‌کنند، چگونه پیاده

می‌کند و یا چه عملکردهای پایداری به‌وسیله سازمان شما گرفته شده است و چرا؟

(۴) از دیدگاه شما مهم‌ترین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر پایداری سازمانی

کدامند؟

(۵) نقش مدیریت ارشد را در دستیابی به پایداری سازمانی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

(۶) موانع اجرای روش‌های پایداری در سازمان شما چیست؟

(۷) آیا سازمان شما بودجه یا زمان اختصاص‌یافته‌ای برای اقدام‌های پایداری دارد؟

(۸) احساس شما و کارکنان شما در مورد عملکرد پایداری سازمانی چگونه است؟

(۹) پیامدها و مزایای ناشی از توجه به موضوع پایداری در صنعت پتروشیمی چیست؟

۴-۲- روش تحلیل داده‌ها

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها دو گام اصلی در فرایند تئوری داده‌بنیاد هستند که در یک پیوستار زمانی کنار هم قرار گرفته و به هم پیوسته‌اند. تجزیه و تحلیل در زمان جمع‌آوری داده‌ها، آغاز می‌شود [۲۸]. به این منظور به کمک فرایند سه‌مرحله‌ای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استراوس و کوربین (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) الگوی پایداری سازمانی در صنعت پتروشیمی در شرکت‌های مستقر در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر ارائه شد. در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، داده‌های گردآوری‌شده مفهوم‌سازی و مفاهیم به برجسب‌های مفهومی که بر وقایع،



حوادث و دیگر پدیده‌های مجزا قرار می‌گیرند، تعریف می‌شوند. گروه‌بندی مفاهیم، باعث ایجاد مقوله‌ها و مقوله‌ها هم‌پایه و اساس ساخت نظریه‌ها هستند.

۴-۳- روش اعتبارسنجی مدل

بعد از شکل‌گیری طرح نظری، پژوهشگر می‌تواند آن را پالایش کند. در پژوهش‌های کیفی، پالایش و اعتبارسنجی، جایگزین مناسبی برای معیارهای روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی است که به دلیل طبیعی و متغیر بودن محیط پژوهش، ابزارها منعطف بوده و از قبل قابل پیش‌بینی نیستند [۲۹]. بنابراین، اگرچه در ارزیابی اعتبار و پایایی پژوهش‌های کیفی اتفاق نظر وجود دارد ولی در ارزیابی عملی و به‌کارگیری مفاهیم مربوط به آن اتفاق نظری نیست، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش‌ها می‌توانند ابزار اندازه‌گیری و اعتبارسنجی باشند. اعتبارسنجی نظریه با مقایسه آن با داده‌های خام یا با عرضه آن به مشارکت‌کنندگان و شنیدن نظرات آنها انجام می‌شود. نظریه‌ای که پایه و اساس آن داده‌ها باشند، باید قابلیت تأیید به‌وسیله مصاحبه‌کنندگان را داشته باشد [۳۰]. در این پژوهش برای ارزیابی و تأیید مدل از رویکرد دلفی استفاده شد که یک روش نظام‌مند برای دستیابی به دیدگاه کارشناسان و مشارکت‌کنندگان و دریافت قضاوت آنان در مورد یک موضوع خاص است. افرادی که در این امر مشارکت می‌کنند به‌عنوان پانل دلفی معرفی شده و انتخاب آنها براساس توانایی، تمایل و تجربه است [۳۱].

۵- یافته‌های پژوهش

۵-۱- کدگذاری داده‌ها

در مرحله نخست برای تحلیل داده‌ها و به‌منظور کدگذاری باز، هریک از مصاحبه‌ها پس از حروفچینی و پیاده‌سازی، مطالعه دقیق جمله به جمله، پیام اصلی یا مفاهیم کلیدی که در هریک از عبارات پوشیده بود، استخراج شد. در این حالت به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بودند، مفاهیمی مناسب اختصاص پیدا کرد و اصطلاحاتی که به‌کار برده شده بودند، به‌عنوان یک کد در نظر گرفته شد. پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها، ۱۷۴ مفهوم استخراج شد. پس از



کدگذاری باز، مرحله کدگذاری محوری شروع می‌شود. در این مرحله تمام مفاهیم استخراج شده دوباره پالایش شده و با توجه به میزان سنخیت و تجانس با سایر مفاهیم، در یک مقوله قرار می‌گیرند. پس از بررسی داده‌ها و به منظور تشکیل مقوله‌ها، برجسب‌زنی به رویدادها و استخراج مفاهیم، هریک از مفاهیم با یکدیگر مقایسه شد تا شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها مشخص شود. از ترکیب دو یا چند مفهوم، مقوله‌ای استخراج شد که در سطح بالاتری از مفاهیم فوق بوده و انتزاعی‌تر است. در نهایت از مجموع مصاحبه‌ها ۱۷۴ مفهوم شناسایی شد که در قالب ۱۳ مقوله و ۴ مقوله محوری دسته‌بندی شدند (جدول ۱).

جدول ۱. فرایند کدگذاری داده‌ها

مفاهیم	مقوله‌ها	مقوله محوری
(۱) تحریم‌ها؛ (۲) وابستگی به صادرات نفتی؛ (۳) نوسانات ارزی؛ (۴) کاهش درآمد ارزی؛ (۵) تورم؛ (۶) کمبود بودجه دولتی؛ (۷) تک صادراتی بودن	مسائل اقتصادی	دلیل و توجیه‌های پایداری سازمانی
(۱) جلب رضایت ذی‌نفعان؛ (۲) جذب اعتماد ذی‌نفعان؛ (۳) فشار مشتری سبز؛ (۴) افزایش مشتری سبز؛ (۵) یکپارچگی ملی برای محصولات سبز؛ (۶) متقاضیان استفاده از انرژی‌های جایگزین؛ (۷) سازماندهی جوامع سبز؛ (۸) افزایش آگاهی جمعی؛ (۹) افزایش اجتماعات محلی آگاه به محیط‌زیست؛ (۱۰) اهمیت به نسل آینده؛ (۱۱) آگاه‌سازی خانواده‌ها؛ (۱۲) تقاضا برای افزایش ایمنی محصولات.	فشارهای اجتماعی	
(۱) اهمیت به طرح‌های زیست‌محیطی؛ (۲) محصولات محیط‌زیست دوست؛ (۳) تقاضای محصولات سبز با کیفیت؛ (۴) جذب ایده‌های زیست‌محیطی؛ (۵) فعالیت‌های حامی محیط‌زیست؛ (۶) کاهش آثار مخرب زیست‌محیطی؛ (۷) کاهش زباله‌های صنعتی؛ (۸) پوشش‌های زیست‌محیطی؛ (۹) اهمیت به محیط‌زیست برای سال‌های آینده؛ (۱۰) بازیافت زباله‌های صنعتی به‌طور موثر؛ (۱۱) دفع مواد زاید.	مسائل زیست‌محیطی	



مفاهیم	مقوله‌ها	مقوله محوری
۱) جلوگیری از خام‌فروشی؛ ۲) کاهش فساد؛ ۳) تخصیص بودجه‌های دولتی؛ ۴) جذب سرمایه‌گذار از طرف بخش دولتی؛ ۵) ایجاد کمیته پایداری؛ ۶) اجرای پژوهش‌ها و طرح‌های ملی؛ ۷) اولویت‌بندی اهداف کشوری؛ ۸) اهمیت اهداف اجتماعی به اندازه اهداف اقتصادی؛ ۹) شفافیت اطلاعات؛ ۱۰) اهمیت‌دادن به برنامه‌ریزی پایداری؛ ۱۱) مدیریت زباله‌های صنعتی؛ ۱۲) تخصیص بودجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی؛ ۱۳) تخصیص بودجه به مسائل سبز و پایداری؛ ۱۴) تدوین استانداردها؛ ۱۵) انعطاف‌پذیری در برابر تحولات؛ ۱۶) بازرسی و نظارت؛ ۱۷) زیرساخت‌های قانونی؛ ۱۸) تغییر تعرفه‌های بخش دولتی؛ ۱۹) حمایت‌ها و سازگاری سیاست‌ها برای حضور بخش خصوصی.	نقش دولت	مؤثر بر پایداری سازمانی
۱) مدیریت مشارکتی؛ ۲) نقش مدیریت ارشد؛ ۳) نقش مدیران سازمانی؛ ۴) مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها؛ ۵) تفکر پایداری داشتن؛ ۶) پذیرش انتقادات و پیشنهادها از سوی کارکنان؛ ۷) بازخورد مداوم؛ ۸) افزایش بینش نسبت به پایداری و لزوم آن در مدیریت؛ ۹) انتخاب مدیران شایسته و ارتقای آنها؛ ۱۰) افزایش صداقت در بین مدیران؛ ۱۱) استقبال از نظام پیشنهادها؛ ۱۲) تعیین سیاست‌های سازمان براساس پایداری؛ ۱۳) تعیین وظایف سازمانی از کوچک‌ترین عضو با بزرگ‌ترین عضو؛ ۱۴) تغییر نکردن پیایی مدیران ارشد و فراموشی برنامه‌ها؛ ۱۵) سیاست‌های شتاب‌زده؛ ۱۶) تعریف چشم‌انداز پایداری؛ ۱۷) سیستم‌های پایداری؛ ۱۸) مسئولیت‌پذیری؛ ۱۹) استفاده از اختیارات در راه درست؛ ۱۹) ایجاد نگرش مثبت؛ ۲۰) نادیده‌نگرفتن مسائل پایداری؛ ۲۱) تغییر نگرش نسبت به پایداری و وظیفه نسبت به محیط‌زیست.	بینش مدیران	
۱) بررسی مقاومت در برابر تغییر؛ ۲) آگاهی کارکنان؛ ۳) جذب و استخدام افراد ماهر و شایسته؛ ۴) آموزش کارکنان؛ ۵) تغییر بینش کارکنان؛ ۶) نهادینه‌سازی فرهنگ مصرف سبز؛ ۷) فرهنگ‌سازی؛ ۸) فرهنگ سازمانی سبز؛ ۹) فرهنگ محیط‌زیست دوست؛ ۱۰) ارزیابی عملکرد کارکنان؛ ۱۱) ارائه مشوقات؛ ۱۲) رضایت کاری؛ ۱۳) ذهنیت کارکنان نسبت به پایداری؛ ۱۴) تعهد سازمانی؛ ۱۵) گردش شغلی کارکنان؛ ۱۶) افزایش پیایی کلاس‌های آموزشی؛ ۱۷) گسترش کلاس‌های آنلاین و مجازی؛ ۱۸) شایسته‌سالاری؛ ۱۹) به‌کارگیری افراد مجرب و باسابقه کاری مرتبط؛ ۲۰) هماهنگی هدف کارکنان با سازمان؛ ۲۱) تشکیل گروه‌های کاری سبز؛ ۲۲) گروه‌های پایداری؛ ۲۳) امنیت شغلی، جانی و مالی کارکنان و خانواده‌های آنها.	بینش کارکنان	
۱) توسعه زیرساخت‌های فناوری؛ ۲) حمل‌ونقل؛ ۳) تجهیزات کاهش آلاینده‌ها؛ ۴) تجهیزات با استفاده از سوخت سبز؛ ۵) تجهیزات پیشرفته؛ ۶) به‌روزرسانی تجهیزات؛ ۷) حمایت از توسعه محصولات بالادستی و پایین‌دستی؛ ۸) صرفه‌جویی در منابع و انرژی؛ ۹) کاهش آلاینده‌های شیمیایی	تجهیزات و فناوری	
۱) توسعه سرمایه‌گذاری؛ ۲) ایجاد ظرفیت قانون‌پذیری؛ ۳) استفاده از مشاور و ناظر محیط‌زیستی؛ ۴) همکاری بانک‌ها و مؤسسات سرمایه‌گذاری؛ ۵) همکاری با رسانه‌ها؛ ۶) همکاری با دانشگاه‌ها؛ ۷) همکاری شرکای داخلی و خارجی؛ ۹) یادگیری سازمانی؛ ۱۰) ارتباط با سایر کشورها برای انتقال تجهیزات؛ ۱۱) حمایت از حضور بخش خصوصی؛ ۱۲) به‌روزرسانی سازمان با تغییرات خارجی؛ ۱۳) هماهنگی و یکپارچگی میان اجزای سیستم پایداری؛ ۱۴) ممیزی‌های لازم برای تولید و پیگیری؛ ۱۵) کنترل برنامه‌های سبز و پایداری.	نقش سرمایه و قانون‌گذاری	



مفاهیم	مقوله‌ها	مقوله محوری
(۱) برگزاری سمینار؛ (۲) برگزاری همایش؛ (۳) برگزاری دوره‌هایی با سرفصل تولید سبز؛ (۴) فایل‌های صوتی آموزشی؛ (۵) آموزش آنلاین؛ (۶) کارگاه‌های آموزشی؛ (۷) آشنایی با تولید و توزیع سبز؛ (۸) آشنایی با روش‌های کاهش زباله‌های اداری؛ (۹) همدل‌ساختن کارکنان با اهداف پایداری؛ (۱۰) تذکر زمان رعایت نکردن الزامات سبز؛ (۱۱) تشویق کارکنان سبز؛ (۱۲) سیستم نظارتی بر رفتار سبز کارکنان؛ (۱۳) ترفیع کارکنانی که در جهت اهداف پایداری هستند؛ (۱۴) انتخاب کارکنان وفادار و متعهد برای پست‌های کلیدی؛ (۱۵) آموزش عملی و اجرایی.	آموزش و توسعه	راهبردهای پایداری سازمانی
(۱) آینده‌نگری؛ (۲) پیش‌بینی نیازهای آینده؛ (۳) تعریف درست پایداری؛ (۴) عدم پایداری، یعنی محکوم به نابودی؛ (۵) پژوهش و توسعه؛ (۶) تحقق اهداف سازمانی؛ (۷) برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت؛ (۸) برنامه‌ریزی زمان‌بندی‌شده؛ (۹) برنامه‌ریزی برای خوشنامی برند؛ (۱۰) اتاق فکر؛ (۱۱) اتاق ایده؛ (۱۲) پژوهش و توسعه؛ (۱۳) استفاده از الگوهای خارجی، استانداردسازی؛ (۱۴) آینده‌نگری.	برنامه‌ریزی، پژوهش و توسعه	
(۱) قیمت‌گذاری مناسب؛ (۲) رقابت‌پذیری؛ (۳) تأمین مواد اولیه؛ (۴) توسعه محصولات جدید؛ (۵) افزایش اعتبار سازمانی؛ (۶) ورود به بازارها با محصولات جدید؛ (۷) افزایش تولید ملی؛ (۸) افزایش رضایت مشتریان؛ (۹) بهبود پیاپی؛ (۱۰) نوآوری.	تولید محصولات سبز	
(۱) مدیریت بازار داخلی؛ (۲) اشتغال‌زایی؛ (۳) کاهش نرخ بیکاری؛ (۴) تبدیل ظرفیت بالقوه به بالفعل؛ (۵) افزایش توزیع‌کنندگان سبز؛ (۶) به‌کارگیری افراد متخصص؛ (۷) افزایش افراد کارآفرین حوزه پایداری	اشتغال	توسعه‌های پایداری سازمانی
(۱) رشد اقتصادی؛ (۲) تداوم پیشرفت و توسعه؛ (۳) تولید ناخالص داخلی؛ (۴) ایجاد سازوکارهای کلان توسعه‌ای.	توسعه اقتصادی	
(۱) کسب مزیت رقابتی؛ (۲) زمینه‌سازی برای ورود به بازارهای جدید؛ (۳) توسعه صادرات؛ (۴) صادرات غیرنفتی؛ (۵) حضور در بازارهای بین‌المللی؛ (۶) کسب سهم بازار جهانی؛ (۷) افزایش سهم بازار.	توسعه صادرات و بازاریابی	

در ادامه فرایند کدگذاری محوری و براساس با مدل پارادایمی معرفی‌شده توسط استرواس و کوربین، با لحاظ شرایطی، یکی از مقوله‌های محوری به‌عنوان پدیده محوری اصلی در مرکز فرایند قرار داده و ارتباط سایر مقوله‌های محوری را با آن مشخص می‌کند [۳۲]. مقوله محوری اصلی، صورت ذهنی از پدیده‌ای می‌باشد که اساس فرایند است [۲۷]. ازاین‌رو، در پژوهش حاضر براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و بعد از کدگذاری‌های باز و محوری داده‌ها و



تعیین ویژگی‌های موردنیاز، پایداری سازمانی به عنوان مقوله محوری اصلی انتخاب شد. ارتباط مقوله محوری اصلی با پنج مقوله به نام شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها معرفی می‌شود.

شرایط علی در مدل، عواملی هستند که به ایجاد و توسعه مقوله محوری اصلی (پایداری سازمانی) منجر می‌شود [۳۳]. از میان مقوله‌های محوری، مقولات علی، شامل «فشارهای اجتماعی، مسائل زیست‌محیطی و مسائل اقتصادی» می‌باشند. باتوجه به آگاهی جمعی جوامع و تشکلهایی که راجع به توسعه پایدار و حفاظت از محیط‌زیست ایجاد شده و همچنین مسائل اقتصادی که سازمان‌ها را به سمت پایداری تشویق و اجبار می‌سازد، طبیعی است که بیشتر سازمان‌ها از جمله سازمان‌های حوزه نفت و فناوری‌های نفتی که مورد بررسی مطالعه حاضر هستند، به این مسائل روی بیاورند.

شرایط **مداخله‌گر**، مجموعه وضعیت‌هایی هستند که ضمن تأثیر بر راهبردها و مقوله محوری اصلی، مداخله‌گری سایر عوامل را آسان یا محدود می‌کنند [۳۳]. این پژوهش دربرگیرنده «نقش دولت»، «قوانین و سرمایه‌گذاری» و «فناوری» است. درواقع این عوامل باعث می‌شوند راهبردهای تعیین‌شده تحت تأثیر عواملی قرار بگیرند که در جامعه بوده و کاملاً تحت کنترل سازمان نیستند.

شرایط **زمینه‌ای**، شامل گروهی از مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای است که تشخیص آن از شرایط علی دشوار است. گاهی متغیرهایی را که ارتباط بیشتری دارند، در شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را در شرایط زمینه‌ای قرار می‌دهند [۳۳]. این شرایط در داخل سازمان بوده و می‌توانند کنترل شوند. مقولاتی مانند بینش کارکنان و بینش مدیران جزء شرایط زمینه‌ای هستند. سازمان باید در فرهنگ‌سازی برای پایداری و تغییر بینش کارکنان و مدیران نسبت به این راهبرد، تحولاتی ایجاد کند چراکه بدون داشتن یک بینش صحیح، مقاومت در برابر تغییرات بسیار سخت و چالش‌برانگیز است.

راهبردها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای اتخاذ می‌شوند [۳۳]. این مقوله‌ها در پژوهش حاضر شامل مقولات «تولید محصولات سبز»، «برنامه‌ریزی، پژوهش و توسعه» و «آموزش و

```

graph RL
    subgraph "شرایط علی"
        A1[۱. مسائل اقتصادی]
        A2[۲. فشارهای اجتماعی]
        A3[۳. عوامل زیست محیطی]
    end

    subgraph "شرایط زمینه‌ای"
        B1[۱. بینش کارکنان]
        B2[۲. بینش مدیران]
    end

    subgraph "شرایط مداخله‌گر"
        C1[۱. نقش دولت]
        C2[۲. سرمایه و قانون‌گذاری]
        C3[۳. تجهیزات و فناوری]
    end

    D[پایداری سازمانی]

    subgraph "پیامدها"
        E1[۱. اشتغال]
        E2[۲. توسعه اقتصادی]
        E3[۳. توسعه صادرات و بازاریابی]
    end

    A1 --> D
    A2 --> D
    A3 --> D
    B1 --> D
    B2 --> D
    C1 --> D
    C2 --> D
    C3 --> D
    D --> E1
    D --> E2
    D --> E3
  
```

شرایط علی

۱. مسائل اقتصادی
۲. فشارهای اجتماعی
۳. عوامل زیست محیطی

شرایط زمینه‌ای

۱. بینش کارکنان
۲. بینش مدیران

مقوله محوری اصلی

پایداری سازمانی

شرایط مداخله‌گر

۱. نقش دولت
۲. سرمایه و قانون‌گذاری
۳. تجهیزات و فناوری

پیامدها

۱. اشتغال
۲. توسعه اقتصادی
۳. توسعه صادرات و بازاریابی

شکل ۲. الگوی یایدارى سازمانى (الگوی یارادایمى یژوهش)



۵-۲- ارزیابی و تأیید مدل پژوهش

پس از طراحی مدل به منظور ارزیابی و اعتبارسنجی آن، چندبار متن مصاحبه‌ها بازنگری شد و سپس ۷ نفر از خبرگان و استادان دانشگاه مشارکت‌کننده در مصاحبه، انتخاب و الگو برای آنها ارسال و تأیید شد. همچنین برای بررسی اجماع، ضریب همابستگی کندال با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. مقوله‌هایی که رتبه کمتر از میانگین داشتند، حذف و غربال شدند [۳۴]. پس از بازبینی نظر خبرگان و پاسخ به پرسش‌نامه، ضریب کندال ۰/۷۶۵ به دست آمد که بیانگر اتفاق نظر بیش از ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان و تأیید الگوی طراحی شده است (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون ضریب توافق کندال

آماره آزمون (ضریب همابستگی کندال)	Sig	تعداد	Df	آماره کای اسکوتر
۰/۷۶۵	۰۰۰/۰	۷	۷	۶۹/۶۱۴

۵-۳- اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها

پس از گردآوری اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه‌های، با استفاده از آزمون فریدمن و نرم‌افزار SPSS به اولویت‌بندی ابعاد الگو (شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) پرداخته شد. آزمون فریدمن معادل ناپارامتریک تحلیل واریانس دوعامله است که به بررسی یکسان بودن مؤلفه‌های یک متغیر می‌پردازد. همچنین در آزمون فریدمن مؤلفه‌های مختلف یک متغیر رتبه‌بندی می‌شوند.

نتایج آزمون فریدمن نشان داد در بخش شرایط علی، مسائل اقتصادی با میانگین ۲/۵۷ از اهمیت بالاتری برخوردار است. فشارهای اجتماعی و مسائل زیست‌محیطی با میانگین رتبه، ۲/۴۳ و ۲/۲۸ در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند. از نظر شرایط زمینه‌ای تفاوت معناداری بین بینش مدیران و بینش کارکنان وجود ندارد. اما از شرایط مداخله‌گر، سرمایه و قانون‌گذاری با میانگین ۲/۳۵ بیشترین اهمیت را داشته‌اند و تجهیزات و فناوری و دولت با میانگین ۱/۶۵ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در بخش راهبردها، آموزش و توسعه جوامع با میانگین ۲/۲۷ بیشترین اهمیت و برنامه‌ریزی پژوهش و توسعه و سپس محصولات سبز با میانگین



۲/۱۷ و ۱/۵۶ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. همچنین از میان پیامدها توسعه اقتصادی با میانگین ۲/۱۸ بیشترین اهمیت و اشتغال و توسعه صادرات و بازاریابی با میانگین ۲/۱۱ و ۱/۷۱ در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

از آنجاکه پایداری سازمانی بر سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد، مطالعات گذشته بیشتر به یک حوزه پرداخته‌اند، برای مثال محمدنژاد شورکایی و همکاران (۱۳۹۵) تمرکز خود را بر مسائل محیط‌زیستی قرار داده‌اند. رنویک و همکاران (۲۰۱۲) و دابویس و دابویس (۲۰۱۲) نیز با ارائه الگوی مفهومی برای مدیریت منابع انسانی سبز تلاش کردند مباحث محیط‌زیستی را در کارکردهای مختلف منابع انسانی وارد کنند [۳۵؛ ۳۶] برخی مطالعات دیگر نیز همچون کاویک و همکاران (۲۰۲۱)، نواز و معمر (۲۰۱۹)، پیرایش و بهره‌ور (۱۳۹۷)، گارسیا و همکاران (۲۰۱۹) فقط به بررسی مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر پایداری پرداخته‌اند [۸؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۶]. بنابراین این پژوهش با توجه به خلأ مطالعاتی بر آن است تا با در نظر گرفتن مطالعات پیشین و تحلیل مصاحبه‌ها، الگوی منسجم‌تری برای پایداری سازمانی ارائه کند.

پژوهش حاضر به دلیل ماهیت بنیادی آن بیشتر جنبه دانش‌افزایی دارد چون در هیچ‌یک از مطالعات قبلی همزمان به محتوا، دلایل و انگیزه‌ها، راهبردها و پیامدهای پایداری پرداخته نشده و بسیاری از مفاهیم شناسایی شده در مطالعات پیشین وجود ندارد.

در دهه‌های پیشین به دلایل گوناگون، موضوع پایداری در صنایع نفت و پتروشیمی بسیار مورد تأکید بوده است زیرا در بلندمدت منجر به بهبود شرایط اقتصادی کشور می‌شود. مسائلی همچون تحریم‌ها، وابستگی به صادرات نفتی، نوسان‌های ارزی، کاهش درآمد ارزی، تورم فزاینده، کمبود اعتبار دولتی و تک‌صادراتی بودن باعث شده موضوع اقتصاد در توسعه پایدار به‌ویژه در صنعت نفت و پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر مورد توجه بیشتری قرار بگیرد. علاوه بر این، فشارهای اجتماعی و زیست‌محیطی که انگیزه‌های پایداری سازمانی را می‌سازند و نسل جدید و آگاه که به طرح‌های زیست‌محیطی اهمیت فراوان می‌دهند، از این



عوامل محسوب می‌شوند. بنابراین، افزایش مشتریان سبز و فشار اجتماعی سازماندهی شده و پویش‌های زیست‌محیطی که تقاضا برای افزایش اهمیت به محیط‌زیست و کاهش آثار مخرب زیست‌محیطی را می‌دهند، از دلایل اصلی هدایت سازمان‌ها به سوی پایداری سازمانی است. بسیاری از عوامل داخلی و خارجی بر مسیر پایداری سازمانی تأثیرگذارند. عوامل داخلی به‌طور معمول تحت کنترل سازمان هستند. خبرگان بر این عقیده‌اند که عواملی مانند دولت، میزان جذب سرمایه و قوانین مرتبط با آن، همچنین تجهیزات و فناوری‌هایی که در ایران در دسترس قرار دارد، جزء شرایط مداخله‌گر و خارجی و بینش کارکنان و بینش مدیران نسبت به پایداری سازمانی جزء عوامل داخلی و شرایط زمینه‌ای است. بنابراین، دولت به‌عنوان یکی از بازیکنان اصلی پایداری سازمان‌ها باید با فساد اداری مبارزه کند؛ بودجه‌های دولتی به این امر تخصیص دهد؛ از خام‌فروشی جلوگیری کند و علاوه بر تسهیلات، خود نیز در پایداری سازمانی سرمایه‌گذاری کند. تیم‌سازی و اجرای پروژه‌های ملی نیز می‌تواند نقش دولت را در پایداری سازمانی نشان دهد. درواقع پایداری باید از اولویت‌های کشور بوده و به همان اندازه که به اهداف اقتصادی در مجلس و دولت اهمیت داده می‌شود، به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی حاصل از فعالیت‌های سازمانی اهمیت داده شود. همچنین نقش تجهیزات و فناوری‌ها در پایداری سازمانی را نمی‌توان نادیده گرفت. پایداری به توسعه زیرساخت‌هایی همچون حمل‌ونقل هوشمند، تجهیزات با سوخت سبز، به‌روزرسانی و تولید تجهیزات با آلایندگی کمتر و صرفه‌جویی در منابع و انرژی نیاز دارند. همه این موارد نیاز به سرمایه دارد؛ توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد زیرساخت‌های قانونی و فناوری همگی نیازمند تخصیص بودجه‌های دولتی و خصوصی است، حتی نیاز به مشاوره از کشورهای پیشگام در این حوزه وجود دارد. همکاری و همگامی بانک‌ها و مؤسسات مالی و سرمایه‌گذاری، رسانه‌ها، دانشگاه‌ها، شرکای داخلی و خارجی و درواقع بخش خصوصی می‌تواند نقش مهمی ایفا کرده و درنهایت کمیته‌های مختلفی که برای تولید و پیگیری برنامه‌های پایداری و سبز و کنترل بهتر آنها اقدام کنند. درصورت همراهی نکردن این عوامل خارجی، احتمالاً به‌عنوان مداخله‌گر در پایداری سازمانی شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر عمل کنند.



همچنین بینش و نگرش کارکنان و مدیران حایز اهمیت است. فرهنگ یک سازمان از بینش و نگرش مدیران آن حاصل می‌شود. از این‌رو، نقش مدیران سازمانی در داشتن تفکر پایداری، اجرای طرح‌های پایداری و پذیرش انتقادهایی از سوی دیگران بسیار مورد تأکید است، سازمان‌هایی که در این مسیر قدم برمی‌دارند، باید مدیرانی شایسته را انتخاب و ارتقا دهند. مدیرانی که صادقانه برخورد می‌کنند؛ از نظام انتقادات و پیشنهادها استقبال کرده و سیاست‌های بلندمدت براساس پایداری بگیرند. در چنین سازمانی باید مسئولیت با اختیار همسو باشد؛ از اختیارات به‌درستی استفاده شده و همچنین در صورت تغییر مدیریت، برنامه‌ها و سیستم پایداری فراموش نشود.

نه تنها مدیران، بلکه کارکنان نیز در مسیر پایداری اهمیت دارند. براساس نظر خبرگان، احتمال مقاومت برخی کارکنان نسبت به تغییرات، بسیار است. از این‌رو باید ضمن آگاه‌سازی کارکنان نسبت به مزایای پایداری، در جذب و استخدام و آموزش کارکنان، این موضوع در نظر گرفته شود؛ فرهنگ‌سازی شده و مدیریت منابع انسانی عملیات و شیوه‌های توسعه‌ای خود را مانند آموزش، ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش را بر مبنای حرکات، فعالیت‌ها و تعهد کاری کارکنان به برنامه‌های پایداری، قرار دهند. آموزش‌های ضمن خدمت و استفاده از بستر اینترنت می‌تواند خود یک برنامه پایداری باشد.

در نهایت برای تحقق پایداری سازمانی باید برنامه‌های بلندمدتی داشت. به اعتقاد خبرگان، در شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر نیاز است تا نخست آموزش لحاظ شده و در داخل و خارج سازمان آگاهی‌بخشی کرد. می‌توان از شیوه‌های توسعه منابع انسانی مانند آموزش سازمانی، سیستم نظارتی بر رفتار کارکنان، ترفیع براساس تعهد به پایداری و یا هم‌مدل‌سازی کارکنان استفاده کرد و در خارج از سازمان هم با برگزاری سمینار، کنفرانس و ارائه آموزش‌های آنلاین و فایل‌های صوتی و تصویری، آینده مطلوب حاصل از پایداری سازمانی را به عموم نشان داد.

راهبرد دیگر پژوهش و توسعه است. در این زمینه توجه به تجربیات کشورهای دیگر تا حدودی مسیر را روشن کرده است. با این‌حال توجه به شرایط خاص هر کشوری و آینده‌نگاری را باید در مسیر توسعه پایدار در نظر گرفت. همچنین با نوآوری علاوه بر مدل‌ها و



استانداردهای کشورهای دیگر، با داشتن اتاق فکری، این ایده‌های نوآور را در مسیر پایداری شناسایی و حتی تجاری‌سازی کند.

تولید محصولات سبز دیگر، وظیفه اصلی پایداری سازمانی است. به این منظور باید برای تهیه مواد اولیه دوستدار محیط‌زیست تلاش شود و چون از نظر رقابتی به دلیل قیمت تمام‌شده بالاتر، سخت‌تر در میان مشتریان و بازارها جایگاه پیدا می‌کند، باید در آغاز قیمت‌گذاری مناسب را برای رقابتی‌بودن انتخاب کنند. سپس بازارهای دیگری را برای ورود محصولات سبز جدید پیدا کرده و به این شیوه، هزینه‌ها را کنترل کنند. همچنین، هیچ‌گاه نباید از بهبود پیاپی، چشم‌پوشی کرد و همیشه باید این موضوع را در تولید محصولات جدید در نظر گرفت.

در پایان، تمام این عناصر و تلاش‌ها باید به نتایجی دست پیدا کند که توجیه‌کننده دشواری آن باشد. براساس نظر و اجماع خبرگان، پایداری سازمانی در شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر پیامدهایی دارد، از جمله اشتغال‌زایی، توسعه اقتصادی و توسعه صادرات و بازاریابی.

در بخش شرایط علی، موضوع اقتصادی، سازمان‌ها را به سمت پایداری هدایت می‌کند. از این رو طبیعی است که پیامدهای آن نیز برای سازمان‌ها، پیرامون موضوع اقتصادی باشند. یکی از مهم‌ترین مسائل، ایجاد اشتغال و کاهش نرخ بیکاری در پرتو توسعه پایدار است، به گونه‌ای که ظرفیت‌های پنهانی به عملی تبدیل و متخصصان به کار گرفته می‌شوند. همچنین باعث افزایش تولید ناخالص داخلی و سازوکارهایی برای توسعه کلان شده و در نهایت به دلیل کسب مزیت رقابتی، زمینه ورود به بازارهای جدید و توسعه صادرات غیرنفتی امکان‌پذیر می‌شود.

در اجرای این پژوهش محدودیت‌هایی همچون کمبود پیشینه پژوهشی در این زمینه، عدم انجام آزمون تجربی الگوی پیشنهادی و تأثیر نگرش پژوهشگر در مطالعات کیفی وجود داشت. اما با این حال این مطالعه می‌تواند پایه و مبنای کلی برای سایر مطالعات مشابه در آینده قرار گیرد. بنابراین پژوهشگران آتی می‌توانند در ادامه این مسیر و برای توسعه نتایج و افزایش اعتبار علمی، به آزمون تجربی مدل بپردازند.



پی‌نوشت‌ها

1. Economic Organizational Sustainability
2. Environment Organizational Sustainability
3. Social Organizational Sustainability
4. Absorption
5. Research Onion

۷- منابع

- [1] Mustapha, M.A., Manan, Z.A. Wan Alwi, S.R., "Sustainable Green Management System (SGMS) – An integrated approach towards organizational sustainability". *Journal of Cleaner Production*, 146(2017), 158–172.
- [2] Basri NA., Ramli AT., Aliyu AS. "Malaysia energy strategy towards sustainability: A panoramic overview of the benefits and challenges". *Renew. Sustain. Energy Rev.* 42(2014), 1094–1105.
- [3] Vine E. "Building a sustainable organizational energy evaluation system in the Asia Pacific". *Global Energy Interconnection*, 2(5), (2019), 378–385.
- [۴] افزاره ع، محمدنیه س، محمدنیه س، «الگوی سنجش و ارتقای درجه ی‌پایداری سازمانی با رویکرد مدیریت دانش»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۰(۶۱): (۱۳۸۹)، ۳۷–۶۳.
- [5] Schalock, RL., Verdugo, M., Lee, T., "A systematic approach to an organization's sustainability". *Evaluation and Program Planning*, 56, (2016), 56–63.
- [۶] مشایخ، ب. حقی، ع. زارع، ش. گزارشگری ی‌پایداری شرکتی در صنعت پتروشیمی: مطالعه موردی شرکت پتروشیمی مروارید. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۱۰(۳۹)، (۱۴۰۰)، ۱۱۵–۱۳۵.
- [7] Mostafa, N., and Negm, A., "Promoting organizational sustainability and innovation: An exploratory case study from the Egyptian chemical industry". *Procedia Manufacturing*, 22, (2018), 1007–1014.
- [8] Kavalić, M., Milan, N., Dragica, R., Sanja, S., Mladen, P., "Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability." *Sustainability*, 13(3), (2021), 1497.
- [9] Dzhengiz, T., "A literature review of inter-organizational sustainability learning." *Sustainability*, 12(12), (2020), 4876.
- [10] Mabkhot, M., Ferreira, P., Maffei, A., Podrżaj, P., Mądział, M., Dario, A., Lanzetta, M., et al. "Mapping Industry 4.0 Enabling Technologies into United Nations Sustainability Development Goals." *Sustainability*, 13(5), (2021), 2560.



- [11] Lorek, S. Joachim H. S, "Sustainable consumption within a sustainable economy—beyond green growth and green economies." *Journal of cleaner production*, 63, (2014), 33-44.
- [12] Hoff , D.N., "Organizações e sociedade: dinâmicas recíprocas orientando o percurso rumo ao desenvolvimento sustentável". Diss. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (2009).
- [13] Arowoshegbe, Amos, O., Uniamikogbo E., and Gina, A., "Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts." *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(16), (2016), 88-126.
- [14] Munck, L., Munck, M.G., Souza, R.B., "Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento". *Gerais – Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(2), (2011), 147-158.
- [15] Wong, D.W., Eric, T.N., "Economic, organizational, and environmental capabilities for business sustainability competence: Findings from case studies in the fashion business." *Journal of Business Research*, 126(2021), 440-471.
- [16] Rajeev, A., Rupesh, K., Pati, Sidhartha, S., Padhi, and Kannan G., "Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review." *Journal of Cleaner Production*, 162(2017), 299-314.
- [17] Nawaz, W., and Muammer, K., "Development of a systematic framework for sustainability management of organizations." *Journal of Cleaner Production*, 171(2018), 1255-1274.
- [18] Rezaee, Z., "Corporate sustainability: Theoretical and integrated strategic imperative and pragmatic approach." *The Journal of Business Inquiry*, 16(2017), 60-87.
- [19] Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Childe, S.J., Shibin, K.T., & Wamba, S.F., "Sustainable supply chain management: framework and further research directions." *Journal of cleaner production*, 142(2017), 1119-1130.
- [20] Tseng, M.L, Ming L., & Wong, W.P., "Sustainable supply chain management: A closed-loop network hierarchical approach." *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), (2015), 436-461.
- [۲۱] منافی ملایوسفی م، حیاتی ب، پیش‌بهار ا، نعمتیان ج. "ارزیابی پایداری زیست‌محیطی کشاورزی در استان آذربایجان شرقی"، دانش کشاورزی و تولید پایدار، ۲۹(۳)، ۲۷۱-۲۸۶. (۱۳۹۸)



- [22] Ajmal, M.M., Khan, M., Hossain, M., & Helo, P., "Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world." *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(4), (2018), 327-339.
- [23] Nawaz, W., and Muammer, K., "Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices." *Sustainability*, 11(16), (2019), 4307-4343.
- [24] Garcia, A.S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R.J., "Corporate sustainability, capital markets, and ESG performance." *Individual behaviors and technologies for financial innovations*, (2019), 287-309.
- [25] Aryanas, A., Ghodousi, J., Arjmandi, R., & Mansouri, N., "Components of sustainability considerations in management of petrochemical industries." *Environmental Monitoring and Assessment*, (2017), 189(6): 1-10.
- [۲۶] پیرایش ر.، بهره‌ور ه. بررسی تأثیر شرایط محیط (دور و نزدیک) سازمان بر پایداری سازمانی (مطالعه موردی شرکت صنعتی دلد)، کنفرانس ملی توسعه اجتماعی، اهواز: ایران، (۱۳۹۷)، ۱۸ مهر.
- [۲۷] دانایی‌فرد ح.، امامی س. م. «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، *اندیشه مدیریت*، ۱(۲)، (۱۳۸۶)، ۶۹-۹۷.
- [28] Creswell, J.W., "Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research" (4nd edition), Lincoln: Pearson. (2012).
- [۲۹] عابدی ا.، شواخی ع. «مقایسه روش‌شناسی پژوهش‌های کمی و کیفی در علوم رفتاری»، *فصلنامه راهبرد*، ۵۴ (۱۹)، (۱۳۸۹)، ۱۵۳-۱۶۸.
- [۳۰] طباطبایی‌نصب، س. م.، مدنی، س.، اشرفی عقدا ط. «تدوین الگوی جایگذاری نام تجاری با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد»، *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۷ (۴)، (۱۳۹۶)، ۱۵۷-۱۷۲.
- [۳۱] عباسی اسفنجانی ح.، دهکردی ل. «طراحی مدل جامع تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی با رویکرد دلفی»، *پژوهشنامه بازرگانی*، ۷۵، (۱۳۹۴)، ۱۳۹-۱۷۰.
- [۳۲] درویش، ح.، حسن‌زاده، ع.، منتظری م.، فتحی‌زاده ع. «طراحی و تبیین مدل سازمان خدام در بخش عمومی»، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۲(۸)، (۱۳۹۳)، ۵۳-۷۰.



- [۳۳] دانایی فرد ح.، اسلامی آ. «کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی»، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق، (۱۳۹۰).
- [۳۴] مشایخی ع.، فرهنگی ع.، مؤمنی م. علیدوستی س. «بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی ایران: کاربرد روش دلفی»، *مدرس علوم انسانی*، ۹(۳)، (۱۳۸۴)، ۱۹۱-۲۳۱.
- [35] Renwick, D.W.S., Redman T., & Maguire, S., "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 15(1), (2012), 1-14.
- [36] Dubois, C.L.Z. & Dubois, D.A., "Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), (2012), 799-826.

گونه‌شناسی انواع ارزش پیشنهادی کارکنان در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان

بهزاد محمدیان^{۱*}، آصف کریمی^۲، وحید شریعتی^۳

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۴/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۸

چکیده

جذب کارکنان شایسته و ماهر و همچنین نگهداشت نیروی‌های فعلی به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها و کسب‌وکارهای پیشرو، در فضای رقابتی و پویای امروز تبدیل شده است. ارزش پیشنهادی کارکنان در قالب مجموعه‌ای از پیشنهادهای ارزش‌ها، محرکی کلیدی برای جذب استعدادها و برتر در بازار کار بوده و ضمن ایجاد رضایت شغلی برای کارکنان فعلی، تأثیر به‌سزایی در کاهش نرخ جابه‌جایی افراد از سازمان و ترک خدمت آنان دارد. این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی انواع ارزش پیشنهادی کارکنان در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و با روش آمیخته (کیفی - کمی) انجام شد. در فاز کیفی نخست از راه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبره‌های شرکت‌های دانش‌بنیان، داده‌های موردنظر جمع‌آوری شده و به روش تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد. در ادامه با هدف اولویت‌بندی انواع ارزش پیشنهادی شناسایی شده، پرسش‌نامه در میان ۱۰ نفر از خبرگان حوزه مربوط توزیع شد. برای

* نویسنده مسئول مقاله:

E-mail: b.mohammadian@ut.ac.ir



تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده، روش بهترین- بدترین (BWM) استفاده شد. در نهایت با اولویت بندی ۱۴ ارزش اصلی، طراحی مسیر شغلی جذاب و هدفمند به عنوان مهم ترین ارزش و طراحی فرهنگ سازمانی دوستانه، به عنوان کم اهمیت ترین گونه ارزش پیشنهادی شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی: ارزش پیشنهادی، ارزش پیشنهادی کارکنان، خلق ارزش، مدیریت تجربه کارکنان.

۱- مقدمه

سه پرسش کلیدی در حوزه منابع انسانی کسب و کارها همواره مطرح بوده است، کارکنان چرا می آیند؟ چرا می مانند؟ و چرا می روند؟ این سه پرسش از دو منظر قابل بررسی است. از منظر کسب و کارها، چگونه استعدادهای متناسب با کسب و کار را بیابیم و جذب کنیم، چه استعدادهایی را حفظ کنیم و با چه نیروهایی خداحافظی کنیم. از منظر کارکنان قضیه فوق کمی متفاوت می شود، به استخدام چه سازمانی درآییم و آن را چگونه بیابیم، رابطه استخدامی خود را با چه سازمانی و تحت چه شرایطی حفظ کنیم و چرا و چگونه به این رابطه خاتمه دهیم [۱].

پرسش های فوق با گسترش رقابت در بازار کار که در راستای افزایش رقابت در تمامی عرصه های کسب و کار ایجاد شده است، جایگاهی حساس کسب کرده است. جذب و حفظ نیروی کار ماهر و باتجربه تبدیل به چالش اصلی بسیاری از شرکت ها شده است؛ پژوهشگران متعددی به اهمیت سرمایه انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی اشاره کرده و ضرورت دستیابی به کارکنان شایسته و ماهر را گوشزد کرده اند. در نتیجه توسعه راهبرد هوشمندانه برای تبدیل شدن به سازمان استخدام کننده (کارفرما) منتخب در بازار کار می تواند برای شرکت یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند [۲].

پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که کارجویان، کارفرمایان را بر پایه اعتبار و ویژگی هایی که همراه با برند آن کارفرما در ذهنشان تداعی می شود، انتخاب می کنند [۳]. بر همین اساس برخی از پژوهشگران از برندسازی کارفرما به عنوان ابزاری برای اطمینان از دستیابی به نیروی کار شایسته و همچنین افزایش تعهد و وفاداری کارمندان فعلی یاد می کنند [۴].



استعدادهای بازار زمانی برای پیوستن به سازمانی خاص متقاعد می‌شوند که آن کارفرما را با ارزش‌ها و مزایایی بی‌همتا ارزیابی و درک کنند. پژوهش‌های چشمگیری پیرامون جذابیت برند کارفرمایی انجام شده است [۴-۱۲] از توجه به ارزش پیشنهادی کارکنان^۱ که جوهره ساخت برند کارفرمایی است، غافل بوده‌اند.

براساس گزارش مدیریت جهانی استعداد و مطالعات نیروی کار جهانی سازمان‌هایی که ارزش پیشنهادی کارکنان را به‌خوبی توسعه داده‌اند، عملکرد مالی بسیار مناسبی از خود گزارش داده‌اند که این عملکرد در بیشتر مواقع حتی دو برابر کسب‌وکارهای هم‌صنف خودشان است [۱۳].

بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه ارزش پیشنهادی گویای این مطلب مهم است که عمده نگرش‌های پژوهشی به مدیریت تجربه مشتری، برندسازی محصول و ارزش پیشنهادی کسب‌وکار معطوف است و توجه اندکی به مباحث مدیریت تجربه کارکنان، بازاریابی منابع انسانی و تعریف ارزش پیشنهادی از منظر منابع انسانی شده است. همچنین این مسئله با توجه به افزایش نسل جدید نیروهای کار از جمله نیروهای دهه هفتادی و هشتادی که ارزش‌های متفاوتی به نسبت نسل‌های قبل‌تر از خود دارند، ضروری‌تر نیز است. ضرورت موضوع، زمانی دوچندان خواهد شد که به این مسئله توجه شود که ماهیت کسب‌وکارهای نوپای دانش‌بنیان به‌گونه‌ای است که از منابع محدودتری به نسبت کسب‌وکارهای رشدیافته و بالغ برخوردارند و مدیریت تجربه کارکنان که نقطه شروع آن ارزش پیشنهادی کارکنان است، می‌تواند راهکاری کم‌هزینه ولی با اثربخشی بالا برای این نوع از کسب‌وکارها باشد. داشتن ارزش پیشنهادی کارکنان موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان‌ها می‌شود. آمار نشان می‌دهد در شرکت‌هایی که ارزش پیشنهادی شغلی کارایی دارند، احتمال میزان مشارکت کارکنان در سازمان پنج برابر بیشتر می‌شود و میزان عملکرد مالی این شرکت‌ها دو برابر از رقبایشان بیشتر می‌شود. در پژوهشی که مؤسسه رهبری سازمانی در سال ۲۰۱۴ در استرالیا انجام داد، متوجه شدند که پس از طراحی و اجرای ارزش پیشنهادی شغلی، شرکت‌ها شاهد نتایج خیره‌کننده‌ای بودند: ۲۳ درصد افزایش در وفاداری کارکنانی که تازه استخدام شده‌اند؛ ۲۲ درصد کاهش در



جابه‌جایی کارکنان و ۲۴ تا ۴۷ درصد افزایش در میزان معرفی کارفرما به‌عنوان کارفرمای خوب به دوستان و فامیل [۱۴]. در نتیجه مزایای داشتن و افزایش ارزش پیشنهادی شامل موارد زیر می‌شود:

ارزش پیشنهادی یکی از بهترین روش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان است و میزان رضایت‌مندی کارکنان را بالا می‌برد. توجه به ارزش پیشنهادی و تلاش برای طراحی آن به این معناست که سازمان شما به مسائلی بجز پول هم توجه دارد. این امر موجب افزایش تعامل نیروی انسانی شده و در نتیجه سبب بالا رفتن کارایی می‌شود. افزایش کارایی کارکنان موجب موفقیت، پایداری سازمان و افزایش سود صاحبان سهام می‌شود؛ به اولویت‌بندی برنامه منابع انسانی سازمان کمک می‌کند و جلوه انسانی‌تری به برند سازمان می‌دهد [۱۵]. یک ارزش پیشنهادی واقع‌گرایانه و منسجم قادر است تجربه کارکنان را شکل دهد و در جهت حفظ و نگهداشت آنها در محیط ناپایدار کسب‌وکار مؤثر باشد [۴]. در همین راستا پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از:

یک ارزش پیشنهادی متقاعدکننده از منظر کسب‌وکارهای دانش‌بنیان چه مؤلفه‌ها و انواعی دارد؟

۲- مبانی نظری

کارکنان مستعد با ارزش‌ترین دارایی در رقابت بین کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان هستند [۳۱] و می‌توانند ابزاری راهبردی برای دستیابی به نتایج سازمانی عالی باشند به شرطی که تیم‌ها اعم از سازمانی و کسب‌وکار برای حفظ و نگهداشت آنها تلاشی هدفمند و با برنامه داشته باشند [۳۲]. به همین دلیل یکی از نگرانی‌های اصلی تیم‌های کارآفرینی این است که جذب و نگهداشت نیروهای ارزشمند فعالیتی سخت، پیچیده و پرچالش است. معمولاً استعدادهای بازار کار با پیشنهادها جذاب که از سوی رقبا ارائه می‌شود فریفته می‌شوند و اقدام به ترک تیم خود می‌کنند. برای همین منظور تعهد و وفاداری این افراد که یک پیوند روانشناختی بین آنها و تیم است می‌تواند هر تمایلی را که ممکن است آنها را مجبور به ترک و



کار در جای دیگر کند کاهش می‌دهد [۳۲، ۳۳]. این پیوند در طول زمان به یک دلبستگی عاطفی تبدیل می‌شود که در آن فرد بنیان‌گذاران کسب‌وکار را خیرخواه یا قابل اعتماد می‌داند. بنابراین، این پویایی همان چیزی است که دلبستگی کارکنان را ایجاد می‌کند، و هر چه این پویایی شدیدتر شود، احتمال خروج کارکنان کمتر می‌شود. اگرچه حفظ کارکنان موضوعی چالش برانگیز است، تیم‌ها ممکن است این چالش را با افزایش تعهد کارکنان از طریق طراحی و اجرای ارزش پیشنهادی کارکنان به حداقل برسانند. به نظر می‌رسد ارزش پیشنهادی کارکنان یک راهبرد منحصربه‌فرد، قدرتمند و موثر برای مدیریت کارکنان باشد و فقدان آن پیامدهای جبران‌ناپذیری برای تیم‌ها به همراه داشته باشد [۳۴].

براساس نتایج به دست آمده از پژوهش‌های این حوزه [۳۵، ۳۶، ۳۷]. ایجاد و داشتن یک ارزش پیشنهادی قوی در حوزه منابع انسانی، نوعی مزیت رقابتی است که بهبود عملکرد را به همراه دارد و قادر است وفاداری کارکنان را ارتقا دهد. در این راستا ارزش پیشنهادی کارکنان را می‌توان تجربه‌ای دانست که از تعلق فرد به یک تیم یا سازمان در کنار مزایای پرداخت شده به او - مالی و غیرمالی - در ازای تلاشی که او برای تیم از خود بروز می‌دهد. بنابراین از دیدگاه کارمندان، ارزش پیشنهادی شامل حقوق، مزایا، تعطیلات، سیاست‌های منابع انسانی که انتظار می‌رود از آنها پیروی کنند، فرهنگی که بخشی از آن هستند و ارزش‌های سازمانی که آنها را احاطه کرده است، می‌باشد. ارزش یا مزیتی که کارکنان از طریق عضویت در یک سازمان کسب یا تجربه می‌کنند [۳۴]. ارزش پیشنهادی کارکنان مجموعه منحصربه‌فردی از مزایایی است که یک کارمند در ازای خدمات خود دریافت می‌کند. همچنین شامل ویژگی‌ها، مزایا یا ارزش‌های جذابی است که به عنوان کارمند یک سازمان قابل دستیابی است. این توضیحات نشان می‌دهد که ویژگی‌های ارزش پیشنهادی به بهبود تعهد و مدیریت استعداد در سازمان‌ها کمک می‌کند. از منظر نظریه تبادل اجتماعی، ارزش پیشنهادی شامل آنچه که یک سازمان به یک کارمند در ازای حفظ عضویت او در آن سازمان می‌دهد، می‌شود. بنابراین، سازمان باید به طور فعال انتظارات کارکنان را برآورده کند تا وفاداری، تعهد و تعامل مستمر با سازمان را تشویق کند. با این حال، سازمان‌ها به دلیل رقابت شدید در حوزه مدیریت استعداد و عدم رضایت از ارزش پیشنهادی کارکنان در بین سازمان‌ها، حفظ کارکنان متعهد را دشوار



می‌دانند. با این حال، این چالش را می‌توان با طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان همسو با چارچوب راهبردی سازمان کاهش داد. علیرغم اهمیت ارزش پیشنهادی کارکنان بر نتایج کارکنان، تعداد انگشت‌شماری مدل و مطالعات نظری در این رابطه وجود دارد [۳۸، ۳۷، ۳۴]. ارزش پیشنهادی کارکنان ارزش یا مزایایی است که فرد دستیابی به آن را با خدمتی که به عنوان کارمند برای یک سازمان انجام می‌دهد، مرتبط درک می‌کند [۳۴]. سازمان با طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان تلاش می‌کند تا تعادلی بین آنچه که کارمند از طریق عملکرد به کارفرما می‌دهد و آنچه در ازای خدماتش دریافت می‌کند، حفظ کند [۳۹، ۴۰]. همچنین می‌تواند تعادل بین آنچه که هر یک از طرفین در ارتباط با دیگری «می‌دهد یا می‌گیرد» و مجموعه‌ای از روابط کاری که کارکنان برای آن ارزش قائل هستند، باشد [۴۱]. ارزش پیشنهادی کارکنان شامل برخی ویژگی‌هاست که کارکنان به عنوان ارزش یا سود ناشی از اشتغال در نظر می‌گیرند، مانند مجموعه‌ای از پاداش‌ها، مزایا، سیاست‌های کاری و شیوه‌هایی که یک کارمند در ازای کار خود به دست می‌آورد [۴۲]. به نظر می‌رسد ارزش پیشنهادی کارکنان فرآیند "بده و بستان" بین شرکت و کارمند است که شامل چندین جنبه از اشتغال مانند ارزش‌های یک سازمان، مشاغل، فرهنگ، همکاران و سیستم پاداش است. ارزش پیشنهادی کارکنان مجموع تمام مزایای ملموس و نامشهود از جمله جبران خدمات غیرپولی است که یک کارمند در حین کار دریافت می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارزش پیشنهادی کارکنان شرکت را در مقایسه با رقبای بازار کار متمایز می‌کند [۴۳] و ابزار قدرتمندی برای به دست آوردن تعهد کارکنان است [۴۴]. حال باهدف ایجاد یک گفتمان مشترک و در جهت سهولت درک مفاهیم به کاررفته در ادامه تعاریفی دقیق و مختصر از برخی کلیدواژه‌های مهم پژوهش ارائه می‌شود.



۲-۱- ارزش پیشنهادی

مفهوم ارزش در زمینه‌های مختلف با تعاریف متفاوتی ارائه شده است، اما از دیدگاه مصرف‌کننده، ارزش زمانی ایجاد می‌شود که مزایای به‌دست‌آمده از مصرف یک محصول (خدمات) از هزینه‌هایی که بابت آن متحمل شده، بیشتر شوند [۱۶].

۲-۲- انواع ارزش پیشنهادی

۲-۲-۱- ارزش پیشنهادی به مشتری

ارزش پیشنهادی به مشتری، یکی از پرکاربردترین واژه‌ها در مبانی نظری بازاریابی است. ارزش پیشنهادی، بیانیه‌ای مکتوب است که تمرکز تمام فعالیت‌های بازاریابی را بر عناصر اساسی مدنظر مشتری قرار داده است تا از آن راه بتوان تأثیری چشمگیر بر فرایند تصمیم‌گیری مشتری داشت. ارزش پیشنهادی را می‌توان تعهدات ضمنی دانست که شرکت خود را متعهد به اجرای آنها در راستای خلق مجموعه ارزش‌ها می‌داند. ارزش پیشنهادی به مشتری^۱ در پی ایجاد احساس، واکنش یا رفتاری است که تجربه خرید مثبت را در مشتری تقویت می‌کند و اثر چشم‌گیری بر رضایت و وفاداری مشتریان دارد. معنای ارزش و فرایند خلق ارزش از رویکرد بنگاه‌گرا و یا محصول‌گرا، به‌سوی رویکردی شخصی‌شده مبتنی بر تجربه مصرف‌کننده در حال تغییر است. در مدل ارائه‌شده به‌وسیله گروه مک‌کنزی، رویکرد ارزش پیشنهادی شامل سه فرایند است: تحلیل و بخش‌بندی بازار براساس ویژگی‌هایی که از نظر مشتری ارزشمند است، تحلیل فرصت‌های موجود در هر بخش به‌منظور ارائه ارزشی بالاتر از رقبا و انتخاب ارزشی که این فرصت‌ها را بهینه می‌سازد [۱۷].



۲-۲-۲- ارزش پیشنهادی کارکنان

در دهه گذشته تمایلات چشمگیری از سوی مدیران سازمان‌های بزرگ برای راهبردهای منابع انسانی و شرایط کار به گونه‌ای که موجب حس تعلق^۱ و عملکرد پایدار شود، مشاهده شده است. در این راستا، کارفرمایان در جستجوی ابزارهای پیچیده‌تری در جهت مرتبط ساختن برند سازمانی و عملکرد کارکنان خود به منظور کسب مزیت رقابتی در بازار کار می‌باشند. کارفرمای منتخب بودن، مزیتی رقابتی برای شرکت نسبت به سایر رقبای و در عرصه جذب و حفظ نیروهای باکیفیت ایجاد می‌کند. این شرکت‌ها اغلب سودآوری، کارایی بیشتر و موفقیت بالاتری نسبت به رقبای خود دارند.

در این راستا، یکی از کلیدی‌ترین مفاهیمی که به تازگی وارد مبانی نظری منابع انسانی به صورت خاص و مبانی نظری مدیریت سازمان به صورت عمومی‌تر شده است، ارزش پیشنهادی کارکنان است.

ارزش پیشنهادی کارکنان، یعنی آنچه سازمان به کارمندان کنونی برای بقای آنان و کارکنان آتی برای استخدام آنان در شرکت عرضه می‌کند. این ارزش می‌تواند شامل پاداش و برنامه رفاهی نیز باشد ولی از آن فراتر می‌رود. ارزش پیشنهادی کارکنان شامل مجموعه‌ای از دلایلی است بر انتخاب کارمندان برای اشتغال در شرکتی خاص و نه در شرکتی دیگر و تدوین آن می‌تواند چالش برانگیز باشد [۱۸]. به طور خلاصه ارزش پیشنهادی کارکنان جواب این سؤال که کار کردن برای این سازمان برای من چه فایده‌ای دارد؟ درحقیقت همان ارزش پیشنهادی شغلی است که از دید کارکنان و یا کاندیداهای کار، تفاوت شرکت شما با دیگر سازمان‌ها است و پایه و اساسی است برای متقاعدسازی جهت استخدام و باقی ماندن در جایگاه شغلی کنونی در شرکت و یا توجه نکردن به آگهی استخدامی و عدم ماندگاری در شغل [۱۸]. ولنه^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی اجزای ارزش پیشنهادی کارکنان را به شرح موارد زیر بیان می‌دارد [۱۹]:

پاداش مالی: این جزء از ارزش پیشنهادی، به انتظارات کارکنان از سیستم کلی ارزیابی و جبران خسارت و همین‌طور کل پاداش‌ها اشاره دارد و تمام پیشنهادهای مالی مانند حقوق، پاداش و گزینه‌های سهام را در بر می‌گیرد.

1. Employee engagement
2. Valène



مزایای اشتغال: این جزء از ارزش پیشنهادی کارکنان به طیف وسیعی از مزایای شغلی مربوط می‌شود و شامل موارد زیر می‌شوند: بیمه سلامت، مزایای بازنشستگی، مرخصی سالیانه، عضویت باشگاه‌های ورزشی، تعطیلات با حمایت مالی از طرف شرکت. مجموعه مزایای یک شرکت زمانی بهترین تأثیر و عملکرد را خواهند داشت که نسبت به صنعت، فرهنگ، سازمان و کارمندان، شخصی‌سازی شوند. بنابراین، راحت باشید و در ایجاد مجموعه مزایا خلاقیت داشته باشید.

پیشرفت شغلی: کارمندان علاقه دارند بدانند شغلی که به آنها پیشنهاد شده است، چه قدر پتانسیل رشد دارد و چگونه سازمان می‌تواند در پیشرفت شغلی‌شان به آنها کمک کند. این جزء از ارزش پیشنهادی کارکنان موارد زیر را در بر می‌گیرد: آموزش فنی، آموزش رهبری، دوره‌های حمایتی (مواردی مانند صدور گواهینامه مدیریت پروژه یا حتی مدیریت کسب‌وکار^۱)، منتورینگ و هدایت شغلی، فرصت‌های پیشبرد، فرصت‌های کار در شهرها و کشورهای دیگر، فرصت‌های تغییر حوزه، فرصت‌های کار کردن در پروژه‌های خاص و موردعلاقه. اگر سازمانی نمی‌تواند به اندازه رقبای خود حقوق پرداخت کند، می‌تواند با ارائه برنامه شفافی برای رشد و پیشرفت کارکنان، افراد با استعداد و باکیفیت را استخدام کند و به این ترتیب مانع ازدست‌دادن آن افراد مستعد شود.

محیط کار: جزء چهارم از ارزش پیشنهادی کارکنان مربوط به عواملی است که باعث ایجاد محیط کاری با فضای مثبت می‌شوند. این عوامل به صورت زیر هستند: ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر، تعادل در زندگی کاری، به رسمیت شناختن، تیم‌سازی، سیستم‌های ارتباطی و طراحی فضای کار. سازمان‌ها باید اهمیت ایجاد محیط کاری را که در آن کارمندان بتوانند تلاش کنند و کارهای معناداری انجام دهند، درک کنند. این محیط کاری به تجربه و تعامل مثبت کارکنان می‌افزاید. پس سازمان‌ها باید با آگاهی تمام برای ساخت و بازاریابی چنین محیطی تلاش کنند.

فرهنگ شرکت: پیتر دراگر، مربی مدیریت، می‌گوید: «فرهنگ برای صبحانه، راهبرد را می‌خورد». در سراسر جهان، چند رهبر که در صنعت فعالیت می‌کنند نیز با این حرف پیتر



دراکر موافق هستند. این جزء از ارزش پیشنهادی کارکنان به عواملی اشاره دارد که باعث ایجاد فرهنگ سازمانی بسیار خوبی در شرکت‌ها می‌شود. این عوامل به این صورت هستند: اعتماد و همکاری، روابط مثبت بین اعضای تیم در سلسله مراتب سازمانی، ارتباطات و پشتیبانی تیم، هم‌راستابودن کارکنان با اهداف شرکت [۱۹].

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه ارزش پیشنهادی به کارکنان و برند کارفرمایی گویای این مطلب مهم است که عمده توجهات به سمت برندسازی از منظر محصول و کسب‌وکار بوده است و توجه اندکی به مباحث بازاریابی و برندسازی و تعریف ارزش پیشنهادی از منظر منابع انسانی شده است. در کشور ما با توجه به افزایش رقابت در بازار محصول و همزمان با آن افزایش رقابت شرکت‌ها برای جذب نیروی کار با استعداد، انجام پژوهش در رابطه با ارزش پیشنهادی کارکنان که قلب مباحث برندسازی کارفرمایی است ضروری به نظر می‌رسد. همچنین این مسئله با توجه به افزایش نسل جدید نیروهای کار ازجمله نیروهای دهه هفتادی و هشتادی که دارای ارزش‌های متفاوتی به نسبت نسل‌های قبل‌تر از خود هستند ضروری‌تر نیز می‌باشد. ضرورت موضوع زمانی دوچندان خواهد شد که به این مسئله توجه شود که ماهیت کسب‌وکارهای نوپای دانش‌بنیان به گونه‌ای است که از منابع محدودتری به نسبت کسب‌وکارهای رشد یافته و بالغ برخوردارند. از سوی دیگر در زمان انجام این پژوهش، مطالعه تجربی مشابهی در زمینه ارزش پیشنهادی کارکنان انجام‌نشده که این موضوع خود اهمیت پژوهش در این زمینه را مشخص می‌کند. با شناسایی گونه‌های ارزش پیشنهادی کارکنان کمک شایانی به کسب‌وکارهای نوپا ازجمله کسب‌وکارهای دانش‌بنیان خواهد شد تا در جنگ استعداد بتوانند با تکیه بر نقاط قوت خود کارکنان باکیفیت، مستعد و ماندگاری جذب کنند و نیز از منظر پژوهشی نیز می‌توان با ایجاد یک چارچوب نظری، مسیر پژوهشی محققان علاقه‌مند به این حوزه را تا حدی روشن و هموار کرد.

۳- پیشینه پژوهش

روناک و میسرا (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان ارزش پیشنهادی کارکنان: تحلیل عوامل سازمانی، راهی برای ارتقا ارزش ادراکی ضمن تعریف مفهوم ارزش پیشنهادی کارکنان تلاش کردند تا



ابعاد و مؤلفه‌های این مهم را در سه حوزه کیفیت مبادله، هویت ادراکی و حمایت ادراک‌شده تبیین کنند [۱۲].

راج (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر ارزش پیشنهادی کارکنان بر قصد ماندن کارکنان تلاش کرد تا نقش تعدیلی قراردادهای روان‌شناختی و هویت اجتماعی را بررسی کند. یافته‌های این پژوهش نشان از این مطلب مهم بود که نیت ماندن کارکنان زمانی قوی‌تر است که ارزش پیشنهادی به کارکنان به‌وسیله سازمان حاوی ارزش‌های توسعه‌ای، ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های اقتصادی باشد [۲۰].

حاتمی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان طراحی الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما از دیدگاه نخبگان دانشجویی با ۳۱ نفر از نخبگان دانشجویی عضو بنیاد ملی نخبگان استان مازندران مصاحبه کرد و درنهایت الگویی با ۳۸ گزاره و هشت بُعد نهایی ارائه کرد [۲۱].

میلانی و نوح پیشه (۱۳۹۵) در پژوهشی به طراحی ارزش پیشنهادی شغلی در سازمان پرداختند. آنها بیان می‌کنند ارزش پیشنهادی شغلی ابزاری است که امکان ایجاد شهرت را به سازمان می‌دهد. در این پژوهش سعی بر آن شده است تا با بررسی این ابزار و بیان تفاوت آن با برند کارفرما با استفاده از مثال‌های رایج بازار کسب‌وکار جهانی و درنهایت معرفی فرایند طراحی آن، راهکاری یاری‌دهنده برای رقابت شرکت‌ها و سازمان‌ها ارائه شود [۲۲].

آیباغی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی بیان کردند ارزش پیشنهادی کارکنان یک بسته پیشنهادی است که سازمان‌های موفق امروزی برای جذب و نگهداری کارکنان با استعداد در فضای رقابتی کسب‌وکار نیاز دارند، زیرا هزینه ازدست‌دادن نیروی کار موجود و جایگزینی نیروی کار جدید بسیار زیاد است. این پژوهش با هدف بررسی ابعاد ارزش پیشنهادی در بین سازمان‌های دارای برند کارفرمایی برتر انجام شد. نتایج پژوهش نشان از وجود تمایز در عملکرد نمونه‌های موردی تحت بررسی به‌رغم قرارگرفتن تمامی آنان در فهرست شرکت‌های برتر در زمینه برند کارفرما است، دلیل این تفاوت را می‌توان در تنوع ابعاد ارزش پیشنهادی در یک سازمان دانست. در بعضی از سازمان‌ها شاخص کار تیمی دارای ارزش بوده و در برخی دیگر از سازمان‌ها، شاخص موقعیت رقابتی سازمان و پاسخگویی اجتماعی اهمیت دارد. می‌توان گفت نوع فعالیت سازمان و نیاز به خلاقیت در نیروی کار تعیین‌کننده ابعاد ارزش پیشنهادی به کارکنان خواهد بود [۲۳].



۴- روش شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر استفهامی و از نوع آمیخته اکتشافی است. برای این منظور در فاز اول اقدام به مرور دقیق مبانی نظری در حوزه ارزش‌پیشنهادی کارکنان شده و سپس از خروجی‌های آن چارچوبی متشکل از ۵ سوال برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته طراحی شد. جامعه آماری مطالعه شده در این فاز مدیران و کارکنان کسب‌وکارهای نوپایی بودند که حائز عنوان دانش‌بنیان شده‌اند. پاسخ‌های ارائه شده توسط خبرگان کدگذاری و برای جمع‌بندی از رویکرد تحلیل درون‌مایه استفاده شد. بدین منظور طی یک فرایند ۶ مرحله‌ای ابتدا بازخوانی اطلاعات و جست‌وجوی الگوهای متناسب با پژوهش طی چندین مرحله داده‌ها را مرور شد، سپس بخشی از داده‌های اولیه را که دارای ویژگی یا اهمیتی خاص بودند به صورت کد مشخص شدند. هر دو درون‌مایه اصلی و فرعی شکل گرفته و کدهای بی‌کاربرد حذف شدند. در مرحله چهارم درون‌مایه‌های به دست آمده مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و با ترکیب درون‌مایه‌های اصلی و فرعی ساختار کلی یافته‌ها آشکار شد. سپس درون‌مایه‌هایی که برای تحلیل ارائه شده را تعریف کرده، مورد بازبینی مجدد قرار داده و داده‌های داخل آن‌ها تحلیل شده و تعیین می‌گردد که هر درون‌مایه کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در نهایت ۱۴ درون‌مایه فرعی در قالب ۴ درون‌مایه اصلی شناسایی شد که جهت تأیید اعتبار و اولویت‌بندی در قالب پرسش‌نامه بین خبرگان توزیع گردید. در فاز کمی پژوهش، خبرگان و متخصصان در زمینه موضوع مورد مطالعه به خصوص مدیران و بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند. در این مرحله از روش قضاوتی به عنوان روش نمونه‌برداری استفاده شد. به منظور گردآوری اطلاعات از جامعه پژوهش، پرسش‌نامه‌ی طراحی و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار گرفت. در این فاز از روش MCDM فازی و به طور مشخص BWM استفاده شده است. برای محاسبه وزن معیارها در این روش، ۵ گام اصلی طی شد. ابتدا مجموعه‌ای از معیارها که بایستی در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرند تعیین شدند. سپس بهترین (مهم‌ترین، مطلوب‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین، حداقل مطلوبیت) معیار، مشخص شد. در گام سوم میزان ترجیح بهترین/مهم‌ترین معیار نسبت به سایر معیارها با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ و در گام بعدی میزان ترجیح سایر معیارها نسبت به



بدترین/کم‌اهمیت‌ترین معیار با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ مشخص شدند. بعد از آن اوزان بهینه هر یک از شاخص‌ها (W) تعیین گردید. همچنین به‌منظور بررسی سازگاری مقایسات از روش نرخ سازگاری استفاده شد [۲۴].

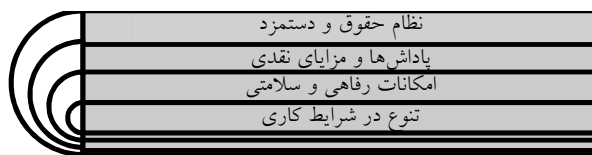
۵- تحلیل داده‌های پژوهش

پس از اتمام مصاحبه‌ها و کدگذاری، ۲۱۷ کد به دست آمد که با حذف کدهای تکراری و ناقص، ۱۵۵ کد اولیه از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان حاصل شد. برشی از فرایند کدگذاری و نحوه احصای کدهای اولیه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان و کدهای اولیه مرتبط به آنها

مرجع کد ^۱	پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان	نمونه کد اولیه
۱۴۵م	ارتباط‌های صمیمی و مثبتی در شرکت وجود داشته و باعث بهبود شرایط کاری شده است.	فضای کاری دوستانه
۲۵۷م	فرهنگ ارتباطی راحت و غیررسمی و صمیمیت و همدلی بالا در بین کارکنان برای من جذابیت دارد.	
۱۰۵۹م	ارتباطات مثبت، راحت و بدون بروکراسی برای من در این شرکت جذاب است.	
۲۰۱۰م	تعامل خانوادگی بین همکاران برای من اهمیت دارد.	

در ادامه کدهای اولیه در قالب مفاهیم و تم‌های اصلی متراکم‌سازی شدند که این روند در شکل ۱ تا ۴ ارائه شده است.

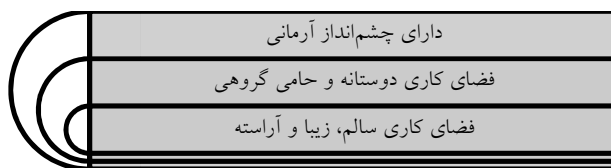


شکل ۱. ارزش پیشنهادی در قالب طراحی سبد جبران خدمات

۱. م ۱ک ۱ معادل مصاحبه‌شونده اول، کد اول است.

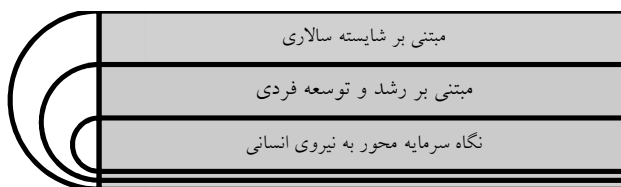


مبتنی بر شکل ۱ طراحی سبد جبران خدمات عادلانه و رقابتی می‌تواند یکی از مولفه‌های اصلی ارزش پیشنهادی به کارکنان باشد. این‌گونه از ارزش پیشنهادی در برگیرنده چهار زیر معیار نظام حقوق و دستمزد، پاداش‌ها و مزایای نقدی، امکانات رفاهی و سلامتی، تنوع در شرایط کاری است.



شکل ۲. ارزش پیشنهادی در قالب طراحی فرهنگ سازمان

مبتنی بر شکل ۲ طراحی فرهنگ سازمانی سالم و شایسته یکی دیگر از مولفه‌های ارزش پیشنهادی به کارکنان است. این‌گونه از ارزش پیشنهادی در برگیرنده سه زیرمعیار تدوین و اشاعه چشم‌انداز آرمانی، فضای کاری دوستانه و حامی کار تیمی و فضای کاری سالم، زیبا و آراسته است.

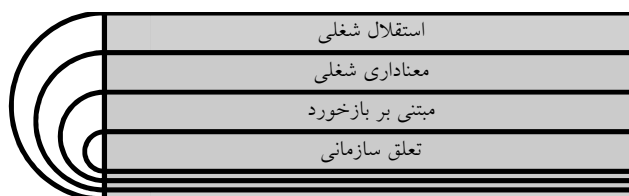


شکل ۳. ارزش پیشنهادی در قالب طراحی مسیر شغلی

مبتنی بر شکل ۳ طراحی مسیر شغلی جذاب نیز از مولفه‌های مهم ارزش پیشنهادی به کارکنان است. این‌گونه از ارزش پیشنهادی در برگیرنده سه زیرمعیار مسیر شغلی مبتنی بر



شایسته‌سالاری، مسیر شغلی مبتنی بر رشد و توسعه فردی و نهایتاً نگاه سرمایه محور به نیروی انسانی است.



شکل ۴. ارزش پیشنهادی در قالب هویت شغلی و سازمانی

مبتنی بر شکل ۴ طراحی هویت شغلی و سازمانی نیز می‌تواند یکی از مولفه‌های ارزش پیشنهادی به کارکنان باشد. این‌گونه از ارزش پیشنهادی در برگرنده چهار زیرمعیار استقلال شغلی، معناداری شغل، ارائه بازخورد و تعلق سازمانی است.

در ادامه مفاهیم یا تم‌های فرعی برای اولویت‌بندی دوباره به خبرگان بازگشت داده شد که روند انجام این کار به شرح زیر است:

گام ۱. تعیین مجموعه‌ای از معیارهای تصمیم: در این بخش مجموعه‌ای از معیارها که در تصمیم‌گیری موردتوجه قرار می‌گیرند، تعیین خواهند شد و به هرکدام از این معیارها نمادی نسبت داده خواهد شد. در پژوهش حاضر ۱۴ ارزش پیشنهادی به‌منظور اولویت‌بندی آنها، با استفاده از روش تحلیل تم به‌دست‌آمد که در جدول ۲ به آنها اشاره شده است.

جدول ۲. معیارهای تصمیم

نماد	توضیحات	گونه‌های شناسایی شده
C _۱	نظام پرداخت حقوق، نظام ارزیابی عملکرد	نظام حقوق و دستمزد
C _۲	پاداش، بن خرید، اعطای تسهیلات، اعطای سهام تشویقی	پاداش‌ها و مزایای مالی
C _۳	برنامه‌های رفاهی، تفریح و ورزش، بیمه تکمیلی و خدمات پزشکی	امکانات رفاهی و سلامتی
C _۴	ساعت کاری منعطف، دورکاری، سازوکار مطلوب مرخصی	تنوع در شرایط کاری
C _۵	هدف در راستای تأثیرگذاری، خلق ارزش و توسعه کشور، مسئولیت اجتماعی شرکت	چشم‌انداز آرمانی



نماد	توضیحات	گونه‌های شناسایی شده
C _۶	فضای کاری دوستانه، هماهنگی فکری کارمندان، احترام، حفظ حریم شخصی	فضای کاری دوستانه و حامی کارگروهی
C _۷	پرسنل جوان، فرهیخته و باانگیزه، محیط فیزیکی آراسته، مکان سازمان آراسته	محیط کاری سالم، زیبا و آراسته
C _۸	انتخاب، ارتقا، انتصاب بر مبنای شایستگی	باور به شایسته‌سالاری
C _۹	فرصت رشد و یادگیری، فرصت‌های آموزشی، هدایت شغلی، ارتقای جایگاه شغلی، توسعه شغلی	اهمیت رشد و توسعه فردی
C _{۱۰}	توجه بالا به کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، شفافیت	نگاه سرمایه‌محور به نیروی انسانی
C _{۱۱}	اعتماد و استقلال	استقلال کاری
C _{۱۲}	سیستم بازخورد، دیده‌شدن خروجی فعالیت‌ها در شرکت	بازخورد در شغل
C _{۱۳}	نوآوری، خلاقیت و کار چالشی، کار معنادار، حجم کاری مناسب، وضوح شغلی، تمرکز	معناداری شغل
C _{۱۴}	برند سازمان و محصولات، کیفیت محصولات و خدمات، به روزبودن حوزه کاری شرکت، موقعیت رقابتی شرکت	تعلق سازمانی

مرحله دوم، تعیین بهترین (مهم‌ترین/مطلوب‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین/حداقل مطلوبیت) معیار: در این گام تصمیم‌گیرنده مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیار را مشخص می‌نماید. در این مرحله هیچ‌گونه مقایسه‌ای صورت نمی‌گیرد.

مرحله سوم، میزان ترجیح بهترین مهم‌ترین معیار نسبت به سایر معیارها با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ مشخص می‌شود.

جدول ۳. میزان ترجیح مهم‌ترین معیار نسبت به سایر معیارها

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	خبره
										ارزش پیشنهادی
۵	۸	۲	۲	۳	۳	۲	۱	۳	۳	نظام حقوق و دستمزد
۲	۵	۲	۳	۵	۷	۴	۲	۶	۲	پاداش‌ها و مزایای مالی
۵	۷	۵	۵	۸	۶	۶	۵	۴	۶	امکانات رفاهی و سلامتی
۶	۸	۴	۵	۶	۶	۶	۴	۴	۶	تنوع در شرایط کاری
۲	۳	۲	۳	۴	۷	۵	۷	۲	۳	چشم‌انداز آرمانی



خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
ارزش پیشنهادی										
فضای کاری دوستانه و حامی کار گروهی	۵	۳	۵	۴	۸	۴	۲	۳	۴	۳
محیط کاری سالم، زیبا و آراسته	۷	۶	۶	۵	۹	۶	۸	۸	۸	۵
باور به شایسته‌سالاری	۴	۲	۶	۲	۶	۲	۳	۴	۲	۱
اهمیت رشد و توسعه فردی	۲	۳	۷	۲	۴	۲	۳	۲	۳	۲
نگاه سرمایه‌محور به نیروی انسانی	۳	۳	۵	۱	۷	۲	۲	۴	۳	۱
استقلال کاری	۳	۶	۴	۳	۸	۲	۳	۵	۱	۴
بازخورد در شغل	۷	۶	۴	۳	۷	۵	۴	۶	۶	۵
معناداری شغل	۶	۴	۷	۴	۸	۴	۳	۶	۴	۵
تعلق سازمانی	۵	۷	۷	۴	۶	۶	۶	۴	۶	۴

همان‌گونه که بیان شد، هریک از خبرگان مهم‌ترین گزینه انتخاب‌شده را نسبت به سایر معیارها از ۱ تا ۹ معادل اهمیت یکسان تا بیشترین ترجیح سنجیده‌اند. مرحله چهارم، میزان ترجیح سایر ارزش‌ها نسبت به کم‌اهمیت‌ترین ارزش با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ است. نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. میزان ترجیح سایر معیارها نسبت به کم‌اهمیت‌ترین معیار

خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
ارزش پیشنهادی										
نظام حقوق و دستمزد	۶	۷	۹	۸	۷	۸	۸	۶	۳	۵
پاداش‌ها و مزایای مالی	۷	۴	۷	۷	۲	۴	۷	۷	۴	۶
امکانات رفاهی و سلامتی	۴	۴	۴	۴	۵	۳	۷	۴	۴	۵
تنوع در شرایط کاری	۴	۷	۳	۴	۳	۴	۵	۴	۵	۴
چشم‌انداز آرمانی	۶	۹	۵	۵	۳	۶	۷	۶	۸	۶
فضای کاری دوستانه و حامی کار گروهی	۵	۶	۴	۴	۲	۷	۸	۶	۵	۶
محیط کاری سالم، زیبا و آراسته	۳	۶	۳	۴	۲	۴	۳	۲	۴	۴
باور به شایسته‌سالاری	۶	۷	۵	۸	۴	۷	۷	۵	۸	۷
اهمیت رشد و توسعه فردی	۸	۸	۴	۷	۶	۸	۸	۷	۶	۷
نگاه سرمایه‌محور به نیروی انسانی	۶	۷	۵	۸	۳	۸	۸	۶	۸	۸



خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	ارزش پیشنهادی
استقلال کاری	۶	۶	۴	۶	۲	۹	۶	۳	۸	۵	
بازخورد در شغل	۲	۵	۴	۵	۳	۵	۵	۴	۵	۶	
معناداری شغل	۴	۵	۳	۵	۳	۷	۷	۴	۶	۵	
تعلق سازمانی	۴	۴	۳	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۶	

مرحله پنجم، با استفاده از توضیحات و فرمول‌های ارائه‌شده در فصل سوم، وزن‌های بهینه $(W_1^*, \dots, W_n^*)$ هریک از معیارها و مقدار ξ^* برای داده‌های به‌دست‌آمده از هر خبره محاسبه می‌شود. همچنین از اوزان به‌دست‌آمده برای هر معیار میانگین هندسی گرفته و بعد از محاسبه جمع همه میانگین‌ها، از تقسیم هر میانگین بر جمع میانگین‌ها، وزن نرمال را به دست می‌آید.

جدول ۵. اوزان متوسط معیارها

خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	وزن نرمال
نظام حقوق و دستمزد	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۵۷	۰/۰۵۰	۰/۰۲۵	۰/۰۲۲	۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۰/۰۱۳	۰/۰۲۰	۰/۰۹۴
پاداش‌ها و مزایای مالی	۰/۰۳۳	۰/۰۱۱	۰/۰۵۷	۰/۰۲۵	۰/۰۱۰	۰/۰۱۳	۰/۰۲۱	۰/۰۳۲	۰/۰۲۲	۰/۰۵۰	۰/۰۸۱
امکانات رفاهی و سلامتی	۰/۰۱۱	۰/۰۱۶	۰/۰۲۲	۰/۰۱۶	۰/۰۱۲	۰/۰۰۸	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۱۵	۰/۰۲۰	۰/۰۴۹
تنوع در شرایط کاری	۰/۰۱۱	۰/۰۱۶	۰/۰۲۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۲	۰/۰۱۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۵۱۸
چشم‌انداز آرمانی	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳	۰/۰۱۶	۰/۰۲۰	۰/۰۱۰	۰/۰۱۶	۰/۰۲۱	۰/۰۳۲	۰/۰۳۶	۰/۰۵۰	۰/۰۸۱۶
فضای کاری دوستانه و حامی کار گروهی	۰/۰۱۳	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۵	۰/۰۰۹	۰/۰۱۶	۰/۰۳۲	۰/۰۲۱	۰/۰۲۷	۰/۰۳۳	۰/۰۷۲۵
محیط کاری سالم، زیبا و آراسته	۰/۰۰۹	۰/۰۱۱	۰/۰۱۹	۰/۰۲۰	۰/۰۰۸	۰/۰۱۱	۰/۰۰۸	۰/۰۰۸	۰/۰۱۳	۰/۰۲۰	۰/۰۴۱۵
باور به شایسته‌سالاری	۰/۰۱۶	۰/۰۳۳	۰/۰۱۹	۰/۰۵۰	۰/۰۱۲	۰/۰۳۳	۰/۰۲۱	۰/۰۱۶	۰/۰۵۵	۰/۰۵۰	۰/۰۹۳۴



خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	وزن نرمال
اهمیت رشد و توسعه فردی	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲	۰/۰۱۶	۰/۰۵۰	۰/۰۱۸	۰/۰۳۳	۰/۰۲۱	۰/۰۳۲	۰/۰۳۶	۰/۰۵۰	۰/۰۱۰۴
نگاه سرمایه‌محور به نیروی انسانی	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۵۰	۰/۰۱۰	۰/۰۳۳	۰/۰۳۲	۰/۰۱۶	۰/۰۳۶	۰/۰۵۰	۰/۰۹۲۵
استقلال کاری	۰/۰۲۲	۰/۰۱۱	۰/۰۲۸	۰/۰۳۳	۰/۰۰۹	۰/۰۳۳	۰/۰۲۱	۰/۰۱۳	۰/۰۵۵	۰/۰۲۵	۰/۰۷۶۳
بازخورد در شغل	۰/۰۰۹	۰/۰۱۱	۰/۰۲۸	۰/۰۳۳	۰/۰۱۰	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۸	۰/۰۲۰	۰/۰۵۴۱
معناداری شغل	۰/۰۱۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۲۵	۰/۰۰۹	۰/۰۱۶	۰/۰۲۱	۰/۰۱۱	۰/۰۲۷	۰/۰۲۰	۰/۰۵۶۹
تعلق سازمانی	۰/۰۱۳	۰/۰۰۹	۰/۰۱۶	۰/۰۲۵	۰/۰۱۲	۰/۰۱۱	۰/۰۱۰	۰/۰۱۶	۰/۰۱۸	۰/۰۲۵	۰/۰۵۱۶
	۰/۰۶۷	۰/۰۶۷	۰/۰۵۷	۰/۰۵۰	۰/۰۷۵	۰/۰۶۶	۰/۰۶۴	۰/۰۶۵	۰/۰۵۵	۰/۰۵۰	-
CR	۰/۰۱۲	۰/۰۱۲	۰/۰۱۰	۰/۰۰۹	۰/۰۱۴	۰/۰۱۲	۰/۰۱۲	۰/۰۱۲	۰/۰۱۰	۰/۰۰۹	-

براساس نتایج حاصل شده، اوزان نهایی محاسبه شده و براساس آن ارزش پیشنهادی رشد و توسعه فردی، با وزن نرمال ۰/۱۰۴، باور به شایسته‌سالاری با وزن نرمال ۰/۰۹۰۴ و نظام جبران خدمات عادلانه و رقابتی با وزن نرمال ۰/۰۹۰۴ به عنوان مهم‌ترین گونه‌های ارزش‌های پیشنهادی شناسایی شده از سمت خبرگان جهت ارائه به کارکنان است. همچنین ارزش پیشنهادی محیط کاری زیبا و آراسته، کم‌اهمیت‌ترین گونه شناسایی شده با وزن ۰/۰۴۱۶ می‌باشد. در زمینه محاسبه نرخ سازگاری تمامی اعداد محاسبه شده برای ξ^* از ۰/۱ کوچک‌تر بوده است، بنابراین تمام مقایسات انجام شده سازگار و پایا هستند. با محاسبه اوزان مربوط به گونه‌های اصلی نیز اولویت گونه‌های ارزش پیشنهادی به ترتیب عبارت بود از: ارزش پیشنهادی در قالب طراحی مسیر شغلی با وزن نرمال (۰/۲۸۷)، ارزش پیشنهادی در قالب طراحی سبد جبران خدمات با وزن نرمال (۰/۲۷۷)، ارزش پیشنهادی در قالب هویت شغلی و سازمانی با وزن (۰/۲۳۹) و در نهایت ارزش پیشنهادی در قالب طراحی فرهنگ سازمان با وزن نرمال (۰/۱۹۵).



۶- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌های زیادی در زمینه اثبات تأثیر ارزش پیشنهادی کارکنان و یا برند کارفرمایی بر حوزه‌های کلیدی اثرگذار بر موفقیت سازمان همچون جذب، نگهداشت، وفاداری، بهره‌وری، عملکرد، تمایل به استخدام و رضایت شغلی کارکنان یا ارتباط معنادار آن با هویت، فرهنگ، نوآوری، شهرت و مزیت رقابتی سازمان صورت گرفته است. در این پژوهش گونه‌شناسی و اولویت‌بندی ارزش پیشنهادی کارکنان در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان بحث و بررسی شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که طراحی یک مسیر شغلی جذاب برای استعدادهای فعال در فضای کسب‌وکارهای دانش‌بنیان جایگاه ویژه‌ای دارد و می‌تواند آنها را برای پیوستن و ماندن در سازمان متقاعد کند. آژانس برندینگ یونیورسیوم در پژوهشی مهم‌ترین ویژگی‌های ارزش پیشنهادی کارکنان سال ۲۰۲۱ در سطح جهانی را به‌ترتیب، هدف الهام‌بخش، آموزش حرفه‌ای، نوآوری، فرصت‌های خودشکوفایی، شرایط کاری انعطاف‌پذیر دانسته که این موارد در ارزش‌های شناسایی‌شده با عنوان رشد و توسعه فردی و هویت شغلی به‌وضوح مشهود است. در این پژوهش گونه‌ای از ارزش پیشنهادی که با بعد طراحی مسیر شغلی جذاب و هدفمند مرتبط است با پژوهش‌های [۶، ۲۵، ۲۶] همراستاست. طراحی و بهبود مسیر شغلی جذاب می‌تواند در نقش ابزار و رویکردی راهبردی برای افزایش و تداوم بهره‌وری کارکنان محسوب شود. برنامه‌های بهبود مسیر شغلی اثربخش قابلیت این را دارد تا از ترک خدمت کارکنان جلوگیری کند. در صورتی‌که سازمان‌ها به‌ویژه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان بتوانند همراستایی بین اهداف فردی استعدادهای جذب شده و چشم‌انداز و راهبردهای سازمان ایجاد کنند تا حد زیادی از گسیختگی و طلاق عاطفی کارکنان خود جلوگیری خواهند کرد. گونه‌ی دیگری از ارزش پیشنهادی که در بعد طراحی نظام جبران خدمات رقابتی و عادلانه دسته‌بندی شده است با پژوهش‌های [۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹]، مورد تأکید قرار گرفته است. در مسیر دستیابی به دل‌بستگی شغلی و سازمانی، حقوق و مزایا اگرچه مهم‌ترین عامل نیست اما رتبه بالایی دارد. فردی که احساس می‌کند در حد انصاف و بالاتر از رقبای حقوق دریافت می‌کند، تمایل بیشتری به ماندگاری در شرکت دارد. استقرار سیستم پرداخت و جبران خدمات عادلانه



و رقابتی که بتواند از یک سو انتظارات کارکنان را به نسبت کاری که انجام می‌دهند برآورده سازد و از سوی دیگر شرکت را برای رقابت در بازار کار و جذب استعدادها توانمند سازد، یکی از ظریف‌ترین فعالیت‌هایی است که برای مدیریت کسب‌وکار لازم و ضروری است.

همچنین ارزش پیشنهادی مرتبط با طراحی هویت شغلی و سازمانی معنادار نیز به‌وسیله پژوهش‌های متعددی مانند [۶، ۲۸، ۲۹، ۳۰]، پشتیبانی می‌شود. ادراک فرد از هویت خود اثر عمیقی بر زندگی شغلی و سازمانی او دارد. رفتار فرد در جامعه و در سازمان تابعی از هویت اوست. افراد از نظر روانی نیاز دارند که احساس منحصر به فرد بودن و متفاوت بودن از دیگران را تجربه کنند. این احساس منحصر به فرد پایه و اساسی برای ایجاد حس تمایز از دیگران است که نقش کلیدی در رشد و حفظ هویت ایفا می‌کند. شغل فرد به‌عنوان یکی از مهمترین و اثرگذارترین هم‌نشین‌های فرد تاثیر به‌سزایی در تعریف هویت فرد دارد و می‌تواند تا حد زیادی پاسخگوی این نیاز فطری باشد. در نتیجه سازمان‌هایی که با تعریف مشاغل معنادار، چالشی، هدفمند و دارای حد قابل‌قبولی از اختیار و مسئولیت در مسیر هویت‌بخشی شغلی به کارکنان خود قدم برمی‌دارند، در کنار برنندگان فرمایی و برنندگان سازمانی مورد اعتماد و مورد پذیرش و معروف در جامعه می‌توانند در عرصه جذب و حفظ استعدادها موفق‌تر عمل کنند.

گونه چهارم ارزش پیشنهادی با برجسب طراحی فرهنگ سازمانی سالم و شایسته نیز همراستا با پژوهش‌های [۲۹، ۳۰، ۲۶، ۲۷، ۲۸] می‌باشد. هرچند ممکن است به تعداد افراد شاغل در سازمان تعریف محیط کاری سالم با دیگری متفاوت باشد اما درون‌مایه اکثر این تعاریف را می‌توان به ظاهر تمیز و راحت، ساعت کاری منعطف، ارزش بودن مواردی چون کار تیمی و روابط سالم و هموار بودن مسیر پیشرفت مبتنی بر شایستگی افراد خلاصه کرد. به‌منظور جذب و نگهداشت استعدادهای بازار کار اکثر سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا چهره‌ای معقول و موجه و جذاب از خود به نمایش بگذارند. این مهم در سایه مدیریت تجربه کارکنان حاصل می‌شود. فرایند مدیریت تجربه کارکنان اقدامی راهبردی است که نقاط تماس بسیاری را در برمی‌گیرد. این مهم به نوع معرفی سازمان توسط کارکنانی که در حال حاضر با سازمان همکاری می‌کنند و نیز کارکنانی که از آن جدا شده‌اند، ارتباط دارد که خود تحت‌تأثیر برآیند



تجاری است که در طول خدمت فرد توسط سازمان برای او رقم خورده است. پژوهش‌های مورد اشاره به هر چهار بعد به عنوان عوامل اصلی توسعه برند کارفرمایی اشاره کرده‌اند [۲۸، ۲۹، ۳۰].

با در نظر گرفتن نتایج پژوهش و اولویت‌بندی انواع ارزش پیشنهادی، به مدیران و کارفرمایان شرکت‌های دانش‌بنیان و نوپا پیشنهاد می‌شود تأکید بالایی بر ارزش توسعه به عنوان کلیدی‌ترین ارزش شناسایی شده در پژوهش حاضر هم در زمینه رشد و توسعه فردی و هم رشد شغلی و حرفه‌ای کارکنان خود داشته و با برنامه‌ریزی دقیق و مؤثر در این حوزه مزیت رقابتی خود را در جذب، ارتقا و نگهداری کارکنان مستعد ایجاد کنند.

به عنوان پژوهش‌های آتی به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود با تفکیک حوزه‌ها و صنایع گوناگون، ارزش پیشنهادی کارکنان را در زمینه‌های گسترده‌ای بررسی کرده و متناسب با نیاز هر صنعت بسته‌های جامع و رتبه‌بندی شده ارزش پیشنهادی کارکنان را ارائه کنند.

۷- منابع

- [۱] ابوالعالایی ب. «کارکنان چرا می‌آیند، چرا می‌مانند، چرا می‌روند»، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۶.
- [۲] حمیدیان پور ف.، ضیایی بیده ع. سعیدا اردکانی م. «ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری»، *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۵(۹)، ۱۳۹۷، ۱-۲۰.
- [3] Wilden, R., Lings, I. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(12), 2018, 56-73.
- [4] Barber, B.K., Olsen, J.E., Shagle, S.C. Associations between parental psychological and behavioral control and youth internalized and externalized behaviours, *Child Development*, 65, 1994, 1120-1136.
- [5] Lievens, F., Van Hove, G., Anseel, F. Organisational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18, 2007, 45-59.
- [6] Davies, G. Employer Branding and Its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5&6), 2008, 667-681.



- [7] Mandhanya, Y., Shah. M. Employer branding: a tool for talent management”, *Global Management Review*, 4 (2), 2010, 43-48.
- [8] Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, I. Employee-based brand equity”, in Drennan, J. (Ed.), *Proceedings of ANZMAC 2006*, QUT, Brisbane, 47.
- [9] Ong, L. D. Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 2019, 1088-1092.
- [10] Priyadarshi, P. Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 2011, 510-522.
- [11] Shahzad, K., GulKhan, A.K. Zafar, R. Relationship between perceived employer branding and intention to apply: evidence from Pakistan, *European Journal of Social Sciences*, 18(3), 2011, 462-467.
- [12] Rounak, S., Misra, R. K. Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception, *Development and Learning in Organizations*, 34(6), 2020. 9-12.
- [13] Insync. How to create a compelling employee value proposition. Melbourne: Insync, 2016.
- [14] Harvey, L. Building an Employee Value Proposition. *The HR Observation Webinars*. Web, 2015.
- [15] Zhang, T. C., Gu, H., Jahromi, M. F. What makes the sharing economy successful? An empirical examination of competitive customer value propositions. *Computers in Human Behavior*, 95, 2019, 275-283.
- [16] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. *Value proposition design: How to create products and services customers want*: John Wiley & Sons, 2014.
- [17] Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management, A Guid to Action*. London: Kogan Page Limited, 2018.
- [18] Towers Watson Co. *Employee Value Proposition: Key to Getting and Keeping the Best*. London: Towers Watson Co, 2012.
- [19] Valène, J. *Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP*, 2020.
- [20] Asha Binu, R. Impact of employee value proposition on employees’ intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 2020.
- [۲۱] حاتمی ک. «طراحی الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما از دیدگاه نخبگان دانشجویی»، ۱۳۹۱، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.
- [۲۲] شمشیری میلانی س.، نوح‌پیشه، ن. «طراحی ارزش پیشنهادی شغلی در سازمان»، اولین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد جهانی، تهران، ۱۳۹۵.



[۲۳] آیباهی اصفهانی س.، حسینی ع. ا.، فنائی جیزآباد م. «بررسی تأثیر طراحی ارزش پیشنهادی به کارکنان در مدل‌های کسب‌وکار ایرانی با رویکرد مقایسه برترین‌ها»، دومین کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین در مدیریت کسب‌وکار، تهران، ۱۳۹۸.

- [24] Rezaei, J. Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model, 2016.
- [25] Kuchеров, D., Zavyalova, E. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand”, European Journal of Training and Development, 36(1), 2012. 86-104.
- [26] Ambler, T., Barrow, S. The Employer Brand. Journal of Brand Management, 4, 1996, 158–206.
- [27] Maxwell, R., Knox, S. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, 25(9), 2009, 893-907.
- [28] Sehgal, K., Malati, N. Employer Branding: A potent organisational tool for enhancing competitive advantage. IUP Journal of Brand Management, 10, 2013, 51–65.
- [29] Sokro, E. Impact of employer branding on employee attraction and retention, European Journal of Business and Management, 4(18), 2012, 164-173.
- [30] Biswas, M., Suar, D. Which employees' values matter most in the creation of employer branding? Journal of Marketing Development and Competitiveness, 7 (1), 2012, 93-102.
- [31] Tlaiss, H.A., Martin, P. and Hofaidhllaoui, M. Talent retention: evidence from a multinational firm in France, Employee Relations, 39 (4), 2017, 426-455.
- [32] Arasanmi, C.N. and Krishna, A. Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment, Industrial and Commercial Training, 2019.
- [33] Bulut, C. and Culha, O. The effects of organisational training on organisational commitment, International Journal of Training and Development, 14 (4), 2010, 1468- 2419.
- [34] Herger, B.K. Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study, Organisation Development Journal, 25 (2), 2007, 121-32.
- [35] Chhabra, B. Person-job fit: mediating role of job satisfaction and organisational commitment, The Indian Journal of Industrial Relations, 50 (4), 2015.



- [36] Mahal, P.K. HR practices as determinants of organisational commitment and employee retention, *The IUP Journal of Management Research*, 11 (4), 2012, 37-53.
- [37] Britton, P.B., Chadwick, S.J. and Walker, T. Rewards of work, *Ivey Business Journal*, 63 (4), 1999, 46-53.
- [38] Munsamy, M. and Bosch, A.B. Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government, *SA Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 2009.
- [39] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 6th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, MA, 2008.
- [40] Peterson, B. The employee value proposition: six things you need to know, available at: www.nettemps.com, 2007.
- [41] Martin, J., Martin, A.J. and Tootell, B. Research note: retention factors for New Zealand graduate customer officers, *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34 (2), 2009, 95-107.
- [42] Aloo, V.A. and Moronge, M. The effects of employee value proposition on performance of commercial banks in Kenya, *European Journal of Business Management*, 2 (1), 2014, 1-14.
- [43] Gering, J. and Conner, J. A strategic approach to employee retention, *Healthcare Financial Management*, 56 (11), 2002.
- [44] Bell, A.N. The employee value proposition redefined, *Strategic HR Review*, 2005.

طراحی سنجه اندازه‌گیری ابعاد نرم پایایی سازمانی: پژوهش ترکیبی

منصوره معینی کربکندی^۱، احمدعلی خائف‌الهی^{۲*}، حسن دانائی‌فرد^۳، سیدحسین کاظمی^۴

- ۱- دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، 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- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۳

دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۱

چکیده

نرخ بالای تغییرات گسترده محیط معاصر شرایط سخت‌تری را برای سازمان‌ها ایجاد و عملکرد آنها را مختل می‌کند. بنابراین، توانایی سازمان‌ها برای حفظ عملکرد مناسب علیرغم بحران‌های پیش‌آمده، در سال‌های اخیر اهمیت یافته است. یکی از موضوعات مهم در این شرایط این است که چگونه می‌توان پایایی سازمان‌ها یا همان توان حفظ عملکرد مناسب آنها در شرایط بحران را ارتقا داد. پایایی سازمانی دو ساحت سخت و نرم دارد که ابعاد ساحت سخت آن چندین دهه است موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته است ولی به ابعاد ساحت نرم آن کمتر پرداخته شده است. بدین ترتیب به‌رغم دامنه کاربرد گسترده و توجهات نظری اخیر معطوف به ابعاد ساحت نرم پایایی سازمانی، کماکان ابعاد و مولفه‌های این نوع پایایی به‌صورتی که بتواند به پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها کمک کند شناسایی و تدوین نشده است. بنابراین این پژوهش کوشیده است با استفاده از طرح پژوهش ترکیبی اکتشافی متوالی و براساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مرور مقالات منتشرشده و با استفاده از روش تحلیل مضمون، مضامین اصلی و فرعی و کدها استخراج شوند که به ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های نرم پایایی سازمانی تغییر نام



داده شدند (پژوهش کیفی) و در مرحله دوم برای تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده کند. نتیجه حاصل شده نوعی سنجه روا برای اندازه‌گیری پایایی در سازمان‌هاست.

واژگان کلیدی: پایایی سازمانی، ابعاد نرم پایایی سازمانی، پژوهش ترکیبی، مصاحبه اکتشافی.

۱- مقدمه

از معضلاتی که زندگی جوامع انسانی را مورد تهدید قرار داده وقوع حوادثی است که در صورت ناآگاهی و نداشتن آمادگی صدمات جبران‌ناپذیری به ابعاد مختلف زندگی انسان‌ها وارد می‌کند [۱]. سازمان‌ها نیز به‌عنوان موجودیت‌های اجتماعی از این آسیب‌ها مستثنی نبوده‌اند. به‌رغم پیشرفت‌های صورت گرفته، نه‌تنها از میزان وقوع این بحران‌های سازمانی و اجتماعی کم نشده است که بروز این حوادث تسریع نیز شده است. پژوهشگران علت این امر را در عوامل خارجی و داخلی جستجو کرده‌اند مانند تغییرات محیطی [۲؛ ۳]، افزایش تقاضای ذی‌نفعان [۴]، عدم به‌روزرسانی روال‌ها و رویه‌ها [۵]، انحراف ناخواسته از استانداردها [۶]، فرهنگ سازمانی مبتنی بر پنهان کاری و سرزنش خطا [۷]، درگیر شدن در آزمون و خطا [۸]، وجود سیستم ضعیف گزارش‌دهی خطا [۹] و عوامل انسانی مانند حواس‌پرتی و تمرکز بیش از حد [۱۰]. با این حال اجماع میان پژوهشگران در حال شکل‌گیری است که علت اصلی بروز بسیاری از بحران‌ها و حوادث، خطاهای سازمانی و فردی بوده است [۱۱؛ ۱۲؛ ۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶]. براین‌اساس بخش عمده‌ای از پایداری و بقای سازمان‌ها نه به عناصر سخت آنها (فناوری، ابزار، و سیستم‌ها) بلکه به عناصر نرم آنها (ارزش‌های مشترک، مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی و مشخصات شناختی و ارتباطی نیروی انسانی) و به‌عبارتی به سیستم شناختی سازمان [۱۶؛ ۱۷؛ ۱۸؛ ۱۹] برمی‌گردد.

از این‌رو شکل‌گیری اجماع تبیینی فوق در کنار روند فزاینده بحران‌ها و شکست‌های سازمانی سبب شد توجه زیادی در پیشینه مطالعات سازمان به مباحثی نظیر سازمان‌های پایا^۱ [۲۰؛ ۲۱؛ ۲۲؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵؛ ۲۶؛ ۲۷]، مدیریت تاب‌آوری [۲۸؛ ۲۹؛ ۳۰]، تاب‌آوری سازمانی [۳۱؛ ۳۲؛ ۳۳؛ ۳۴؛ ۳۵؛ ۳۶؛ ۳۷؛ ۳۰]، فرهنگ ایمنی [۳۸؛ ۳۹؛ ۴۰؛ ۴۱] و استانداردهای پایداری [۴۲؛

۱. سازمان پایا همان HRO است.



صورت گیرد. مضمون مفاهیم فوق این است که سیستم شناختی سازمان‌ها به نحوی طراحی شود که سازمان‌ها بتوانند خود را با چنین شرایطی وفق دهند و زنده بمانند و به‌رغم یادگیری از خطاهایشان [۱۲:۴۵؛۴۴؛۴۳] بدون آسیب جدی به عملکرد خود ادامه دهند [۴۸؛۴۷؛۴۶]. چنین سازمان‌هایی می‌توانند از شکست‌ها جلوگیری کنند، یا به‌گونه‌ای عمل کنند که شکست منجر به فاجعه نشود و اگر شکست‌های فاجعه‌آمیز رخ دهد، قادر هستند در برابر عواقب آنها مقاومت کنند. وایک و ساتکلیف (۲۰۰۷، ۲۰۱۵) چنین سازمان‌هایی را سازمان‌های پایا می‌نامند.

مفهوم پایایی سازمانی در این معنای جدید، نوعی چرخش مفهومی در مطالعات این حوزه و توجه به ابعاد نرم ساحت پایایی دارد. در ابتدای شکل‌گیری توجهات پژوهشی به حوزه پایایی، پژوهش‌ها عمدتاً معطوف به ابعاد سخت پایایی بود و در سازمان‌هایی انجام می‌شدند که از آنها به‌عنوان سازمان‌های «غیرمتعارف» نام می‌برند [۴۹]. این سازمان‌ها نظامی، حمل‌ونقل هوایی، هسته‌ای، یا سازمان‌هایی با فرهنگ خدماتی متمایز است یعنی سازمان‌هایی که به سبب برخورداری از پیچیدگی تعاملی و درهم‌تنیدگی پیوندی [۲۶:۵۲؛۸:۵۱؛۵۰] در رده سیستم‌های پیچیده و تاحدی پیش‌بینی‌ناپذیر قرار می‌گیرند [۵۰] و در محیط‌های پرتنش فعالیت می‌کنند. این مطالعات اولیه رویکرد مهندسی داشتند و پایایی را در طراحی سیستم‌ها و فناوری‌های سخت سازمان دنبال می‌کردند. اما براساس چرخش مفهومی شکل‌گرفته، رفته‌رفته دامنه مطالعاتی پایایی سازمانی گسترده‌تر شد. برهمین‌اساس در نسل بعدی مطالعات، اصول پایایی در سایر سازمان‌ها، مانند مراقبت‌های بهداشتی یا شرکت‌های نرم‌افزاری به‌کار گرفته شد [۵۳]. در نهایت برخی پژوهشگران دامنه پایایی سازمانی را به کل سازمان‌ها بسط داده و راه را برای برداشتی نرم از ابعاد پایایی هموار کردند. این دسته معتقدند پایایی به‌عنوان مفهوم عام سازمانی، محدود به سیستم‌های پیچیده که در محیط‌های پرتنش فعالیت می‌کنند نمی‌شود [۵۴] چراکه سازمان‌هایی مانند شرکت‌های توزیع برق، آب، گاز و ... با آنکه از فناوری‌های بسیار پیچیده برخوردار نیستند ولی به سبب اینکه با فشارهای ثابت بازار و اهداف متناقض روبه‌رو هستند [۵۶:۵۵] و به‌دلیل نیاز مبرم جامعه به استمرار خدمات آنها، می‌توانند از اصول پایایی سازمانی بهره ببرند و در ارائه خدمات به جامعه بهتر و سریع‌تر عمل کنند.



بنابراین مفهوم پایایی سازمانی لزوماً ارتباطی با ساختارهای فیزیکی و توان مالی سازمان یا مؤلفه‌های سخت سازمان ندارد بلکه به همان میزان با سیستم شناختی سازمان یا ساخت نرم سازمان نیز در ارتباط است. منظور از سیستم شناختی سازمان، شیوه‌های درونی شده معنابخشی به پدیده‌های سازمانی توسط اعضا است که وایک آن را در قالب مفاهیمی چون معنابخشی^۱ [۴۷؛۵۹؛۵۸؛۵۷]، معنادهی^۲ [۶۰]، وضع واقعیت^۳ [۲۱؛۶۲؛۶۱] و ذهن‌آگاهی جمعی^۴ [۵۴] بیان کرده است. این مفاهیم به ویژه ذهن‌آگاهی جمعی در مرکز سیستم شناختی سازمان پایا قرار دارند [۶۳]. وایک و همکاران (۲۰۰۸) ذهن‌آگاهی جمعی را محور اصلی مفهوم سازمان‌های بسیار پایا قرار می‌دهند. بنابراین مفهوم سازمان‌های بسیار پایا در این بستر، یکی از مصادیق مهم تطور مفهوم پایایی در مطالعات سازمانی در مسیر توسعه دامنه و کاربرست این مفهوم براساس توجه به ابعاد نرم پایایی دارد.

باین‌حال، گرچه بسط مفهومی پایایی به حوزه‌های نرم و شناختی نشان می‌دهد که مطالعه پایایی سازمانی نباید به سازمان‌های محدودی ختم شود اما ضعف عمده پیشینه تجربی در این خصوص صورت نگرفتن چنین پژوهش‌هایی در انواع مختلف سازمان‌ها است [۵۲]. بنابراین علت این نقص مطالعاتی در سطح نظری و در نبود چارچوب مفهومی جامع از ابعاد نرم پایایی سازمانی است که مانع انجام مطالعات تجربی در این حوزه شده است. براین‌اساس این پژوهش درصدد است برخلاف مطالعات اولیه حوزه پایایی سازمانی که در پی مطالعه سازمان‌های پایا (صورت ایده‌آل پایایی) در حوزه‌های صنعتی خاص بودند، از بسط مفهومی پایایی در ابعاد نرم آن بهره گرفته و با شناسایی این ابعاد، بستری برای مطالعه سازمان‌های در جستجوی پایایی^۵ فراهم کند. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع پایایی و لزوم گسترش کاربرست آن به تمامی سازمان‌ها از طریق تمرکز بر ابعاد نرم پایایی، این پژوهش کوشیده با شناسایی این ابعاد مفهوم‌پردازی وسیع‌تر و عمومی‌تری از پایایی سازمانی ارائه دهد تا در سازمان‌های دولتی و خصوصی در جستجوی پایایی قابل استفاده باشد و به بسط تفکر پایاسازی به همه سازمان‌ها کمک کند.

-
1. Sensemaking
 2. Sensegiving
 3. Enactment
 4. Collective mindfulness
 5. Reliability-seeking organizations



۲- مبانی نظری

پایایی سازمان موضوع جدیدی نیست [۶۵؛۶۴]، اما اهمیت آن در حال افزایش است [۶۷؛۶۶]. با افزایش پیچیدگی، تغییرپذیری و عدم قطعیت محیط سازمان‌های مدرن، احتمال وقوع خطا متناسب با افزایش خطرات در محیط افزایش می‌یابد و در چنین محیطی، پایایی به شرطی حیاتی برای عملکرد سازمان تبدیل می‌شود. بنابراین از یک سو باید هشدار داد که سازمان‌ها سیستم‌های حساسی هستند که به ندرت عاری از خطا هستند. از سوی دیگر باید بشارت داد که با وجود خطاها، سازمان‌ها می‌توانند پایا عمل کنند [۶۸].

در نیمه اول قرن بیستم، کارل وایک اولین فردی بود که به شناخت سازمانی توجه کرد و مفهوم‌پردازی خود از پایایی سازمانی را بر همین اساس بنا نهاد. در آثار او سازمان‌ها به عنوان محیط‌هایی تلقی می‌شوند که از ادراکات و تفسیرهای انسانی تشکیل شده‌اند. نوشته‌های وی در معنابخشی، که یکی از مفاهیم اساسی او در بحث شناخت سازمانی است، سبب شد تا آگاهی پژوهشگران از پیچیدگی، ابهام و انعطاف‌پذیری فعالیت‌های سازمانی افزایش یابد. وایک معتقد است که اساس پایایی سازمانی، معنابخشی موثر است [۴۷]. در اواخر دهه ۱۹۸۰، وایک معنابخشی را در بحران‌های مختلف بررسی کرد و از این منظر به نظریه‌پردازی درباره الزامات ایجاد سازمان‌های پایا پرداخت. استدلال وی این بود که کژکاری سیستم شناختی یا معنابخشی باعث می‌شود شرایط از کنترل خارج شده و بحران رخ دهد. در مقام تجویز، او «ذهن‌آگاهی جمعی» را علاج این وضعیت و مبنای اصلی پایایی سازمانی قرار داد. مقصود او از «ذهن‌آگاهی جمعی» اشتراک‌گذاری موثر ادراکات و انتظارات بین تیم‌های عملیاتی به منظور فعالیت منسجم در زمان بحران‌ها است. او معتقد است که افراد ملزم به ایجاد ذهن‌آگاهی موثر هستند به‌صورتی که بتوانند به انواع محرک‌های جدید در موقعیت توجه کرده و معنابخشی مناسبی از وضعیت داشته باشند [۶۹]. بر این اساس و با محوریت ذهن‌آگاهی جمعی، وایک و همکاران (۱۹۹۹) و وایک و ساتکیل (۲۰۰۷، ۲۰۰۱) پنج ویژگی برای سازمان‌های پایا برشمردند.

دغدغه شکست: سازمان‌های پایا به پایش خطرات می‌پردازند، در تلاش هستند عواقب منفی خطرات را پیش‌بینی کنند، و یادآور می‌شوند که نباید از حوادثی که به شرایط خطرناک تبدیل می‌شوند غافل شوند. در این سازمان‌ها خطاها فرصت‌هایی برای یادگیری نحوه بهبود



وضعیت عملیاتی موجود تلقی می‌شوند [۷]. به بیان دیگر سازمان‌های پایا دل‌نگران شکست هستند و تحلیل شکست‌های کوچک را برای یادگیری ضروری می‌دانند [۷۰؛۲۷].

عدم تمایل به ساده‌سازی: در سازمان‌های پایا پیچیدگی و درهم‌تنیدگی سیستم‌های فرعی به وضوح مشهود است چراکه تمایلی به ساده‌سازی مسائل ایمنی ندارند. عدم تمایل به ساده‌سازی کمک می‌کند از سوگیری‌های شناختی مبنی بر پذیرش توضیحات آسان و فوری در مورد رویدادهای ناگوار جلوگیری کنند [۷].

احترام به تخصص: در سازمان‌های پایا به تخصص احترام گذاشته می‌شود و در حین بروز مشکلات فقط به سلسله مراتب تکیه نمی‌کنند و آگاه هستند برخی افراد در برخی شرایط مهارت بیشتری برای کار دارند و انتظار دارند آنها کنترل امور را در دست بگیرند [۷۱؛۷۲؛۵۳]. حساسیت به عملیات: سازمان‌های پایا متعهد به توسعه «آگاهی موقعیتی» یا آگاهی از کار در خط مقدم هستند. براین اساس از کارکنان می‌خواهند که به دقت به بررسی عملیات بپردازند و در جستجوی خطاها باشند [۷].

تعهد به تاب‌آوری: سازمان‌های پایا سیستم‌هایی تاب‌آور هستند که خطاها را کاهش داده و راه‌حل‌هایی برای سوءعملکردها ارائه می‌دهند. تاب‌آوری از طریق برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شبیه‌سازی صورت می‌گیرد که به کاربران اجازه می‌دهد در هنگام بروز خطاهای عملیاتی به ارزیابی صحیح موقعیت بپردازند و با به‌کارگیری تمرین منسجم به موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی پاسخ دهند [۷].

به‌طور خلاصه سه نقد بر پیشینه در بحث پایایی سازمانی وارد است. در بخش‌هایی از پیشینه هنوز ابعاد سخت پایایی سازمانی موردتوجه است و ابعاد نرم کمتر موردتوجه بوده است. بسیاری از مدل‌ها یا مشخصات ارائه شده برای پایایی سازمانی نسخه‌برداری از مدل اولیه وایک با محوریت ذهن‌آگاهی هستند و وارد سطح مشخصات عملیاتی سازمان‌های پایا نشده‌اند. بسیاری از مطالعات بر مطالعه سازمان‌های «غیرمتعارف» متمرکزند و ویژگی‌های شناسایی شده توسط آنها چارچوب عمومی روشنی که قابل استفاده در سازمان‌های پایا و در جستجوی پایایی باشد ارائه نمی‌دهد.

هدف پژوهش: طراحی سنجه‌ای روا برای اندازه‌گیری ابعاد نرم پایایی سازمانی.



پرسش پژوهش: یک سنجح روا برای اندازه‌گیری ابعاد نرم پایایی سازمانی چیست؟

۳- روش شناسی

۳-۱- طرح پژوهش ترکیبی اکتشافی

راهبرد انجام پژوهش حاضر، ترکیبی - اکتشافی بوده است. در این راهبرد اولویت داده‌های کمی و کیفی یکسان نیست و در ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شود. بنابراین، ابتدا پدیده موردنظر موشکافی شده و سپس به‌منظور تعیین روابط داده‌های کیفی از داده‌های کمی استفاده می‌شود. از این رو در طرح پژوهشی مذکور:

❖ پژوهشگر به جای داده‌های کمی بر داده‌های کیفی تاکید دارد.

❖ توالی گردآوری داده‌ها ابتدا کیفی و سپس کمی می‌باشد.

❖ پژوهشگر برای تعیین یافته‌های کیفی، به داده‌های کمی متوسل می‌شود [۷۳].

۳-۲- مرحله اول: پژوهش کیفی

در این بخش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. با تشکیل رهنمون یا پروتکل مصاحبه سوال‌های آن به شرح زیر است: چه عواملی پایایی سازمان را تعیین و چه عواملی تهدید می‌کند؟ راهکارها برای ارتقای پایایی سازمانی چیست؟ دلیل خطاها و اشتباهات در سازمان چیست؟ اقدامات برای کاهش خطاها و اشتباهات چیست؟ دلیل بحران‌ها در سازمان چیست؟ اقدامات برای مدیریت بحران چیست؟ درس‌های گرفته از بحران‌ها چیست؟ اقدامات برای افزایش تاب‌آوری در برابر بحران‌ها چیست؟

مدیران و کارشناسان ۶ سازمان دولتی بحران‌پذیر (گاز، آب، هواپیمایی، تامین اجتماعی، غذا و دارو، راه‌آهن) در مصاحبه شرکت داده شدند. مصاحبه‌شوندگان تجربه کار در زمینه مدیریت بحران و ایمنی را داشتند. بعد از انجام ۱۲ مصاحبه اشباع نظری [۷۴] در گردآوری داده‌ها حاصل شد که برای اطمینان ۴ مصاحبه اضافه نیز انجام شد. جدول ۱ اطلاعات آماری مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.



جدول ۱. اطلاعات آماری مصاحبه‌شوندگان

شاخص	دسته‌بندی	تعداد	شاخص	دسته‌بندی	تعداد
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۲	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۰
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۲		دکتری	۶
	بیشتر از ۲۰ سال	۱۲			
سمت	مدیر برنامه‌ریزی	۴	جنسیت	مرد	۱۵
	مدیر بحران	۵		زن	۱
	مدیر ایمنی	۴			
	پژوهش و مشاوره	۳			

۳-۳- تحلیل داده‌های کیفی

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون [۷۵] استفاده شده است. ابتدا با رونویسی، خواندن و بازخوانی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها یادداشتی از ایده‌های اولیه به دست آمد. سپس با استفاده از نرم‌افزار اطلس به بخش‌های جالب و مرتبط داده‌ها به صورت نظام‌مند کدی اختصاص داده شد. از طریق دسته‌بندی کدهای اولیه مضامین احصا شد. در ادامه با بررسی مضامین به صورت تفسیر کل و جزء در چرخه هرمنوتیکی، نقشه کلان تحلیل مشخص شد و تعاریف و نام‌گذاری مضامین انجام شد. در انتها با مرتبط کردن تحلیل به پرسش پژوهش گزارش علمی از تحلیل ارائه شد.

در ادامه مضامین اصلی به ابعاد، مضامین فرعی به مولفه‌ها و کدها به شاخص تغییر نام داده شدند [۷۶]. در مرحله بعد به منظور اتفاق نظر در مورد ابعاد نرم پایایی سازمانی در بین صاحب‌نظران از روش CVR استفاده شده است. پرسش‌نامه‌ای از عوامل استخراج شده از مرور ادبیات و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تهیه شد. برای سنجش روایی ۶ نفر خبره انتخاب شدند. ملاک انتخاب خبرگان سابقه خدمت بیشتر از ۱۰ سال در بخش بحران یا ایمنی و تحصیلات مدیریتی بود.

با توزیع پرسش‌نامه بین خبرگان از آنها خواسته شد به ابعاد نرم پایایی سازمانی در طیف سه گزینه‌ای "ضروری است، مفید است ولی ضروری نیست، ضرورتی ندارد" پاسخ دهند تا گزاره‌های ضروری به روش روایی محتوا انتخاب شوند. براساس فرمول لاوشه نسبت روایی



محتوا محاسبه می‌گردد. که در آن n_e عبارت است از تعداد متخصصینی که سوال را کاملاً ضروری تشخیص داده‌اند و N تعداد کل متخصصینی می‌باشد که در خصوص سوال نظر داده‌اند. سپس سوالاتی که دارای CVR کمتر از ۰/۹۹ بود حذف شدند.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

CVR جدول ۲. روایی محتوا به روش

ردیف	ابعاد نرم پایایی سازمانی	مقدار CVR هر بعد	حداقل مقدار مجاز CVR
۱	برخورداری کارکنان از تیزبینی و داشتن ذهن فعال	۰/۶۰	۰/۹۹
۲	برخورداری کارکنان از مثبت‌اندیشی و خوشبینی	۱/۰۰	۰/۹۹
۳	برخورداری کارکنان از اخلاقی کاری	۱/۰۰	۰/۹۹
۴	برخورداری کارکنان از قابلیت کار کردن در شرایط ابهام	۰/۶۰	۰/۹۹
۵	برخورداری کارکنان از امید به جای بدبینی مفرط	۰/۶۰	۰/۹۹
۶	برخورداری کارکنان از تاب‌آوری و استقامت به جای تسلیم شدن	۰/۶۰	۰/۹۹
۷	برخورداری کارکنان از حس اتکا به خود به جای تکیه بر دیگران	۱/۰۰	۰/۹۹
۸	برخورداری کارکنان از اعتماد به نفس	۰/۶۰	۰/۹۹
۹	برخورداری کارکنان از داشتن تفکر انتقادی در محیط کار	۰/۲۰	۰/۹۹
۱۰	برخورداری کارکنان از توانایی تصمیم‌گیری و حل مسأله	۱/۰۰	۰/۹۹
۱۱	تعهد کارکنان به اطلاع‌رسانی خطاها	۰/۲۰	۰/۹۹
۱۲	پای‌بندی کارکنان به مقررات و استانداردها	۰/۲۰	۰/۹۹
۱۳	دغدغه‌مندی کارکنان به انسجام به جای ناسازگاری رفتار و تجربه	۰/۶۰	۰/۹۹
۱۴	همراستایی نگرش مدیران و کارکنان نسبت به مسائل	۰/۶۰	۰/۹۹
۱۵	برخورداری کارکنان از حس مسئولیت‌پذیری به جای طفره از مسئولیت	۱/۰۰	۰/۹۹
۱۶	برخورداری کارکنان از دیدگاه جامع نسبت به سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۱۷	برخورداری کارکنان از مهارت‌های مذاکره	۰/۶۰	۰/۹۹
۱۸	برخورداری کارکنان از امکان ایفای نقش	۱/۰۰	۰/۹۹
۱۹	برخورداری کارکنان از توانایی مدیریت تیم و کار تیمی	۱/۰۰	۰/۹۹
۲۰	وجود برنامه‌ریزی منسجم، رسمی و هدفمند در سازمان جهت مقابله با بحران	۱/۰۰	۰/۹۹
۲۱	وجود برنامه‌ریزی جامع مدیریت شرایط اضطرار در سازمان جهت مقابله با بحران	۱/۰۰	۰/۹۹



ردیف	ابعاد نرم پایایی سازمانی	مقدار CVR هر بعد	حداقل مقدار مجاز CVR
۲۲	برخورداری سازمان از طرح تداوم کسب و کار جهت مقابله با بحران	۰/۶۰	۰/۹۹
۲۳	وجود سناریوهای مختلف در سازمان جهت مقابله با بحران	۱/۰۰	۰/۹۹
۲۴	وجود دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و رویه‌ها در سازمان جهت مقابله با بحران	۱/۰۰	۰/۹۹
۲۵	وجود وظایف شفاف و مشخص در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۲۶	وجود مدیریت یکپارچه بر واحدهای سازمان در راستای اهداف تعیین شده	۱/۰۰	۰/۹۹
۲۷	وجود سیستم تفویض اختیار و واگذاری اختیار به کارکنان در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۲۸	وجود اختیارات متناسب با پاسخگویی در سطوح مختلف سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۲۹	وجود قوانین و روال‌های سازمانی برای هماهنگی فرآیندهای سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۳۰	وجود روال‌ها و رویه‌های سازمانی برای پیوند و هماهنگی تیم‌ها	۰/۶۰	۰/۹۹
۳۱	وجود هماهنگی مناسب بین سطوح و واحدهای مختلف سازمان و در داخل و بین تیم‌های سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۳۲	وجود رویه‌های تصمیم‌گیری سیستم‌محور به جای فردمحور در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۳۳	ثبات مدیران تخصصی و عدم تغییر مدیران بعد از بحران در سازمان	۰/۲۰	۰/۹۹
۳۴	بومی بودن مدیران تصمیم‌گیر سازمان در حوزه بحران	- ۰/۲۰	۰/۹۹
۳۵	تأمین استقلال نهادهای تأثیرگذار در حوزه بحران در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۳۶	وجود رویه‌ای برای حصول اطمینان از اشراف مراجع تصمیم‌گیری به زمینه کاری سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۳۷	جلوگیری از دخالت مقام بالادستی در یک موضوع تخصصی در شرایط بحران در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۳۸	وجود روحیه برخورد فعال به جای انفعالی با خطا و بحران جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۳۹	وجود سیستم کنترل پیشگیرانه جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۴۰	وجود سیستم نظارت و پایش دوره‌ای جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۴۱	وجود سیستم پایش و انجام تعمیرات روتین و غیرروتین جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۴۲	وجود سامانه‌های نظارت آنلاین در حوزه‌های پرمخاطره جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹



ردیف	ابعاد نرم پایایی سازمانی	مقدار CVR هر بعد	حداقل مقدار مجاز CVR
۴۳	امکان حضور و ممیزی توسط شرکت‌های ذی‌نفع و نهادهای خارجی جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۰/۲۰	۰/۹۹
۴۴	استفاده از طرح‌های انفصال از خدمت، تغییر محل کار و شغل فرد برای کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	-۰/۶۰	۰/۹۹
۴۵	وجود سیستم‌هایی نظیر برنامه تنظیم شیفت‌های کاری و طرح‌های پاداش برای کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۴۶	وجود سیستم‌هایی برای تجدید ساختار رویه‌های شغلی برای کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۴۷	بذل توجه به تمام جنبه‌های شغل در شرح شغل برای کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۴۸	سهیم و درگیر کردن کارکنان در مشاغل مشترک برای کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۴۹	وجود رویه‌های به‌روزرسانی، بهسازی و بازسازی و مقاوم‌سازی تجهیزات و طراحی سیستم‌ها جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۵۰	وجود سیستم‌های پشتیبان، موازی یا جایگزین جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۵۱	ایجاد ساختارها و زیرساخت‌های درست، به‌روز و ایمن جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۵۲	وجود فعال سیستم‌های سیگنالینگ جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۵۳	وجود جو غلبه بر فرهنگ سکوت و کتمان در سازمان	۰/۲۰	۰/۹۹
۵۴	نبود رویکرد مقصریابی در زمان رخداد خطا و بحران در سازمان	- ۰/۲۰	۰/۹۹
۵۵	حمایت از فرهنگ ایمنی مثبت، باز و بدون سرزنش برای طرح و بحث در مورد خطاها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۵۶	تشویق و ایجاد تمایل در کارکنان برای صحبت در مورد خطاها و اشتباهات کاری	۱/۰۰	۰/۹۹
۵۷	اهمیت برخورد متناسب با حساسیت خطای رخ داده به جای برخورد سلیقه‌ای با خطاها و اشتباهات در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۵۸	اهمیت برخورد سیستماتیک به‌جای برخورد هیأتی با بحران، خطاها و اشتباهات در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۵۹	وجود کانال‌های ارتباطی موثر درون سازمانی و رسمی برای مقابله با خطاها و بحران‌ها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹



ردیف	ابعاد نرم پایایی سازمانی	مقدار CVR هر بعد	حداقل مقدار مجاز CVR
۶۰	وجود ارتباط موثر میان گروه‌های حرفه‌ای برای مقابله با خطاها و بحران‌ها در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۶۱	وجود تعامل با سازمان‌های بین‌المللی جهت استفاده از دانش و تجربه آنها برای مقابله با خطاها و بحران‌ها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۶۲	وجود ارتباطات فراسازمانی و تعامل با سازمان‌های دیگر از طریق کارگروه‌ها برای مقابله با بحران‌ها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۶۳	وجود سامانه‌های اطلاع‌رسانی داوطلبانه و اجباری حوادث و بحران‌ها جهت رسیدگی به شکایات ذی‌نفعان در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۶۴	وجود اتاق فکر برای استفاده از تجارب و پیشنهادهای افراد خصوصاً بازتست‌کنندگان در سازمان	۰/۲۰	۰/۹۹
۶۵	وجود حلقه‌های اندیشه‌ورزی و ثبت و ضبط اطلاعات نخبگان در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۶۶	وجود کارگروه نظام پیشنهادها و تجزیه و تحلیل پیشنهادها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۶۷	وجود پایگاه مدیریت دانش برای پایه‌گذاری و پایش اطلاعات، تبدیل به دانش و سطح‌بندی آن در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۶۸	برگزاری جلسات برای مرور، مستندسازی و تحلیل بحران‌ها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۶۹	وجود جلسات بررسی تجربیات شکست تیم‌ها برای یادگیری تیمی در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۷۰	وجود سیستمی برای درس گرفتن از خطاها و بحران‌ها از طریق تجزیه و تحلیل سیستماتیک و بحث و گفتگو	۱/۰۰	۰/۹۹
۷۱	وجود سامانه‌ها و فرآیندهایی برای اشتراک‌گذاری درس‌های آموخته شده از خطاها و بحران‌ها در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۷۲	به‌کارگیری استانداردهای جهانی و ملی جهت کاهش خطاها در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۷۳	بومی‌سازی مدل‌های ایمنی و متناسب کردن آنها با شرایط سازمان جهت کاهش خطاها در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۷۴	استانداردسازی تعاریف رخدادها، خطاها و اشتباهات کارکنان جهت کاهش خطاها در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۷۵	اصلاح مستمر یا دوره‌ای فرآیندها جهت کاهش خطاها و بحران‌ها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۷۶	فناوری‌های جدید برای کاهش نقش نیروی انسانی در خطاها و بحران‌ها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۷۷	به‌کارگیری فناوری‌های جدید برای تقویت سیستم‌های نظارتی جهت کاهش خطاها و بحران‌ها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹



ردیف	ابعاد نرم پایایی سازمانی	مقدار CVR هر بعد	حداقل مقدار مجاز CVR
۷۸	انتصاب مدیران تخصصی بحران از میان افراد داخل سازمان	۰/۲۰ -	۰/۹۹
۷۹	انتصاب فرماندهان میدان و جانشینان آنها در امر مدیریت بحران در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۸۰	انتخاب و تعیین دقیق تیم‌های پاسخگویی به بحران متناسب با بحران رخ داده در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۸۱	وجود نهاد هماهنگ‌کننده بخش‌های متولی در مواقع بحران در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۸۲	انتصاب نمایندگان مدیریت دانش در سازمان	۰/۲۰	۰/۹۹
۸۳	نبود انتصابات روابطی و مدیران اتوبوسی در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۸۴	وجود و به‌کارگیری شاخص‌های عملکردی جهت کاهش خطاها و بحران‌ها در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۸۵	شناسایی، ارزیابی و پایش پرسنل و شناسایی نقاط ضعف و قابل‌بهبود آنها جهت کاهش خطاها و بحران‌ها در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۸۶	برگزاری دوره‌های کارآموزی - آموزش کارگاهی در زمینه توسعه مهارت‌های فردی جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۸۷	برگزاری دوره‌های بازآموزی کارکنان جهت کاهش خطاها در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۸۸	وجود دوره‌های آموزش کار تیمی برای مواجهه با بحران در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۸۹	برگزاری مانور و مسابقات جهت آمادگی پرسنل عملیاتی برای مواجهه با بحران در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۹۰	وجود سیستم‌های آموزشی مبتنی بر فرصت دادن به کارکنان برای انجام خطای کنترل شده در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۹۱	وجود حمایت‌های عاطفی مدیران از کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان	۰/۲۰ -	۰/۹۹
۹۲	آموزش مهارت‌های فردی نظیر تنظیم احساسات به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۹۳	وجود امکان مشاوره به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۹۴	به‌کارگیری روش‌هایی برای امید دادن به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان	۱/۰۰	۰/۹۹
۹۵	وجود امکان ریکاوری یا منفک کردن فرد از سیستم جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹
۹۶	طراحی و اجرای مداخلات سیستماتیک و فرهنگی جهت بهبود تاب‌آوری کارکنان در سازمان	۰/۶۰	۰/۹۹

در نهایت از ۹۶ شاخص نرم پایایی سازمانی، ۵۲ مورد آنها انتخاب شدند.



جدول ۳. نتایج کدگذاری

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های شناختی - روانشناختی	- برخورداری کارکنان از مثبت‌اندیشی و خوش‌بینی - برخورداری کارکنان از اخلاق کاری - برخورداری کارکنان از حس اتکا به‌خود به‌جای تکیه بر دیگران - برخورداری کارکنان از توانایی تصمیم‌گیری و حل مساله
	قابلیت‌های نگرشی - رفتاری	- برخورداری کارکنان از حس مسئولیت‌پذیری به‌جای طفره از مسئولیت - برخورداری کارکنان از دیدگاه جامع نسبت به سازمان - برخورداری کارکنان از امکان ایفای نقش - برخورداری کارکنان از توانایی مدیریت تیم و کار تیمی
قابلیت‌های سازمانی	قابلیت‌های برنامه‌ریزی	- وجود برنامه‌ریزی منسجم، رسمی و هدفمند در سازمان جهت مقابله با بحران - وجود برنامه‌ریزی جامع مدیریت شرایط اضطرار در سازمان جهت مقابله با بحران - وجود سناریوهای مختلف در سازمان جهت مقابله با بحران - وجود دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و رویه‌ها در سازمان جهت مقابله با بحران
	قابلیت‌های سازماندهی - هماهنگی	- وجود وظایف شفاف و مشخص در سازمان - وجود مدیریت یکپارچه بر واحدهای سازمان در راستای اهداف تعیین شده - وجود سیستم تفویض اختیار و واگذاری اختیار به کارکنان در سازمان - وجود اختیارات متناسب با پاسخگویی در سطوح مختلف سازمان
	قابلیت‌های تصمیم‌گیری و تفویضی	- وجود رویه‌های تصمیم‌گیری سیستم‌محور به‌جای فردمحور در سازمان - وجود رویه‌ای برای حصول اطمینان از اشراف مراجع تصمیم‌گیری به زمینه کاری سازمان - جلوگیری از دخالت مقام بالادستی در یک موضوع تخصصی در شرایط بحران در سازمان



مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
قابلیت‌های دانشی	قابلیت‌های پیشگیرانه - نظارتی	- وجود سیستم کنترل پیشگیرانه جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان - وجود سیستم نظارت و پایش دوره‌ای جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان - وجود سیستم پایش و انجام تعمیرات روتین و غیرروتین جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان - وجود سیستم‌هایی برای تجدید ساختار رویه‌های شغلی برای کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان - بذل توجه به تمام جنبه‌های شغل در شرح شغل برای کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان - وجود رویه‌های به‌روزرسانی، بهسازی و بازسازی و مقاوم‌سازی تجهیزات و طراحی سیستم‌ها جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان - وجود سیستم‌های پشتیبان، موازی یا جایگزین جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان - ایجاد ساختارها و زیرساخت‌های درست، به‌روز و ایمن جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان - وجود فعال سیستم‌های سیگنالیینگ جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری در سازمان
	قابلیت فرهنگی	- حمایت از فرهنگ ایمنی مثبت، باز و بدون سرزنش برای طرح و بحث در مورد خطاها در سازمان - تشویق و ایجاد تمایل در کارکنان برای صحبت در مورد خطاها و اشتباهات کاری - اهمیت برخورد متناسب با حساسیت خطای رخ داده به جای برخورد سلیقه‌ای با خطاها و اشتباهات در سازمان
	قابلیت تعاملی - ارتباطی	- وجود کانال‌های ارتباطی موثر درون سازمانی و رسمی برای مقابله با خطاها و بحران‌ها در سازمان - وجود تعامل با سازمان‌های بین‌المللی جهت استفاده از دانش و تجربه آنها برای مقابله با خطاها و بحران‌ها در سازمان - وجود ارتباطات فراسازمانی و تعامل با سازمان‌های دیگر از طریق کارگروه‌ها برای مقابله با بحران‌ها در سازمان



مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
	قابلیت یادگیری	- وجود حلقه‌های اندیشه‌ورزی و ثبت و ضبط اطلاعات نخبگان در سازمان - وجود کارگروه نظام پیشنهادها و تجزیه و تحلیل پیشنهادها در سازمان - برگزاری جلسات برای مرور، مستندسازی و تحلیل بحران‌ها در سازمان - وجود جلسات بررسی تجربیات شکست تیم‌ها برای یادگیری تیمی در سازمان - وجود سیستمی برای درس گرفتن از خطاها و بحران‌ها از طریق تجزیه و تحلیل سیستماتیک و بحث و گفتگو
	قابلیت نوآوری	- اصلاح مستمر یا دوره‌ای فرآیندها جهت کاهش خطاها و بحران‌ها در سازمان - فناوری‌های جدید برای کاهش نقش نیروی انسانی در خطاها و بحران‌ها در سازمان - به‌کارگیری فناوری‌های جدید برای تقویت سیستم‌های نظارتی جهت کاهش خطاها و بحران‌ها در سازمان
قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی	قابلیت‌های جذب و به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی	- انتخاب و تعیین دقیق تیم‌های پاسخگویی به بحران متناسب با بحران رخ داده در سازمان - وجود نهاد هماهنگ کننده بخش‌های متولی در مواقع بحران در سازمان - نبود انتصابات روابطی و مدیران اتوبوسی در سازمان
	قابلیت‌های ارزیابانه و توانمندسازانه	- شناسایی، ارزیابی و پایش پرسنل و شناسایی نقاط ضعف و قابل بهبود آنها جهت کاهش خطاها و بحران‌ها در سازمان - برگزاری دوره‌های کارآموزی-آموزش کارگاهی در زمینه توسعه مهارت‌های فردی جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان - وجود دوره‌های آموزش کار تیمی برای مواجهه با بحران در سازمان - برگزاری مانور و مسابقات جهت آمادگی پرسنل عملیاتی برای مواجهه با بحران در سازمان - آموزش مهارت‌های فردی نظیر تنظیم احساسات به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان - وجود امکان مشاوره به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان - به‌کارگیری روش‌هایی برای امید دادن به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری در سازمان



برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان آن باید بیشتر از ۰/۷ باشد. نتایج پایایی پرسش‌نامه طبق جدول ۴ نشان می‌دهد که پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

جدول ۴. بررسی پایایی پرسش‌نامه

متغیر	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
قابلیت‌های منابع انسانی	۸	۰/۸۵۹
قابلیت‌های سازمانی	۲۰	۰/۹۱۷
قابلیت‌های دانشی	۱۴	۰/۸۹۲
قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی	۱۰	۰/۸۷۷

۳-۴- مرحله دوم: پژوهش کمی

برای بررسی روایی سازه سنجه پایایی سازمانی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که با استفاده از طرح پژوهش کمی اعتبارسنجی سنجه پایایی سازمانی انجام می‌گیرد. این مرحله با طرح پژوهش پیمایشی انجام می‌شود، بنابراین ماهیت کمی - پیمایشی دارد.

۳-۵- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این مرحله مدیران و کارشناسان چهار سازمان دولتی (راه‌آهن، هواپیمایی، گاز و آب و فاضلاب) می‌باشند. به منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی حجم نمونه باید حداقل ۵ تا ۲۰ برابر به ازای هر پارامتر در نمونه باشد. از این رو تعداد نمونه ۲۶۰ نفر و روش نمونه‌گیری در دسترس می‌باشد. با توزیع ۳۰۰ پرسش‌نامه و حذف پرسش‌نامه‌های ناقص و عودت داده نشده، ۲۶۰ پرسش‌نامه جهت تحلیل به دست آمد.



جدول ۵. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه

۸۷/۷	کارشناس	سمت سازمانی	۲۸/۸	زن	جنسیت
۱۲/۳	مدیر		۷۱/۲	مرد	
۸/۵	کمتر از ۵ سال	سابقه کاری	۰/۴	دیپلم	تحصیلات
۳۳/۸	بین ۵ تا ۱۵ سال		۱/۵	فوق‌دیپلم	
۴۰/۸	بین ۱۵ تا ۲۵ سال		۳۷/۳	کارشناسی	
۱۶/۹	بیشتر از ۲۵ سال		۵۴/۶	کارشناسی‌ارشد	
			۶/۲	دکتری	

۳-۶- تحلیل داده‌های کمی

به‌منظور بررسی روابط میان متغیرهای موجود در مدل، از مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart-PLS 3 استفاده می‌شود. مدلسازی معادلات ساختاری در سه مرحله تحلیل می‌شود؛ اولین مرحله شامل بررسی مدل‌های اندازه‌گیری است. اگر مدل‌های اندازه‌گیری معیارهای موردنیاز را برآورده سازند، مرحله دوم ارزیابی مدل ساختاری می‌باشد [۷۷]. مرحله نهایی در تفسیر نتایج اجرای یک یا چند بررسی استحکام^۱ برای پشتیبانی از پایداری نتایج است [۷۸]. در این پژوهش فقط مدل اندازه‌گیری بررسی می‌شود و مدل ساختاری به‌دلیل اینکه متغیر وابسته‌ای وجود ندارد موردبررسی قرار نمی‌گیرد.

الف) ارزیابی مدل اندازه‌گیری انعکاسی

اولین گام در ارزیابی مدل اندازه‌گیری انعکاسی بررسی بارهای عاملی است. بارهای عاملی بالای ۰/۷۰۸ توصیه می‌شود زیرا نشان می‌دهد که سازه بیش از ۵۰ درصد از واریانس شاخص را توضیح می‌دهد، بنابراین پایایی قابل‌قبولی را ارائه می‌دهد [۷۸].

مرحله دوم، ارزیابی پایایی سازگاری درونی است که اغلب از پایایی ترکیبی جورسکوگ^۲ (۱۹۷۱) استفاده می‌کند. مقادیر بالاتر معمولاً سطوح بالاتری از پایایی را نشان می‌دهند. مقادیر بین ۰/۷ و ۰/۹ از رضایت‌بخش تا خوب متغیر است. اما مقادیر ۰/۹۵ و بالاتر مشکل‌ساز هستند، زیرا نشان می‌دهند که آیتم‌ها اضافی هستند و در نتیجه روایی سازه را کاهش می‌دهند.

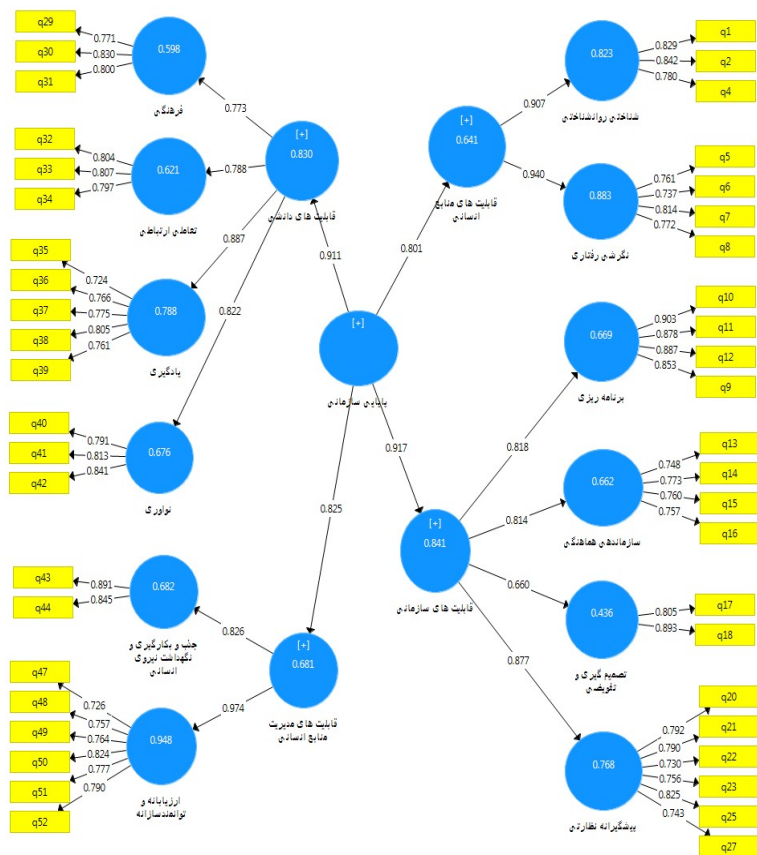
1. Robustness
2. Jöreskog



[۷۸؛ ۷۹؛ ۸۰]. آلفای کرونباخ یکی دیگر از معیارهای پایایی سازگاری درونی است که آستانه‌های مشابهی را در نظر می‌گیرد، اما مقادیر کمتری نسبت به پایایی ترکیبی ایجاد می‌کند. آلفای کرونباخ اندازه‌گیری دقیق‌تری برای پایایی است زیرا آیت‌ها وزنی ندارند. در مقابل، با پایایی ترکیبی، آیت‌ها براساس بارهای فردی شاخص‌های سازه وزن می‌شوند و پایایی بالاتر از آلفای کرونباخ است. درحالی‌که آلفای کرونباخ ممکن است بیش از حد محافظه‌کار باشد، پایایی ترکیبی ممکن است بیش از حد آزاد باشد و پایایی واقعی سازه معمولاً بین این دو مقدار شدید در نظر گرفته می‌شود. به‌عنوان یک جایگزین، دایکسترا و هنسeler^۱ (۲۰۱۵) P_A را به‌عنوان یک معیار تقریباً دقیق از پایایی سازه پیشنهاد کردند که معمولاً بین آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی قرار دارد. بنابراین، اگر فرض کنیم که مدل عاملی درست است، P_A ممکن است نشان‌دهنده یک سازش خوب باشد [۷۸].

مرحله سوم ارزیابی روایی همگرایی هر معیار سازه است. روایی همگرا میزانی است که سازه به‌منظور توضیح واریانس آیت‌های خود همگرا می‌شود. معیار مورد استفاده برای ارزیابی روایی همگرایی سازه، میانگین واریانس استخراج شده برای همه آیت‌ها در هر سازه است. برای محاسبه AVE، باید بارگذاری هر شاخص را بر روی یک سازه مربع کرد و مقدار میانگین را محاسبه کرد. حداقل AVE قابل قبول ۰/۵۰ یا بالاتر است - AVE ۰/۵۰ یا بالاتر نشان می‌دهد که سازه ۵۰ درصد یا بیشتر از واریانس آیت‌های سازنده سازه را توضیح می‌دهد [۷۸]. در شکل ۱ مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش ارائه می‌شود.

1. Dijkstra & Henseler



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

سنجش این مدل شامل پایایی ترکیبی، P_A و آلفای کرونباخ برای ارزیابی پایایی سازگاری درونی، پایایی هر شاخص و میانگین واریانس استخراج شده برای ارزیابی روایی همگراست. در جدول ۶ به معیارهای ارزیابی مدل اندازه‌گیری انعکاسی فوق پرداخته می‌شود.



جدول ۶. نتایج مدل اندازه‌گیری

متغیر اصلی	متغیر مکنون	گویه‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	p_A	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
قابلیت‌های منابع انسانی	قابلیت‌های شناختی - روانشناختی	Q1	۰/۸۲۹	۰/۷۵۲	۰/۷۵۲	۰/۸۵۸	۰/۶۶۹
		Q2	۰/۸۴۲				
		Q3	-----				
		Q4	۰/۷۸۰				
	قابلیت‌های نگرشی - رفتاری	Q5	۰/۷۶۱	۰/۷۷۳	۰/۷۷۶	۰/۸۵۵	۰/۵۹۵
		Q6	۰/۷۳۷				
		Q7	۰/۸۱۴				
		Q8	۰/۷۷۲				
قابلیت‌های سازمانی	قابلیت‌های برنامه‌ریزی	Q9	۰/۸۵۳	۰/۹۰۳	۰/۹۰۴	۰/۹۳۲	۰/۷۷۵
		Q10	۰/۹۰۳				
		Q11	۰/۸۷۸				
		Q12	۰/۸۸۷				
	قابلیت‌های سازماندهی - هماهنگی	Q13	۰/۷۴۸	۰/۷۵۶	۰/۷۵۶	۰/۸۴۵	۰/۵۷۷
		Q14	۰/۷۷۳				
		Q15	۰/۷۶۰				
		Q16	۰/۷۵۷				
	قابلیت‌های تصمیم‌گیری و تفویضی	Q17	۰/۸۰۵	۰/۶۲۲	۰/۶۵۴	۰/۸۳۹	۰/۷۲۳
		Q18	۰/۸۹۳				
		Q19	-----				
	قابلیت‌های پیشگیرانه - نظارتی	Q20	۰/۷۹۲	۰/۸۶۵	۰/۸۶۷	۰/۸۹۹	۰/۵۹۸
		Q21	۰/۷۹۰				
		Q22	۰/۷۳۰				
		Q23	۰/۷۵۶				
		Q24	-----				
		Q25	۰/۸۲۵				
		Q26	-----				
		Q27	۰/۷۴۳				
		Q28	-----				



متغیر اصلی	متغیر مکنون	گویه‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	p_A	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
قابلیت‌های دانشی	قابلیت فرهنگی	Q29	۰/۷۷۱	۰/۷۲۰	۰/۷۲۰	۰/۸۴۳	۰/۶۴۱
		Q30	۰/۸۳۰				
		Q31	۰/۸۰۰				
	قابلیت تعاملی - ارتباطی	Q32	۰/۸۰۴	۰/۷۲۵	۰/۷۲۷	۰/۸۴۴	۰/۶۴۴
		Q33	۰/۸۰۷				
		Q34	۰/۷۹۷				
	قابلیت یادگیری	Q35	۰/۷۲۴	۰/۸۲۴	۰/۸۲۵	۰/۸۷۷	۰/۵۸۸
		Q36	۰/۷۶۶				
		Q37	۰/۷۷۵				
		Q38	۰/۸۰۵				
		Q39	۰/۷۶۱				
	قابلیت نوآوری	Q40	۰/۷۹۱	۰/۷۴۹	۰/۷۵۲	۰/۸۵۶	۰/۶۶۵
		Q41	۰/۸۱۳				
		Q42	۰/۸۴۱				
قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی	قابلیت‌های جذب و به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی	Q43	۰/۸۹۱	۰/۶۷۶	۰/۶۸۸	۰/۸۶۰	۰/۷۵۴
		Q44	۰/۸۴۵				
		Q45	-----				
	قابلیت‌های ارزیابی و توانمندسازانه	Q46	-----	۰/۸۶۵	۰/۸۶۷	۰/۸۹۹	۰/۵۹۸
		Q47	۰/۷۲۶				
		Q48	۰/۷۵۷				
		Q49	۰/۷۶۴				
		Q50	۰/۸۲۴				
		Q51	۰/۷۷۷				
		Q52	۰/۷۹۰				

طبق جدول ۶، کلیه شاخص‌های برازش مدل به خوبی برآورد شده‌اند. با توجه به اینکه بارهای عاملی بالای ۰/۷۰۸ و معنی‌دار هستند (گویه‌هایی که بارهای عاملی آنها کمتر از مقدار



۰/۷۰۸ می‌باشد از مدل حذف شدند)، پایایی ترکیبی بین مقادیر ۰/۷ و ۰/۹۵ قرار دارد، مقادیر آلفای کرونباخ نسبت به پایایی ترکیبی کمتر است و مقادیر R^2_A بین آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی قرار دارد می‌توان نتیجه گرفت که پایایی سازگاری درونی برقرار است. ازسوی دیگر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۰/۵ است پس می‌توان نتیجه گرفت که روایی همگرا نیز برقرار است.

مرحله چهارم، ارزیابی روایی افتراقی است، میزانی است که یک سازه به‌طور تجربی از سایر سازه‌ها در مدل ساختاری متمایز است. فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) معیار سنتی را پیشنهاد دادند و بیان کردند که AVE هر سازه باید با مربع همبستگی درون سازه‌ای از همان سازه و سایر سازه‌های اندازه‌گیری شده به‌صورت انعکاسی در مدل ساختاری مقایسه شود. واریانس مشترک برای همه ساختارهای مدل نباید بزرگتر از AVE‌های آنها باشد. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که این معیار برای ارزیابی روایی افتراقی مناسب نیست. به‌عنوان جایگزین، هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) نسبت HTMT^۲ همبستگی‌ها را پیشنهاد کردند [۸۱]. HTMT به‌عنوان مقدار میانگین همبستگی آیتم‌ها در بین سازه‌ها نسبت به میانگین (هندسی) همبستگی‌های متوسط برای آیتم‌هایی که همان سازه را اندازه‌گیری می‌کنند تعریف می‌شود. هنگامی که مقادیر HTMT بالا باشد، مشکلات روایی افتراقی وجود دارد. هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) مقدار آستانه ۰/۹۰ را برای مدل‌های ساختاری با سازه‌هایی که از نظر مفهومی بسیار مشابه هستند پیشنهاد کردند. در چنین محیطی، مقدار HTMT بالای ۰/۹۰ نشان می‌دهد که روایی افتراقی وجود ندارد. اما هنگامی که سازه‌ها از نظر مفهومی متمایزتر هستند، مقدار آستانه کمتر و محافظه‌کارانه‌تر مانند ۰/۸۵ پیشنهاد می‌شود [۸۲].

1. Fornell & Larcker
2. Heteroit-monotrait



HTMT جدول ۷. شاخص روایی افتراقی

یادگیری	پیشگیرانه نظارتی	نگرشی رفتاری	نوآوری	فرهنگی	شناختی روانشناختی	سازماندهی هماهنگی	جذب و به کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی	تعاملی ارتباطی	تصمیم‌گیری و تفویضی	برنامه‌ریزی	ارزیابانه و توانمندسازانه	
												ارزیابانه و توانمند سازانه
											۰/۴۷۲	برنامه‌ریزی
										۰/۵۶۵	۰/۴۰۳	تصمیم‌گیری و تفویضی
									۰/۵۳۹	۰/۵۷۲	۰/۵۶۳	تعاملی ارتباطی
								۰/۶۹۲	۰/۵۱۱	۰/۶۶۱	۰/۸۴۵	جذب و به کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی
							۰/۶۱۶	۰/۶۹۱	۰/۸۳۵	۰/۶۳۴	۰/۵۷۹	سازماندهی هماهنگی
						۰/۷۷۵	۰/۵۰۷	۰/۵۳۸	۰/۶۱۶	۰/۶۷۳	۰/۶۰۳	شناختی روانشناختی
					۰/۶۷۱	۰/۷۵۲	۰/۶۷۵	۰/۷۷۵	۰/۵۲۰	۰/۴۴۸	۰/۶۹۳	فرهنگی
				۰/۶۷۳	۰/۵۶۹	۰/۶۵۳	۰/۸۳۱	۰/۷۲۸	۰/۵۲۷	۰/۵۲۷	۰/۷۷۴	نوآوری
			۰/۵۹۳	۰/۶۳۰	۰/۸۲۱	۰/۸۰۸	۰/۶۸۲	۰/۵۸۵	۰/۷۲۰	۰/۷۴۳	۰/۶۷۶	نگرشی رفتاری
		۰/۶۳۸	۰/۸۱۵	۰/۷۵۲	۰/۵۸۵	۰/۷۳۹	۰/۷۷۱	۰/۷۵۱	۰/۵۹۹	۰/۶۴۶	۰/۶۵۷	پیشگیرانه نظارتی
	۰/۷۳۵	۰/۶۴۳	۰/۸۱۵	۰/۷۱۷	۰/۵۶۰	۰/۶۵۱	۰/۸۱۴	۰/۷۰۷	۰/۵۴۶	۰/۵۷۷	۰/۷۱۳	یادگیری

طبق جدول ۷ مقادیر HTMT کمتر از ۰/۸۵ می‌باشد در نتیجه روایی افتراقی برقرار است.



ب) بررسی هم‌خطی

هم‌خطی بودن باید مورد بررسی قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که نتایج رگرسیون را سوگیری نمی‌کند. این فرآیند شبیه به ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری تکوینی است، اما نمرات متغیر پنهان سازه‌های بیرونی برای محاسبه مقادیر VIF^۱ استفاده می‌شود. مقادیر VIF بالای ۵ نشان‌دهنده مسائل احتمالی هم‌خطی در میان سازه‌های پیش‌بینی‌کننده است، اما مشکلات هم‌خطی نیز می‌تواند در مقادیر VIF پایین‌تر از ۳ تا ۵ رخ دهد. در حالت ایده‌آل، مقادیر VIF باید نزدیک به ۳ و کمتر باشد [۸۳].

جدول ۸. عامل تورم واریانس

قابلیت‌های دانشی	ارزیابی و توانمندسازی	برنامه‌ریزی	تخصیص‌گری و تفریض	نمایندگی	جذب و به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی	سازماندهی هماهنگی	شناختی روانشناختی	فرهنگی	نوآوری	نگرشی رفتاری	پیشگیری از تقلبات	یادگیری
۱/۰۰۰				۱/۰۰۰				۱/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰
قابلیت‌های سازمانی		۱/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰					۱/۰۰۰	
قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی	۱/۰۰۰				۱/۰۰۰							
قابلیت‌های منابع انسانی							۱/۰۰۰			۱/۰۰۰		

طبق جدول ۸ همه مقادیر VIF کمتر از ۳ هستند، بنابراین هم‌خطی میان مولفه‌های پیش‌بینی مسئله‌ای نیست.

1. Variance inflation factor



ج) بررسی‌های استحکام

پژوهش‌های اخیر روش‌های تکمیلی را برای ارزیابی استحکام نتایج PLSSEM پیشنهاد کرده است [۷۸؛ ۸۴]. این روش‌ها یا به مدل اندازه‌گیری یا مدل ساختاری می‌پردازند. از نظر مدل‌های اندازه‌گیری، گودرگان^۱ و همکاران (۲۰۰۸) تجزیه و تحلیل تتراد تأییدی^۲ را پیشنهاد کرده‌اند، که به‌طور تجربی مشخصات مدل‌های اندازه‌گیری را اثبات می‌کند (یعنی انعکاسی در مقابل تکوینی). CTA-PLS بر مفهوم تترادها متکی است که تفاوت حاصلضرب یک جفت کوواریانس و حاصلضرب یک جفت کوواریانس دیگر را توصیف می‌کند [۸۵]. در یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی، این تترادها باید ناپدید شوند (یعنی صفر می‌شوند) زیرا فرض می‌شود که شاخص‌ها از یک حوزه سرچشمه می‌گیرند. اگر یکی از تترادهای یک سازه به‌طور قابل‌توجهی با صفر متفاوت باشد، فرضیه صفر را رد می‌کند و به‌جای مشخصات یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی، یک مدل تکوینی را فرض می‌کند. باین‌حال، CTA-PLS یک آزمون تجربی از مدل‌های اندازه‌گیری است و روش اولیه برای تعیین مشخصات مدل انعکاسی یا تکوینی، استدلال نظری است [۷۷]. نتایج تجزیه و تحلیل تتراد تأییدی نشان می‌دهد تترادها صفر شده‌اند زیرا شاخص‌ها از یک حوزه سرچشمه گرفته‌اند یعنی مشخصات یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی مورد تأیید می‌باشد.

۴- نتیجه‌گیری

هدف پژوهش تدوین سنجه‌ای روا برای اندازه‌گیری پایایی سازمانی است. برای طراحی سنجه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته روش مناسبی است. مصاحبه‌ها در شش سازمان دولتی بحران‌پذیر با مدیران و کارشناسان این حوزه صورت گرفته است.

به‌منظور بررسی روابط میان متغیرهای موجود در مدل، از مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart-PLS 3 استفاده شده است. نتایج مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد که کلیه شاخص‌های برازش مدل به خوبی برآورد شده‌اند. با توجه به اینکه بارهای عاملی معنی‌دار هستند (گویه‌هایی که بارهای عاملی آنها کمتر از مقدار ۰/۷۰۸

1. Gudergan
2. Confirmatory tetrad analysis



می‌باشد از مدل حذف شدند)، پایایی ترکیبی بین مقادیر $0/7$ و $0/95$ قرار دارد، مقادیر آلفای کرونباخ نسبت به پایایی ترکیبی کمتر است و مقادیر P_A بین آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی قرار دارد می‌توان نتیجه گرفت که پایایی سازگاری درونی برقرار است. ازسوی دیگر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از $0/5$ است پس می‌توان نتیجه گرفت که روایی همگرا برقرار است. مقادیر HTMT کمتر از $0/85$ می‌باشد در نتیجه روایی افتراقی برقرار است. همه مقادیر VIF کمتر از ۳ هستند، بنابراین هم‌خطی میان مولفه‌های پیش‌بینی مسئله‌ای نیست. برای ارزیابی استحکام نتایج تجزیه و تحلیل تتراد تأییدی نشان می‌دهد تترادها صفر شده‌اند زیرا شاخص‌ها از یک حوزه سرچشمه می‌گیرند یعنی مشخصات یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی مورد تأیید می‌باشد.

در مجموع براساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، شاخص‌ها و مولفه‌ها در مدل اثر خود را به شکل معناداری نشان می‌دهند، بنابراین ساختار مدل با توجه به معناداری دوازده مولفه تشکیل‌دهنده چهار بعد دارای زیربنای قابل قبولی برای پذیرش ارتباط بین ابعاد از نظر آماری است.

اولین بعد قابلیت منابع انسانی است که شامل دو مولفه می‌باشد. اخلاق کاری عاملی بود که اغلب مصاحبه‌شوندگان به عنوان عامل ارتقادهنده پایایی اشاره کردند. اخلاق کاری احساسی است که فرد نسبت به حرفه خود دارد و رفتار و نگرش او را شکل می‌دهد. افراد دارای اخلاق کاری در شرایط بحرانی بهتر می‌توانند مسئولیت‌ها را برعهده گرفته و با موفقیت به اتمام برسانند و باعث ارتقای پایایی سازمانی شوند. ازاین‌رو به مدیران توصیه می‌شود به پرورش روحیه اخلاق کاری در کارکنان توجه کنند. ازسوی دیگر توانایی مدیریت تیم و کار تیمی عامل دیگری بود که اغلب مصاحبه‌شوندگان به عنوان عامل ارتقادهنده پایایی اشاره کردند. برقراری ارتباط موثر در بحران و دستیابی به نتیجه مطلوب در پاسخ به بحران نیازمند کار تیمی افراد حاضر در تیم است که در این صورت پایایی سازمان ارتقا پیدا می‌کند. ازاین‌رو به مدیران توصیه می‌شود به توانایی کار تیمی در هنگام بروز بحران‌ها و شکست‌ها جهت ارتقای پایایی در سازمان توجه کنند. در مطالعات قبلی نیز به کار تیمی به عنوان عاملی موثر در ارتقای پایایی سازمانی اشاره شده است [۷؛ ۴۶].



دومین بعد قابلیت سازمانی است که شامل چهار مولفه می‌باشد. وجود سناریوهای مختلف در سازمان جهت مقابله با بحران عاملی بود که اغلب مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عامل ارتقاءدهنده پایایی اشاره کردند. سناریوها تصویر روشنی از آینده و توصیف حالت‌های ممکن و قابل وقوع در آینده هستند. در واقع برنامه‌ریزی براساس سناریوها خطاهای تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد و باعث ارتقای پایایی سازمانی می‌شود. در پژوهش‌های پیشین نیز به برنامه‌های واکنش اضطراری و سناریوها [۴]، آمادگی سازمانی جهت مقابله با بحران [۷۲] اشاره شده است. مدیریت یکپارچه بر واحدهای سازمان در راستای اهداف تعیین شده عامل دیگری بود که اغلب مشارکت‌کنندگان به‌عنوان عامل ارتقاءدهنده پایایی اشاره کردند. مدیریت یکپارچه بر واحدهای سازمان موجب می‌شود که از دوباره‌کاری‌ها و بی‌نظمی در فعالیت‌ها جلوگیری شود و فعالیت‌های واحدها و بخش‌های مختلف سازمان به‌طور هماهنگ و همراستا پیش برود. ازاین‌رو به مدیران توصیه می‌شود به مدیریت یکپارچه بر واحدهای سازمان توجه کنند.

سومین بعد قابلیت دانشی است که شامل چهار مولفه می‌باشد. فرهنگ ایمنی مثبت، باز و بدون سرزنش برای بحث در مورد خطاها عاملی بود که اغلب مشارکت‌کنندگان به‌عنوان عاملی مهم در ارتقای پایایی اشاره کردند. در پژوهش‌های قبلی نیز به ایجاد فرهنگ بدون سرزنش و تشویق کارکنان برای صحبت در مورد خطاها اشاره شده است [۴؛ ۷؛ ۶؛ ۵۲؛ ۵۶؛ ۷۲]. تعامل با سازمان‌های داخلی و بین‌المللی جهت استفاده از دانش و تجربه آنها برای مقابله با خطاها و بحران‌ها عاملی بود که اغلب مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عامل ارتقاءدهنده پایایی اشاره کردند. ارتباطات مناسب سازمانی می‌تواند توان افراد و سایر قابلیت‌های سازمان را ارتقاء دهد و در کاهش بحران‌ها و شکست‌های سازمانی نقش داشته باشد. ازاین‌رو به مدیران توصیه می‌شود به تعامل با سازمان‌های داخلی و بین‌المللی جهت ارتقای پایایی سازمانی توجه کنند. در پژوهش‌های قبلی نیز نقش ارتباطات شفاف، آشکار و مستمر کارکنان با مدیران و تعامل با سازمان‌های دیگر در ارتقای پایایی موردتوجه بوده است [۴]. وجود سیستمی برای درس گرفتن از خطاها و بحران‌ها عامل دیگری بود که اغلب مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عامل ارتقاءدهنده پایایی اشاره کردند. این سیستم باعث می‌شود افرادی که در مواجهه با بحران‌ها بوده‌اند تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. ازاین‌رو طراحی چنین سیستمی در



سازمان باید مدنظر مدیران قرار گیرد. پژوهش‌های قبلی نیز به این مورد اشاره کرده‌اند [۵۳؛۵۲؛۴۶؛۴]. درس گرفتن از خطاها و بحران‌ها از طریق بحث و گفتگو عامل دیگری بود که توسط مشارکت‌کنندگان اشاره شده است که در پژوهش‌های قبلی نیز مطرح شده است [۴؛ ۶۸].

چهارمین بعد قابلیت مدیریت منابع انسانی شامل دو مولفه می‌باشد. برگزاری مانور و مسابقات جهت آمادگی پرسنل برای مواجهه با بحران در سازمان عاملی بود که اغلب مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عامل ارتقاءدهنده پایایی اشاره کردند. مانور اقداماتی است که هدف آن ارتقای سطح آمادگی تیم‌های واکنش اضطراری و کارکنان عملیاتی جهت انجام عکس‌العمل صحیح و سریع در برابر بحران‌ها است که موجب کاهش خسارات و ارتقای پایایی سازمان می‌شود. از این‌رو به مدیران توصیه می‌شود که به این امر در زمینه ارتقای پایایی توجه کنند. برگزاری دوره‌های کارآموزی - آموزش کارگاهی در زمینه توسعه مهارت‌های فردی جهت بهبود تاب‌آوری عامل دیگری بود که توسط مشارکت‌کنندگان بیان شد. این آموزش‌ها موجب می‌شود که افراد پس از یک رویداد غیرمنتظره و مواجهه با بحران‌ها سریع‌تر به عملکرد عادی خود بازگردند و تاب‌آوری آنها افزایش یابد. در پژوهش‌های قبلی نیز به این مورد اشاره شده است [۵۲؛۴].

در نهایت توصیه‌هایی برای پژوهشگران آتی ارائه می‌شود. در این پژوهش سنجه طراحی شده از ابعاد نرم پایایی سازمانی براساس روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی حاصل شده است. پژوهشگران در پژوهش‌های آتی می‌توانند از روایی ملاک یا معیار به‌جای روایی سازه جهت تحلیل عاملی تأییدی استفاده کنند و ابعاد نرم پایایی سازمانی این پژوهش را با متغیرهای دیگر نظیر نوآوری، ایمنی نیروی کار، شادی و معنا در محیط کار بسنجند.

از آنجاکه سنجه طراحی شده در این پژوهش با سایر متغیرها کنترل نشده است احتمال وقوع مطلوبیت در پاسخ افراد زیاد است و این ممکن است باعث بالا رفتن بارهای عاملی شده باشد. پژوهشگران در مطالعات بعدی می‌توانند این سوگیری را برطرف کرده و اقدام به بهبود بهتر این سنجه کنند.



گرچه سنجه طراحی شده این پژوهش که در سازمان‌های دولتی طراحی شده است ممکن است در سازمان‌های خصوصی قابل کاربرد و استفاده باشد ولی پژوهشگران آتی می‌توانند به طراحی سنجه ابعاد نرم پایایی سازمانی در بخش خصوصی اقدام کنند.

در این پژوهش یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی گردیده است که خروجی آن شبکه مضامین می‌باشد. پژوهشگران در پژوهش‌های آتی می‌توانند به تحلیل مصاحبه‌ها با روش‌هایی همچون داده بنیاد اقدام کنند که خروجی آن در قالب مدل علی قابل تحلیل است.



پیوست: پرسش‌نامه پایایی سازمانی

ردیف	گویه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
۱	در این سازمان کارکنان در کار از مثبت‌اندیشی و خوش‌بینی برخوردار می‌باشند.					
۲	در این سازمان کارکنان در کار از اخلاق کاری برخوردار می‌باشند.					
۳	در این سازمان کارکنان در کار از توانایی تصمیم‌گیری و حل مساله برخوردار می‌باشند.					
۴	در این سازمان کارکنان در کار به‌جای طفره از مسئولیت از حس مسئولیت‌پذیری برخوردار می‌باشند.					
۵	در این سازمان کارکنان از دیدگاه جامع نسبت به سازمان برخوردار می‌باشند.					
۶	در این سازمان کارکنان از امکان ایفای نقش برخوردار می‌باشند.					
۷	در این سازمان کارکنان از توانایی مدیریت تیم و کار تیمی برخوردار می‌باشند.					
۸	در این سازمان برنامه‌ریزی منسجم، رسمی و هدفمند جهت مقابله با بحران وجود دارد.					
۹	در این سازمان برنامه‌ریزی جامع مدیریت شرایط اضطرار جهت مقابله با بحران وجود دارد.					
۱۰	در این سازمان سناریوهای مختلف جهت مقابله با بحران وجود دارد.					
۱۱	در این سازمان دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و رویه‌ها جهت مقابله با بحران وجود دارد.					
۱۲	در این سازمان وظایف شفاف و مشخص است.					
۱۳	در این سازمان مدیریت یکپارچه بر واحدهای سازمان در راستای اهداف تعیین شده وجود دارد.					
۱۴	در این سازمان سیستم تفویض اختیار و واگذاری اختیار به کارکنان وجود دارد.					
۱۵	در این سازمان اختیارات متناسب با پاسخگویی در سطوح مختلف سازمان وجود دارد.					



ردیف	گویه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
۱۶	در این سازمان رویه‌های تصمیم‌گیری سیستم‌محور به جای فردمحور وجود دارد.					
۱۷	در این سازمان رویه‌ای برای حصول اطمینان از اشراف مراجع تصمیم‌گیری به زمینه کاری سازمان وجود دارد.					
۱۸	در این سازمان سیستم کنترل پیشگیرانه جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری وجود دارد.					
۱۹	در این سازمان سیستم نظارت و پایش دوره‌ای جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری وجود دارد.					
۲۰	در این سازمان سیستم پایش و انجام تعمیرات روتین و غیرروتین جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری وجود دارد.					
۲۱	در این سازمان سیستم‌هایی برای تجدید ساختار رویه‌های شغلی برای کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری وجود دارد.					
۲۲	در این سازمان رویه‌های به‌روزرسانی، بهسازی و بازسازی و مقاوم سازی تجهیزات و طراحی سیستم‌ها جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری وجود دارد.					
۲۳	در این سازمان ساختارها و زیرساخت‌های درست، به‌روز و ایمن جهت کاهش خطاها و افزایش تاب‌آوری وجود دارد.					
۲۴	در این سازمان از فرهنگ ایمنی مثبت، باز و بدون سرزنش برای طرح و بحث در مورد خطاها حمایت می‌شود.					
۲۵	در این سازمان کارکنان برای صحبت در مورد خطاها و اشتباهات کاری تشویق می‌شوند.					
۲۶	در این سازمان برخورد متناسب با حساسیت خطای رخ داده به جای برخورد سلیقه‌ای با خطاها و اشتباهات وجود دارد.					
۲۷	در این سازمان کانال‌های ارتباطی موثر درون سازمانی و رسمی برای مقابله با خطاها و بحران‌ها وجود دارد.					



ردیف	گویه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
۲۸	در این سازمان تعامل با سازمان‌های بین‌المللی جهت استفاده از دانش و تجربه آنها برای مقابله با خطاها و بحران‌ها وجود دارد.					
۲۹	در این سازمان ارتباطات فراسازمانی و تعامل با سازمان‌های دیگر از طریق کارگروه‌ها برای مقابله با بحران‌ها وجود دارد.					
۳۰	در این سازمان حلقه‌های اندیشه‌ورزی و ثبت و ضبط اطلاعات نخبگان وجود دارد.					
۳۱	در این سازمان کارگروه نظام پیشنهادها و تجزیه و تحلیل پیشنهادها وجود دارد.					
۳۲	در این سازمان جلسات برای مرور، مستندسازی و تحلیل بحران‌ها برگزار می‌شود.					
۳۳	در این سازمان جلسات بررسی تجربیات شکست تیم‌ها برای یادگیری تیمی وجود دارد.					
۳۴	در این سازمان سیستمی برای درس گرفتن از خطاها و بحران‌ها از طریق تجزیه و تحلیل سیستماتیک و بحث و گفتگو وجود دارد.					
۳۵	در این سازمان اصلاح مستمر یا دوره‌ای فرایندها جهت کاهش خطاها و بحران‌ها صورت می‌گیرد.					
۳۶	در این سازمان فناوری‌های جدید برای کاهش نقش نیروی انسانی در خطاها و بحران‌ها به کار گرفته می‌شود.					
۳۷	در این سازمان فناوری‌های جدید برای تقویت سیستم‌های نظارتی جهت کاهش خطاها و بحران‌ها به کار گرفته می‌شود.					
۳۸	در این سازمان انتخاب دقیق تیم‌های پاسخگویی به بحران متناسب با بحران رخ داده صورت می‌گیرد.					
۳۹	در این سازمان نهاد هماهنگ کننده بخش‌های متولی در مواقع بحران وجود دارد.					
۴۰	در این سازمان دوره‌های کارآموزی - آموزش کارگاهی در زمینه توسعه مهارت‌های فردی جهت بهبود تاب‌آوری برگزار می‌شود.					



ردیف	گویه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
۴۱	در این سازمان دوره‌های آموزش کار تیمی برای مواجهه با بحران وجود دارد.					
۴۲	در این سازمان مانور و مسابقات جهت آمادگی پرسنل عملیاتی برای مواجهه با بحران برگزار می‌شود.					
۴۳	در این سازمان آموزش مهارت‌های فردی نظیر تنظیم احساسات به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری وجود دارد.					
۴۴	در این سازمان امکان مشاوره به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری وجود دارد.					
۴۵	در این سازمان روش‌هایی برای امید دادن به کارکنان جهت بهبود تاب‌آوری به کار گرفته می‌شود.					

۵- منابع

- [1] O'Brien, K., Sygna, L., Haugen, J.E. "Vulnerable or Resilient? A Multi Scale Assessment of Climate Impacts and Vulnerability in Norway". *Climatic change*, 64(1-2), (2004): 193-225.
- [2] Rougier, J., Sparks, S., Aspinall, W., Cornell, S., Crosweller, S., Edwards, T., Freer, J., Hill, L., Hincks, T. "SAPPUR: NERC scoping study on uncertainty and risk in natural hazards". BRISK, University of Bristol. (2010).
- [3] Chandler, R.E., Thorne, P., Lawrimore, J., Willett, K. "Building trust in climate science: data products for the 21st century". *Environmetrics*, 23, (2012): 373-381.
- [4] Agwu, A.E., Labiba, A., Hadleigh-Dunn, S. "Disaster prevention through a harmonized framework for high reliability organisations". *Safety Science*, 111, (2019): 298-312.
- [5] Berland, A., Holm, A.L., Gundersen, D., Bentsen, S.B. "Patient safety culture in home care: experiences of home-care nurses". *Journal of Nursing Management*, 20(6), (2012): 794-801.
- [6] Goodman, P.S. et al. "Organizational Errors: Directions for Future Research". *Research in Organizational Behavior*, 31, (2011): 151-176.
- [7] Bagnara, S., Parlangeli, O., Tartaglia, R. "Are hospitals becoming high reliability organizations?" *Applied Ergonomics*, 41(5), (2010): 713-8.



- [8] Roberts, K., Rousseau, D.M. "Research in nearly failure-free, high reliability organisations: Having the bubble". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), (1989): 132-139.
- [9] Ghaith, A., Ma, H., Labib, A.W. "A pursuit to reliability – Toward a structural based reliability framework (FSR)". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(4), (2022): 936-960.
- [10] Gordon, R., Flin, R., Mearns, K. "Designing and Evaluating a Human Factors Investigation Tool (HFIT) for Accident Analysis". *Safety Science*, 43(3), (2005): 147-171.
- [11] INSAG-7 "The Chernobyl Accident: Updating of insag-1, a report by the international nuclear safety advisory group". International Nuclear Safety Advisory Group, Austria, (1992).
- [12] Labib, A., Read, M. "Not just rearranging the deckchairs on the Titanic: learning from failures through Risk and Reliability Analysis". *Safety Science*, 51(1), (2013): 397-413.
- [13] Labib, A. "Learning from Failures: Decision Analysis of Major Disasters". Elsevier Science, (2014): 336 pages.
- [14] Labib, A., Harris, M.J. "Learning how to learn from failures – the Fukushima nuclear disaster". *Engineering Failure Analysis*, 47, (2015): 117-128.
- [15] Moura, R., Beer, M., Patelli, E., Lewis, J., Knoll, F. "Learning from major accidents to improve system design". *Safety Science*, 84, (2016): 37-45.
- [16] Cyert, R.M., March, J.G. "A Behavioral Theory of the Firm". Englewood Clis, NJ: Prentice-Hall. (1963).
- [17] Simon, H.A. "Administrative Behavior". New York, NY: The Free Press, 4th edn. (1997).
- [18] Biggiero, L. "Organizations as cognitive systems is knowledge an emergent property of information networks?". Munich Personal RePEc Archive. (2007).
- [19] Hodgkinson, G.P., Healey, M.P. "Cognition in organizations". *Annual Review of Sociology*, 59, (2008): 387-417.
- [20] Weick, K.E. "Organizational culture as a source of high reliability". *California Management Review*, 29, (1987): 112-127.
- [21] LaPorte, T.R., Consolini, P. "Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of high reliability organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, (1991): 19-47.
- [22] Roe, E., Schulman, P. "High Reliability Management – Operating on the Edge". Stanford University Press, Stanford, California. (2008).



- [23] Riley, W., Lownik, E., Parrotta, C., RN, K.M., Davis, S. "Creating High Reliability Teams in Healthcare through In situ Simulation Training". *Administrative Sciences*, 1(1), (2011): 14-31.
- [24] Pettersen Gould, K. "Acknowledging the role of abductive thinking: A way out of proceduralization for safety management and oversight?". in Trapping Safety into Rules How Desirable or Avoidable is Proceduralization? ed. by C. Bieder, M. Bourrier (2013): 107-117.
- [25] Mensik, J. "High reliability and excellence in staffing". *Journal of nursing economic*, 33(5), (2015): 283-4.
- [26] Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. "Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty". Second ed. Jossey-Bass, San Francisco. (2007).
- [27] Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. "Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World". John Wiley & Sons. (2015).
- [28] Wildavsky, A.B. "Searching for Safety". New Brunswick N.J.: Transaction Books. (1988).
- [29] Gibson, C.A., Tarrant, M.A. "Conceptual Models' Approach to Organisation Resilience". *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), (2010): 6-12.
- [30] Brown, C., Seville, E., Vargo, J. "Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study". *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, (2017): 37-49.
- [31] Atkinson, S., Moffat, J. "The Agile Organization: From Informal Networks to Complex Effects and Agility". Department of Defence Command and Control Research Program, Washington, D.C. (2005).
- [32] Somers, S. "Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), (2009): 12-23.
- [33] Limnios, E.A.M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., Schilizzi, S.G. "The resilience architecture framework: four organizational archetypes". *European Management Journal*, 32(1), (2014): 104-116.
- [34] Hohenstein, N.O., Feisel, E., Hartmann, E., Giunipero, L. "Research on the phenomenon of supply chain resilience: a systematic review and paths for further investigation". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), (2015): 90-117.
- [35] Kantur, D., Say, A.I. "Measuring Organizational Resilience: A Scale Development". *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), (2015): 456-472.
- [36] Orchiston, C., Prayag, G.Y., Brown, C. "Organizational resilience in the tourism sector". *Annals of Tourism Research*, 56, (2016): 145-148.



- [37] McCarthy, I.P., Collard, M., Johnson, M. "Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective". *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, (2017): 33-40.
- [38] Guldenmund, F.W. "The nature of safety culture: a review of theory and research". *Safety Science*, 34, (2000): 215-257.
- [39] Henson, R.K., Roberts, J.K. "Use of exploratory factor analysis in published research common errors and some comment on improved practice". *Educational and Psychological measurement*, 66(3), (2006): 393-416.
- [40] Wu, T.C., Lin, C.H., Shiau, S.Y. "Developing measures for assessing the causality of safety culture in a petrochemical industry". *Water, Air, & Soil Pollution: Focus*, 9(5-6), (2009): 507-15.
- [41] Antonsen, S. "Safety culture and the issue of power". *Safety Science*, 47, (2009): 183-191.
- [42] Amran, A., Keat Ooi, S. "Sustainability reporting: meeting stakeholder demands". *Strategic Direction*, 30(7), (2014): 38-41.
- [43] LaPorte, T., Consolini, P. "Theoretical and operational challenges of "high-reliability organizations": Air-traffic control and aircraft carriers". *International Journal of Public Administration*, 21(6-8), (1998): 847-852.
- [44] Roberts, K.H., Bea, R. "Must accidents happen? Lessons from high-reliability organisations". *Academy of Management Executive*, 15(3), (2001): 70-79.
- [45] Madsen, P.M., Desai, V. "Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry". *The Academy of Management Journal*, 53(3), (2010): 451-476.
- [46] Youngberg, B.J. "Assessing your organization's potential to become a high reliability organization". *Journal of Healthcare Risk Management*, 24(3), (2004): 13-20.
- [47] Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. "Organizing and the process of Sensemaking". *Organization Science*, 16(4), (2005): 409-421.
- [48] Labib, A., Read, M. "A hybrid model for learning from failures: the Hurricane Katrina disaster". *Expert Systems with Applications*, 42(21), (2015): 7869-7881.
- [49] Waller, M.J., Roberts, K.H. "High reliability and organisational behaviour: Finally the twain must meet". *Journal of Organizational Behavior*, 24, (2003): 813-814.
- [50] Perrow, C. "Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies" New York: Basic Books. (1984).



- [51] Rijpma, J.A. "Complexity, Tight-Coupling and Reliability: Connecting Normal Accidents Theory and High Reliability Theory". *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 5(1), (1997): 15.
- [52] Lekka, C. "High reliability organisations: A review of the literature". *The Health and Safety Executive*. (2011).
- [53] Vogus, T.J., Welbourne, T.M. "Structuring for high-reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organisations". *Journal of Organizational Behavior*, 24, (2003): 877-903.
- [54] Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. "Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness". *Research in Organizational Behavior*, 23, (1999): 81-123.
- [55] Marais, K., Dulac, N., Leveson, N. "Beyond normal accidents and high reliability organisations: The need for an alternative approach to safety in complex systems". *Paper presented at the Engineering Systems Division Symposium*, MIT, Cambridge, MA, (2004): 29-31 March.
- [56] Tamuz, M., Harrison, M.I. "Improving safety in hospitals: Contributions of high reliability theory and normal accident theory". *Health Research and Educational Trust*, 41(4), (2006): 1654-1673.
- [57] Weick, K.E. "Sensemaking in organizations". London: Sage. (1995).
- [58] Brown, A.D. "Making sense of inquiry sensemaking". *Journal of Management Studies*, 37, (2000): 45-75.
- [59] Maitlis, S. "The Social Processes of Organizational Sensemaking". *The Academy of Management Journal*, 48(1), (2005): 21-49.
- [60] Gioia, D.A., Chittipeddi, K. "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation". *Strategic Management Journal*, 12(6), (1991): 433-448.
- [61] Weick, K. "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". *Administrative Science Quarterly*, 21(1), (1976): 1-19.
- [62] Orton, J.D., Weick, K.E. "Loosely coupled systems: A reconceptualization". *Academy of Management Review*, 15, (1990): 203-223.
- [63] Hales, D.N., Chakravorty, S.S. "Creating high reliability organizations using mindfulness". *Journal of Business Research*, 69(8), (2016): 2873-2881.
- [64] Hannan, M.T., Freeman, J. "Structural inertia and organizational change". *American Sociological Review*, 49, (1984): 149-164.
- [65] Roberts, K.H. "New challenges in organizational research: High reliability organizations". *Organization & Environment*, 3(2), (1989): 111-125.



- [66] Oster, C., Braaten, J. “*High reliability organizations: A healthcare handbook for patient safety & quality*”. Indianapolis, IN: Sigma Theta Tau. (2016).
- [67] Ramanujam, R., Roberts, K.H. (Eds.). “*Organizing for reliability: A guide for research and practice*”. Stanford University Press. (2018).
- [68] Bie 'nkowska, A., Tworek, K., Zabłocka-Kluczka, A. “*Organizational Reliability. Human Resources, Information Technology and Management*”. Routledge: Abingdon-on-Thames, UK, ISBN 978036748395 1. Forthcoming. (2020).
- [69] Starbuck, W.H. Karl E. “Weick and the dawning awareness of organized cognition”. *Management Decision*, 53(6), (2015): 1287–1299.
- [70] Tillement, S., Hayes, J. “Maintenance schedules as boundary objects for improved organizational reliability”. *Cognition, Technology and Work*, Springer Verlag, 21, (2019): 497-515.
- [71] Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. “Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness”. *Crisis management*, 3, (2008): 81–123.
- [72] Lekka, C., Sugden, C. “The successes and challenges of implementing high reliability principles: A case study of a UK oil refinery”. *Process Safety and Environmental Protection*, 8(9), (2011): 443–451.
- [۷۳] دانایی‌فرد، ح. «هم‌سازی شیوه‌های کمی و کیفی در پژوهش‌های سازمانی: تأملی بر استراتژی پژوهش ترکیبی»، *روشن‌شناسی علوم انسانی*، سال ۱۳، شماره ۵۳، (۱۳۸۶): صص ۳۵-۶۳.
- [74] Strauss, A., Corbin, J. “*Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*”. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. (1998).
- [75] Braun, V., Clarke, V. “Using thematic analysis in psychology”. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), (2006): 77-101.
- [76] Myers, K.K., Oetzel, J.G. “Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure”. *Communication Quarterly*, 51(4), (2003): 438-457.
- [77] Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. “*A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*”. Thousand Oaks, CA: Sage. (2017a).
- [78] Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., Ringle, C.M. “When to use and how to report the results of PLS-SEM”. *European Business Review*, 31(1), (2019): 2-24.



- [79] Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., Kaiser, S. "Guidelines for choosing between multiitem and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), (2012): 434-449.
- [80] Drolet, A.L., Morrison, D.G. "Do We Really Need Multiple-Item Measures in Service Research?". *Journal of Service Research*, 3(3), (2001): 196-204.
- [81] Voorhees, C.M., Brady, M.K., Calantone, R., Ramirez, E. "Discriminant Validity Testing in Marketing: An Analysis, Causes for Concern, and Proposed Remedies". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), (2016): 119-134.
- [82] Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), (2015): 115-135.
- [83] Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. "*A Primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*", Thousand Oaks: SAGE. (2017b).
- [84] Latan, H. "*PLS Path Modeling in Hospitality and Tourism Research: The Golden Age and Days of Future Past*". In: Ali F., Rasoolimanesh, S.M., Cobanoglu, C. (eds). *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research*. Bingley: Emerald, (2018): 53-84.
- [85] Bollen, K.A., Ting, K-f. "A Tetrad Test for Causal Indicators". *Psychological Methods*, 5(1), (2000): 3-22.



نام 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 مورد نیاز از هر شماره نسخه
 نشانی کدپستی.....
 صندوق پستی شماره تلفن.....
 تاریخ و امضا.....

Designing a scale to measure the soft dimensions of Mixed research:organizational reliability

M. MoeiniKorbekandi¹, A.A. Khaefelahi^{2*},
H. Danaeefard³, S.H. Kazemi³

1. Organizational behavior Ph.D. candidate, faculty of management & economics, TarbiatModares University (TMU), Tehran, Iran.
2. Associate professor, public administration department, faculty of management & economics, TarbiatModaresUniversity (TMU), Tehran, Iran.
3. Professor, public administration department, faculty of management & economics, TarbiatModaresUniversity (TMU), Tehran, Iran.
4. Assistant professor, public administration department, faculty of management & economics, TarbiatModares University (TMU), Tehran, Iran.

Receive: 2023/1/1

Accept: 2023/3/4

Abstract

The high rate of extensive changes in the contemporary environment creates more difficult conditions for organizations and disrupts their performance. Therefore, the ability of organizations to maintain proper performance has become important in recent years despite the crises that have occurred. One of the important issues in this situation is how can improve the reliability of organizations or the ability to maintain their proper performance in crisis conditions. Organizational reliability has two hard and soft areas that the dimensions of its hard area have attracted the attention of researchers for several decades but the dimensions of its soft area have been less addressed. In this way, despite the scope of wide application and the recent theoretical attention focused on the dimensions of the soft area of organizational reliability, still the dimensions and components of this type of reliability have not been identified and formulated in a way that can help its implementation in organizations. Therefore, this research has tried to extract main and sub-themes and codes which were renamed the soft dimensions, components and indicators of organizational reliability by using the sequential exploratory mixed research design based on semi-structured interviews and review of published articles and using thematic analysis method (qualitative research) and in the second step, use confirmatory factor

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

analysis to determine construct validity. The obtained result is a valid measure for measuring reliability in organizations.

Keywords: Organizational reliability, Soft dimensions of organizational reliability, Mixed research, Exploratory interview.

Typology of Employee Value Proposition in Knowledge-Based Businesses

B. Mohammadian^{*1}, A. Karimi², V. Shariati³

1. Assistant Professor of Management Department at Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Associate Professor of Management Department at Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Graduated of Entrepreneurship (MA) at Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2022/7/6

Accept: 2023/1/18

Abstract

Attracting talented and skilled employees as well as retaining the current workforce has become one of the most important concerns of leading organizations and businesses in today's competitive and dynamic environment. Employee value proposition in the form of a set of suggestions and values is a key stimulus to attract top talent in the labor market and while creating job satisfaction for current employees, has a significant impact on reducing the rate of turnovers of people from the organization. The aim of this study is to identify and prioritize the types of value proposition of employees in knowledge-based businesses with a mixed method (qualitative-quantitative). In the first phase, through semi-structured interviews with 10 experts from knowledge-based companies, the data were collected and analyzed by thematic analysis. In order to prioritize the types of value propositions identified, the questionnaire was distributed among 10 experts in the field. The Best-Worst Method (BWM) was used to analyze the obtained data. Finally, by prioritizing 14 core values, designing an attractive and purposeful career path as the most important value and designing a friendly organizational culture were identified as the least important type of value proposition.

Keywords: Value Proposition, Employee Value Proposition, Value Creation, Employee Experience Management.

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

Designing an Organizational Sustainability Model with a Grounded-theory Approach (Case Study: Petrochemical Companies Located in Mahshahr Special Economic Zone)

S. Mohammadi^{1*}, M. Nadaf², F. Sheikh Ghalavand³

1. Assistant Prof. in Management, Faculty of Economic and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

2. Associate Prof. in Management, Faculty of Economic and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

3. MSc Student in Management, Faculty of Economic and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

Receive: 2022/12/31

Accept: 2023/4/4

Abstract

Today, sustainability is a serious concern of many countries. Many changes in the business environment have changed the functioning of organizations, and in fact, the excellence and sustainability of organizations in the current complex and changing conditions requires the use of a new attitude in formulating organizational strategies. The most important current management challenge of organizations is to achieve organizational sustainability and then balanced movement towards improvement and excellence. Sustainability is related to the organization's ability to monitor opportunities, changes in trends, and risks in the external environment, and its purpose is to create a balance between the financial, economic, social, and environmental interests of the organization in the long term. On the one hand, the ever-increasing economic, social and environmental challenges and on the other hand, the neglect of the sustainable approach to the organization in internal studies, the author decided to provide a framework and model for organizational sustainability by conducting a qualitative study based on the Grounded-theory strategy. For this purpose, an open and semi-structured interview was conducted with 17 managers and experts of petrochemical companies located in Mahshahr Special Economic Zone and university faculty members who were selected by purposeful sampling until reaching theoretical saturation. The analysis of the interviews was done

* Corresponding Author E-mail: s.mohammadi@scu.ac.ir

based on three types of open, central and selective coding, and then the organizational sustainability model was designed. Evaluation and refinement of the model was done by a group of experts using the Delphi method. The results of the analysis of the interviews based on Grounded Theory resulted in 174 concepts, 13 categories and 4 core categories. The results showed that managers can by recognizing the factors affecting organizational sustainability (Social pressures, environmental and economic issues), and strengthening the attitude of employees, choose strategies for producing green products and planning, research and development to achieve sustainability and its promotion. The implementation of organizational sustainability will lead to beneficial results and consequences for the people, the owners and the government.

Keywords: Organizational Sustainability, Sustainable Development, Grounded Theory

Governance of electricity consumption behavior in Iran: from gaps in technical and behavioral policies to policy makers understanding

M. Keyghobadi¹, M. M. Zolfagharzadeh^{2*}, GH.R. Heydari³

1. PHD student, public Administration group, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, public Administration group, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Management and Social Sciences group, Niroo Research Institute, Tehran, Iran.

Receive: 2022/12/6

Accept: 2023/2/21

Abstract:

Today, because of the household sector consumption amount, the role of individual consumption behavior has been highlighted in energy policy. Although various tools have been designed to intervene in energy consumption behavior, the existence of some problems in the energy management sector indicates that at the national level, understanding of behaviors and how to change and manage them has been pursued in an incomplete manner. This research, by adopting a qualitative approach and turning from focusing on factors affecting consumer behavior to behavior governance, aims to investigate how energy consumption behavior is managed. The process of data collection was done through individual interviews and focus group with electricity industry managers. The result of using thematic analysis, showed that there are two types of gaps within and between energy technical and behavioral policies, which warns the need to change in the current approach and reformulate policies in order to create integrity and balance in energy consumption behavior governance. The article emphasizes that the use of behavioral insights is not limited to the use of behavioral tools to solve problems; rather, it requires improvement of policy makers' understanding of problems based on behavioral insights.

Keywords: Energy Policy, Behavioral Public Policy, Governance of Behavior, Electricity

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

The Effect of Human Resource Management Strategies on Firm Performance and Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in Volatility Environments

M. Azizi^{1*}, S. Alipour², A.H. Bagherieh-Mashhadi³

1. Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Master of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Master of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2022/7/22

Accept: 2023/1/4

Abstract:

Purpose: The High level of uncertainty is harmful to the performance of knowledge-based companies. Therefore, this study examines the role of human resource management strategies and entrepreneurial orientation that can play in improving the performance of knowledge-based companies in volatility environments.

Methodology: In this research, the data collection tool is questionnaire in which reliability has been evaluated by Cronbach's alpha and its validity has been evaluated by content validity, CFA, divergent and convergent validity. The questionnaire was distributed among 227 knowledge-based companies in Tehran Science and Technology Park and was answered by one of the senior managers from each firm. The collected data were analyzed by structural equation modeling with Amos software.

Findings: The results showed that human resource management strategies have a significant effect on firm performance by the mediating role of entrepreneurial orientation. The results also showed that human resource recruitment, human resource development and human resource retention have a positive and significant effect on firm performance and entrepreneurial orientation, while human resource exit strategy has a negative and significant effect on both firm performance and entrepreneurial orientation. It was also found that entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on firm performance. Finally, the results showed that

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

the volatility environment reduces the impact of entrepreneurial orientation on firm performance.

Conclusion: Based on the results, the improvement of the performance of knowledge-based companies depends on the degree of acceptance and establishment of human resource management strategies and entrepreneurial orientation by the companies. Also, the effect of entrepreneurial orientation on performance is stronger for companies operating in a less volatility environment.

Keywords: Human Resource Management, Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, Volatile Environment.

The Effect of Positive Character Strengths on Business Continuity with the Mediating of Resilience and Moderating Social Responsibility in Corona-Drive Conditions

A.A. Rastgar^{1*}, F. Mahavarpour², F. Mahavarpour³

1. Professor. Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Iran.
2. PhD student in Marketing Management - Human resource and organizational behavior management Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Iran.
3. M.Sc.in General Psychology, Faculty of Psychology and Education, Yazd University, Yazd. Iran.

Receive: 2022/8/15

Accept: 2022/12/24

Abstract

Positive Character Strengths can be defined as characteristics that allow an individual to function at their personal best. The strengths are especially important for knowledge acquisition and problem solving. Knowing the dimensions of character strengths is effective on business continuity and development. Therefore, this research aims to investigate the impact of positive character strengths to business continuity with the mediating role of resilience and moderating social responsibility in corona-drive conditions. The statistical sample of this research includes 240 managers of service businesses in Isfahan. In order to data collection, the questionnaire and convenience sampling method were used. The reliability and validity of the research constructs using Cronbach's alpha and average variance extracted (AVE) were confirmed. Research hypotheses were checked with the help of Smart PLS3 software. The results of the research showed that positive character strengths have a positive and significant effect on resilience. As well as, resilience has a positive and significant effect on business continuity. In order to promote the business continuity of through the positive character strengths, emphasis should be placed on resilience. Also, four important functions of character strengths; the virtues of wisdom, self-control, courage and excellence have a positive and significant effect on resilience. Two other functions of character strengths; the virtue of humanity and justice has no significant effect on resilience. It should be noted that the social responsibility-moderating variable does not moderate the relationship between resilience and business continuity in the Covid-19 era.

* Corresponding Author E-mail: a_rastgar@semnan.ac.ir

Keywords: Resilience, Personality Abilities, Business Continuity, Social Responsibility in Corona Periods.

Designing the Paradigm Pattern of Digital Talents Development: evidence from Iran Banking Industry

Sh. Heidary¹, A. Sarabadani^{2*}, A.R. Hassanzadeh³, A.R. Etemadi⁴

1. Department of Information Technology Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.
2. Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive: 2022/6/20

Accept: 2022/12/2

Abstract

A new trend in human resources, especially in the last decade, is the issue of digital talent. This event is certainly influenced by the evolution of the digital economy and the effects that digital technologies such as artificial intelligence have left on the business environment. As little research has been done on digital talent, there is still insufficient knowledge on what digital talent is and what to do about it. Therefore, this study, as one of the earliest studies in the field of digital talent, has investigated this issue in the banking industry. The research approach in this study is grounded theory. Data were obtained through interviews. At the end of the research, the extraction of 326 common first-order open source codes (out of 434 first-order codes), 72 second-order open source codes (resulting from common open source coding), 24 axial categories and 5 selective categories including: Philosophical and organizational orientations of digital business; Cognitive mapping of digital talent based on digitization initiatives; Recognize situational patterns and perspectives with the aim of understanding environmental events; Orientations of strategic actions in the development of DTs; And improved the level of individual and organizational performance.

Keywords: Digital Transformation, Digital Talent Development, Grounded Theory, Banking Industry.

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

Identifying and prioritizing business coaching competencies

H. Pourjamshidi¹, N. Naderi^{2*}, B. Rezaee³

1. PhD student of entrepreneurship, management & Entrepreneurship, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah.
2. Associate Professor, management & Entrepreneurship, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah.
3. Assistant Professor, management & Entrepreneurship Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah.

Receive: 2022/12/31

Accept: 2023/3/8

Abstract

The current research was conducted with the aim of identifying and prioritizing business coaching competencies in the Iranian market with a qualitative-quantitative approach, which is classified as developmental-applied research. The population studied in the qualitative section included business coaches, a sample of 20 of them was selected with a targeted approach and snowball method. In a quantitative part, the statistical population included business coaching activists who provide services in scientific-research institutions (307 official coaches and 87 informal coaches) and a sample of 200 of them using Cochran's formula Systematic randomness was considered. In order to collect data in the qualitative part, documentary and interview methods were used, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used, the validity and reliability of which was confirmed. Also, in order to analyze the data, exploratory factor analysis Verification and Friedman rank test were used to prioritize the identified criteria. The findings show that among the identified criteria, the highest average rank is related to the variable of gaining experience with a rank of 4.04 and the lowest rank is related to the variable of psychological characteristics with a rank of 3.67. It should be mentioned that very few studies have been done in relation to business skills and its impact on business development, and a serious vacuum is felt in this field.

Keywords: competence and competence, coaching, business coaching.

* Corresponding Author E-mail: n.naderi@razi.ac.ir

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Identifying and prioritizing business coaching competencies	21
H. Pourjamshidi, N. Naderi, B. Rezaee	
• Designing the Paradigm Pattern of Digital Talents Development: evidence from Iran Banking Industry	37
Sh. Heidary, A. Sarabadani, A.R. Hassanzadeh, A.R. Etemadi	
• The Effect of Positive Character Strengths on Business Continuity with the Mediating of Resilience and Moderating Social Responsibility in Corona-Drive Conditions	69
A.A. Rastgar, F. Mahavarpour, F. Mahavarpour	
• The Effect of Human Resource Management Strategies on Firm Performance and Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in Volatility Environments	101
M. Azizi, S. Alipour, A.H. Bagherieh-Mashhadi	
• Governance of electricity consumption behavior in Iran: from gaps in technical and behavioral policies to policy makers understanding. 129	
M. Keyghobadi, M. M. Zolfagharzadeh, GH.R. Heydari	
• Designing an Organizational Sustainability Model with a Grounded-theory Approach (Case Study: Petrochemical Companies Located in Mahshahr Special Economic Zone)	155
S. Mohammadi, M. Nadaf, F. Sheikh Ghalavand	
• Typology of Employee Value Proposition in Knowledge-Based Businesses	181
B. Mohammadian, A. Karimi, V. Shariati	
• Designing a scale to measure the soft dimensions of organizational reliability: Mixed research.....	207
M. MoeiniKorbekandi, A.A. Khaefelahi, H. Danaeefard, S.H. Kazemi	
• Subscription Form.....	247
• Abstract	249

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 theirs manuscripts by registering to the journal's website with users' code.
7. Article should be typed on A4 paper, B Lotus, Single sided, spacing, regular (preferably thin) font, size 12 (size 10 in Times New Roman for Latin), with 4cm margin on all sides, in Word, Windows.
8. articles should be sent in two distinct file as follow:

First file (title page):

- Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with as star*)
- Affiliation, rank and place of employment of author(s)
- Date of uploading the paper
- An address for the corresponding author including mailing & e-mail address and phone & fax numbers.
 - In case of using financial aids providing by an institute, company and etc., Name of which should be stated in the first page or in the knowledgegment 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.impse@modares.ac.ir
Website: www.orm.modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279