

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

- منابع در متن مقاله، داخل 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 ۳، پاییز ۱۴۰۲ شاپا: ۶۹۷۷-۲۲۲۸

- سخن سردبیر ۱
- روایت پژوهی تجربه مدیران دولتی از پدیده «خستگی تصمیم» ۲۱
شهناز اکبری امامی، بهاره عابدین
- طراحی مدل تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار در شرایط عدم اطمینان ۴۵
مصطفی جهانی، محمود دهقان‌نیری
- چگونه بازیگران طرف عرضه در اکوسیستم پلتفرم‌ها تمایل به مشارکت و همکاری دارند؟ ۷۵
معصومه حسین‌زاده شهری، مانده قاسمی، پریسا منصوری نظرقلی
- شناسایی عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری: رویکرد تحلیل محتوا ۹۵
سیدعلی قریشیان، محمدعلی سرلک، داوود غلامرضایی، اشرف رحیمیان
- کاوش دیدگاه‌های کارکنان درباره کاربست ره‌کنش‌های افشاگری در سازمان با استفاده از شبکه خزانه ۱۱۵
محسنه قلی‌زاده، مصطفی هادوی‌نژاد
- بررسی مولفه‌های تأثیرگذار بر رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان در انقلاب صنعتی چهارم ۱۴۱
زهرا کریمی، سید محمود زنجیرچی، سیدحیدر میرفرخردالدینی، سیدحبیب‌الله میرغفوری
- خودتوسعه‌ای عصب-شناختی رهبران: واکاوی دیدگاه‌های رهبران دانشگاهی و متخصصان عصب-شناختی (مطالعه کیفی) ۱۶۱
ابراهیم مزاری، رضا امیدفر
- برگه اشتراک ۱۸۱
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۱۸۳

چالش‌های کشورداری ما: آیا می‌توان ظرفیت هم‌آوردی را تقویت کرد؟

حسن دانائی‌فرد^{۱*}

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

چکیده:

کیفیت نظام کشورداری هر حکومتی ضامن موفقیت هر کشوری است. تعامل سازنده ساحت حکمرانی، مدیریت و عملیات در شبکه اداره کشور از قبل خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه رمز این موفقیت است. ایران اسلامی مانند سایر کشورها در مسیر این موفقیت با چالش‌های بزرگی روبه‌رو است. فهم این چالش‌ها و راهکارهای تقویت قابلیت کشورداری در کشور می‌تواند برای جامعه علمی و عملی کشور مفید باشد. هدف این نوشتار تحقق این مهم است.

واژه‌های کلیدی: کشورداری، حکمرانی، مدیریت، عملیات، چالش‌های کشورداری.



۱- مقدمه

اگرچه در فرآیند اعمال کشورداری مسئولیت اصلی بر عهده «اداره امور عمومی» است، و به همین دلیل ویلسون (Wilson, 1887) بنیانگذار «اداره امور عمومی» به عنوان یک حوزه مطالعاتی مدعی بود، اداره امور عمومی همان «دولت در عمل» است ولی به نظر می‌رسد در فرایند کشور دارای تعامل سه سطح موافقت هر کشور را رقم خواهد زد (Farazmand, & Danaeefard, 2021). سطح نخست متولی وضع حکمرانی است که در پرتو اقامه خط‌مشی‌های عمومی، مقررات‌گذاری، ترسیم سپهر فرهنگ ملی، برافراشتن استانداردهای اخلاقی و تدوین اهداف و برنامه‌های کلان توسعه‌ای محقق می‌شود. فرمانده اصلی این سطح در ایران رهبری و در وهله دوم قوه مقننه است، اگرچه در گفتمان متداول خط‌مشی‌گذاری عمومی ابزار حکمرانی قوه مجریه تصور می‌شود ولی واقعیت این است که بر اساس «قانون دموکراسی» قوه مقننه کدخدای کشور است حتی اگرچه قوانین مادر و خط‌مشی‌های ملی از طریق لوایح قوه مجریه و تصویب در قوه مقننه بر تار و پود جامعه حکم‌فرما شوند نه از طریق طرح‌های نمایندگان در قوه مقننه. سطح دوم سطح اداره امور عمومی یا همان «دولت در عمل» یا «قوه مجریه» است. به عبارت دیگر می‌توان مدیریت دولتی را معادل دولت یا قوه مجریه تصور کرد که مسئولیت اجرای منویات سطح حکمرانی (یا همان قوه مقننه) را بر عهده دارد. بنابراین برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نحوه تحقق خط‌مشی‌های ملی از طریق راهبردهای کارویژه‌های اصلی این سطح محسوب می‌شود اگرچه در کلیت قوه مجریه، هیأت وزیران متولی تولید خط‌مشی‌های اجرایی به قصد تحقق بخشیدن به خط‌مشی‌های تنقیبی است و سازمان‌های دولتی مسئولیت اجرای آنها را بر عهده دارند و بخش‌های عملیاتی دولت عهده‌دار رتق و فتق امور جاریه کشور هستند. در همین راستا سطح سوم فرآیند کشورداری اشاره به کلیه بخش‌های عملیاتی کشور دارد که در کنار بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی امور جاریه کشور را در ساحت‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اداری و ... انجام می‌دهد. آنچه انطباق بین حکمرانی وضع شده و حکمرانی اِعمالی در میدان را نظارت می‌کند قوه قضاییه است که در پرتو انواعی از مقررات، قوانین و دستورالعمل‌هایی بر کار قوه مجریه نظارت می‌کند (دانایی فرد ۱۳۹۹). بنابراین می‌توان چنین گفت که مدیریت (قوه مجریه)



همیشه در دام منویات سیاست (قوه مقننه) و تحت نظارت حقوق (قوه قضائیه) فعالیت می‌کند. با این توصیف امر کشورداری در ایران اسلامی نیز مانند سایر کشورها می‌تواند با چالش‌هایی مواجه باشد. منظور از چالش، نبودن راه‌حل برای حل مسئله نیست بلکه ممکن است بر سر راه‌حل توافق کاملی وجود نداشته باشد اگرچه حکومت‌ها در هر کشوری با اتکاء به قوانین اساسی خود و متناسب با اوضاع و احوال کشور خود راه‌حلی را در پیش می‌گیرند. در این نوشتار با شرح اجمالی این چالش‌ها، رهنمودهایی برای تقویت فرایند کشورداری در هم‌آوردی با آنها ارائه می‌شود.

۲- چالش‌های فراوی کشورداری ما

بیش از ۴۴ سال از استقرار نظام مقدس جمهوری اسلامی در ایران می‌گذرد. در این بازه زمانی نظام کشورداری فراز و فرودهای متعددی در تحقق اهداف عالیه مصرح در قانون اساسی تجربه کرده است و بر آن است که دهه دوم انقلاب اسلامی را با تلاش بیشتری ادامه دهد. به‌نظر می‌رسد در این مسیر پر از مشقت، سختی و تخصصات محیطی بین‌المللی و جهانی با چالش‌های بزرگی مواجه هست که باید با آن هم‌آوردی کند. محور اصلی این هم‌آوردی همان حکومت یا «اداره امور عمومی» در مفهوم کلی آن است. نویسنده مدعی است این چالش‌ها را می‌توان در چهار عرصه کلان ذیل مطرح و خرده چالش‌های مندرج در هر کدام از آنها را واکاوی کرد:

• عرصه پاسداری عالمانه از کیفیت مردم‌سالاری و ارتقاء آن

بر اساس قانون اساسی و رأی مردم، حکومت ایران «مردم‌سالاری دینی» نام‌گذاری شده است. مردم‌سالاری دینی در ایران ابتکار حکومتی امام خمینی (ره) است که بعضاً مورد بحث برخی از صاحب‌نظران قرار گرفته است (برای مثال ببینید: ابوطالبی ۱۳۹۱، برزگر ۱۳۸۲، پورزکی ۱۳۹۶، خوش‌باور ۱۴۰۰). حفظ کیفیت آن بر اساس نص صریح قانون اساسی در عصر پرتلاطم تقاضاهای روزافزون مردم از حکومت و تخصصات روبه رشد بین‌المللی فرا روی



ایران اسلامی چالش بزرگی خواهد بود. در این عرصه «دستگاه کشور داری ایران» بایستی با چالش‌های زیر هم‌آوردی کند:

(۱) تضمین سلامت انواع انتخابات‌ها در کشور و افزایش نرخ مشارکت آحاد مردم: حضور مردم در قالب «رأی دادن» رکن رکن مردم‌سالاری است. در ایران اسلامی هم انواعی از انتخابات در روستاها، شهرها، استان‌ها و در سطح ملی در سال‌های مختلف از اول استقرار حکومت اسلامی در ایران برگزار شده و می‌شود. اطمینان مردم به سیستم، فرآیند و نتایج انتخابات در شوراها، مجلس، رئیس‌جمهور، خبرگان رهبری می‌تواند چالش مهمی برای کشور باشد، زیرا علی‌رغم دقت دستگاه انتخاباتی کشور در این سال‌ها انتقاداتی چه تصوراً چه حقیقتاً توسط دستگاه رسانه‌ای بیرون و همین‌طور درون کشور علیه نظام انتخابات کشور مطرح شده است که بعضاً کم و بیش بر حضور مردم تأثیر داشته و در مواردی بر کاهش مشارکت مردم تأثیر گذاشته است، اگرچه بسیاری از انتخابات‌ها در ایران پر شور برگزار شده است. آنچه در اینجا چالش‌برانگیز نشان داده شده است «نحوه اعمال منویات شورای نگهبان» بوده است. بنا به نص صریح قانون اساس کشور، فعل دقیق این شورا ضامن جمهوریت و اسلامیت نظام است، اما عده‌ای آن را و نظارت استصوابی آنها را مانع ورود نیروهای قابل و شایسته به دستگاه کشورداری می‌دانند و مدعی هستند ظرفیت نیروهای حکمرانی کشور به علت اعمال نظارت سخت‌گیرانه شورای نگهبان روزبه‌روز رو به کاهش است. اکنون چالش این است چکار باید کرد که «حرمت قانون اساسی حفظ و شورای نگهبان رسالت قانونی خود را انجام دهد» و از طرف دیگر «ورود نیروهای قابل به درون فرآیند کشوری» تسهیل شود و مشارکت مردم در اثر کنار گذاشتن برخی از افراد از فرآیند انتخابات کاهش پیدا نکند. در پاسخ به این چالش عده‌ای ممکن است مدعی شوند که فلسفه وجودی شورای نگهبان در قانون اساسی بیان شده است و نمی‌توان فعل آن را نوعی چالش برای کشور دانست. ولی برای بسیاری از خردمندان و مصلحان جامعه و حتی رهبری نظام که حکومت را متعلق به مردم می‌دانند مشارکت مردم در انواع انتخابات را اصل اساسی حیات حکومت اسلامی ایران می‌دانند و چالش نحوه نظارت شورای نگهبان را قابل بحث می‌دانند که بایستی



بر آن تأمل کرد و راه‌حلی پیشنهاد کرد که کیفیت نیروهای وارده به درون فرایند کشورداری از حیث پابندی به ارزش‌های اسلامی و قانونی کشور حفظ شود و از طرف دیگر تزریق افراد شایسته به درون این فرایند را تسهیل کند.

۲) قبض و بسط حضور ارزش‌های دینی در عرصه سیاست و اداره: پیوند دین و سیاست سازکار اصلی شکل‌گیری حکومت اسلامی در ایران بوده است و صاحب‌نظران مختلفی در مورد نسبت دین و سیاست بحث‌های فراوانی داشته‌اند (برای مثال ببینید: جعفری ۱۳۹۰، حقیقت ۱۳۸۳). براساس قانون اساسی آنچه فرایند کشورداری را جهت می‌دهد ارزش‌های دینی است. جلوات آن را می‌توان در شکل‌گیری نهادهای مختلف انقلابی در نظام حکومتی جمهوری اسلامی ایران (برای مثال رهبری، شورای نگهبان و ...) نظاره کرد. همین‌طور، می‌بایست ارزش‌های دینی در ساحت‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ... جامعه مد نظر قرار گیرد. به عبارت دیگر مبنای شکل‌گیری حکومت اسلامی این عبارت بنیادی شهید مدرس است که فرمودند: «سیاست ما عین دیانت ما و دیانت ما عین سیاست ما است». اما در سال‌های اخیر عده‌ای ضمن زیر سؤال بردن قانون اساسی کشور خواهان کم‌رنگ شدن حضور دین در عرصه سیاست، انتخابات مدیران و ... شده‌اند و در مورد مسائل جاریه کشور نظیر حجاب بانوان قائل به اختیاری کردن پوشش خانم‌ها شده‌اند. چالش این است که با توجه به عملکرد حکومت در عرصه‌های متعارف زندگی مردم، تغییر در نگرش‌ها و افکار عمومی و شکل‌گیری نسل جدیدی که بنا به هر دلیلی چندان با ارزش‌های اصیل دینی هم‌نشینی ندارد آیا باید حضور ارزش‌های دینی را کم‌رنگ کرد، از کم‌رنگ شدن آنها، چشم‌پوشی کرد؟ به کدام طرف باید رفت؟ حجاب طبق قانون کشور اجباری است ولی بخشی از مردم بنا به هر دلیلی با آن مخالفت دارند، چکار باید کرد؟ آیا باید افکار عمومی را کاملاً نادیده گرفت و نص صریح قانون را لحاظ کرد؟ آیا باید ارزش اصیل اسلامی حجاب را رها کرد؟ چه تصمیمی بهینه خواهد بود؟ بی‌تردید عمل به نص قانون کشور فصل‌الخطاب خواهد بود. از این رو نحوه برخورد با این پدیده چالش مهمی است که می‌تواند برای فراز حضور دین در عرصه‌های مختلف یا کم‌رنگ شدن آن موثر باشد. اگر روح دین در



تار و پود جامعه کم‌رنگ شود عنوان اسلامی در عبارت حکومت اسلامی به چه معنا خواهد بود؟ اما اگر برخی از افراد جامعه نسبت به برخی از ارزش‌های دینی بی‌اعتنایی کنند چگونه باید با آنها برخورد کرد که منجر به جذب حداکثری و دفع حداقلی مردم به حکومت اسلامی شود؟ بزرگان و علماء حوزه و دانشگاه بایستی این چالش را با عملکرد و قدرت استدلالی خود چگونه اداره کنند؟

(۳) پیگیری و باز پس‌گیری منافع ملی در عرصه‌های بین‌المللی و جهانی: ایران هم مثل همه کشورها در کشورهای دیگر سرمایه‌گذاری کرده، می‌کند و خواهد کرد. پیگیری منافع حاصل از این سرمایه‌گذاری‌ها و همین‌طور دفاع از حقوق مردم ایران در مجامع و نهادهای بین‌المللی و جهانی یکی از چالش‌های بزرگ فراروی حکومت ایران بوده است. اگرچه نظام اسلامی در پیگیری منافع ملی در این ۴۴ سال توفیقات بزرگی داشته است ولی در دوره‌های مختلفی شاهد از دست دادن منافع ایران بوده‌ایم و حقوق کشور در جامع بین‌المللی تضییع شده است. آنچه در موفقیت یا شکست نظام کشورداری ایران در این عرصه نقش مهمی داشته است «نظریه نیروی انسانی ایران در تراز جهانی» بوده است که به‌نظر می‌رسد بایستی تقویت شود ولی بی‌تردید نقش دشمنی‌های دو کشور آمریکا و رژیم صهیونیستی اسرائیل در تضییع حقوق کشور پررنگ بوده است. چالش عمده این است که آیا باید محکم بر سر سیاست اصولی جمهوری اسلامی در برابر قدرت‌های سلطه‌گر ایستاد یا از تسامح و تساهل با این کشورهای متخاصم وارد شد؟ به هر طرف که رفت پیامدهای آن قابل تحمل خواهد بود؟ نظام کشورداری ایران چه راه بهینه‌ای در پیش بگیرد؟ این همان چالش است که هم‌آوردی می‌طلبد.

(۴) بازآرایی و اصلاح نظام خدمات عمومی در عرصه‌های مختلف: بی‌تردید مقبولیت حکومت در دیدگاه برخی از مردم کشور بعضاً مبتنی بر کیفیت خدمات عمومی است که دولت‌ها در عرصه‌های مختلف به مردم ارائه می‌دهند. خدمات حمل‌ونقل، آموزش و پرورش، آموزش عالی، تجارت داخلی و بین‌الملل، خدمات شهری عرصه‌های پرچالشی است که تصمیم‌گیری در مورد راه‌کار بهینه مواجهه با آنها دشوار است. برای مثال آیا عرضه مدارک تحصیلی دکتری توسط دانشگاه‌های بازاری که



استانداردهای دقیق علمی را رعایت می‌کنند، متوقف کنیم؟ بذاریم ادامه پیدا کند و مدرک با ارزش دکتری حرفه‌ای که عالی‌ترین سطح تحصیلات تکمیلی در جهان است و مأخذ تولید علوم در عرصه‌های مختلف است پاس نداریم تا دانشگاه‌های بازاری به اعضاء هیئت علمی خود حقوق بدهند؟ آیا اجازه دهیم میدان انقلاب تهران محل تولید مقاله‌های فیک باشد؟ کدام راه بهترین است؟ نظام آموزش عالی کشور چکار کند؟ به بخش صنعت خودرو نگاه کنید. آیا تولید خودرو در ایران را متوقف کنیم و اجازه دهیم خودروهای به ظاهر با کلاس و با کیفیت خارجی وارد کشور شود و مردم ایران هم مثل مردم عراق و ... از بهترین خودروهای آمریکایی استفاده کنند و نگران وابستگی آتی به این کشورها نباشیم؟ یا تولید با کیفیت خودرو ایرانی را دنبال کنیم تا شاید چند ده سال آتی به این موفقیت نایل شویم؟ یا هم‌زمان هر دو راه را دنبال کنیم؟ کدام بهترین است؟ این‌ها همان چالش‌هایی است که نظام کشورداری در این عرصه با آن مواجه است.

۵) برپایی و اجرایی سازنده رویکردهای جدید حکمرانی مردم‌محور: اجرای اثربخش هر خط‌مشی در کشور منوط به همکاری تنگاتنگ همه سطوح دولت و همین‌طور وزارتخانه‌ها و نهادهای تحت‌نظر رهبری کشور است و همین‌طور دولت نمی‌تواند همه کارها را به‌صورت تصدی‌گراانه انجام دهد بلکه باید همه امکانات بخش‌های خصوصی، غیردولتی و دولتی را در راستای تحقق اهداف کشور راهبری کند، از این رو در عصر تلاطم‌های شدید درونی و بیرونی باید رویکردهای جدیدی به حکمرانی اتخاذ کرد که ضمن رعایت ارزش‌های دینی، حضور مردم در عرصه‌های مختلف پررنگ شود و حکمرانی صبغه عمومی به خود بگیرد و نه صرفاً از بالای هرم کشورداری بر مردم تحمیل شود؟ آیا وزارتخانه‌ها حاضرند از منافع بخشی و وزارتخانه‌های خود به نفع انسجام دولت دست بردارند؟ چگونه حکمرانی ملی یکپارچه شود و نظام مدیریتی نیز منسجم شود؟ راهکار بهینه چیست؟ بر اساس نص صریح قانون اساسی ارزش‌های اسلامی محور همه فرایندهای کشورداری است. نقش مردم در تعیین ارزش عمومی چیست؟ نقطه تعادل کجاست؟ اینها نیز برای کشورداری ما چالش‌برانگیز است.



• عرصه پیشرفت اقتصادی و اجتماعی

۶) داشتن نظریه مورد توافق ملی برای پیشرفت اقتصادی و اجتماعی: سردرگمی نظری در امر کشورداری و ساحت‌های مختلف اداره امور جامعه مورد اهتمام بسیاری از صاحب‌نظران بوده است. نظریه‌پردازی اسلامی- ایرانی برای کشورداری در ایران مضمون بسیاری از کنفرانس‌ها و مباحث حوزوی و دانشگاهی در این چهار دهه از عمر انقلاب اسلامی بوده است (برای مثال ببینید: جمشیدی و سبزی ۱۳۹۴، شیرخانی و سبزی ۱۳۹۸). چالشی که از ابتدای انقلاب اسلامی نظام اقتصادی و اجتماعی کشور را هدف قرار داده است تمایل به سرمایه‌داری یا سوسیالیست از یک طرف و تأسیس مبانی نظری اسلامی توسعه اقتصادی و اجتماعی بوده است. سلطه نظری حاکم در عرصه‌های بین‌المللی و جهانی شاید اجازه داشتن نظریه بومی را تاکنون نداده است ولی از طرف دیگر ادعای داشتن حکومت اسلامی، داشتن نظریه خاص پیشرفت اقتصادی و اجتماعی را طلب می‌کند. با این وجود «سردرگمی نظری» (دانایی‌فرد در حال انتشار) در همه عرصه‌های کشورداری بعضاً مورد بحث محافل علمی در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و همین‌طور محافل اجرایی کشور بوده است. چکار باید کرد؟ اقتصاد را به‌دست بخش خصوصی بسپاریم و روح سرمایه‌داری را تعالی بخشیم؟ یا گرایش به دخالت دولت داشته باشیم؟ آیا سیستم بانکداری مبنی بر نرخ بهره متداول باشد یا این کار ربا است؟ راه‌کار نظری بهینه چیست؟ به هر کدام طرف که نظام کشورداری متمایل شود متحمل هزینه‌هایی خواهد شد. چکار کند؟ این همان چالشی است که از ابتدای انقلاب اسلامی گریبانگیر حکومت اسلامی ایران بوده است.

۷) اقامه عدالت اسلامی، گسترش و تقویت آن در جامعه ایران: برای بسط عدالت در کشور در عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... نظریه مختار ما چیست؟ برای مثال براساس چه نظریه‌ای عدالت استخدامی در بخش دولتی اجرا شود؟ همه افراد از طریق سیستم سنجش وارد بخش‌های مختلف حکومت ایران شوند یا با توصیه‌های استخدامی نمایندگان مجلس، وزراء محترم و ... و دیگر



مسئولان عالی‌رتبه کشوری؟ منابع ملی بانک‌ها به کارآفرینانی خاص تخصیص داده شود چون کارآفرین هستند و می‌توانند به اتکاء سرمایه‌های کلان و نه پراکنده با تولید ثروت مردم ایران را از فقر نجات دهند یا این که توزیع منابع سبک دیگری پیدا کند؟ آیا همه کارکنان در رده‌های مختلف با شرایط احراز مشابه تحصیلی در وزارت نفت، ارشاد، آموزش و پرورش و آموزش عالی و ... استخدام شوند و از سیستم حقوق و دستمزد یکسان تبعیت کنیم؟ نظام حقوق و دستمزد هماهنگ واقعاً عادلانه است؟ آیا در شرایطی که تورم لحظه‌ای بالا می‌رود حقوق کارکنان دولت هم باید لحظه‌ای بالا رود؟ این افزایش عین عدالت نیست؟ دولت در حیص و بیص‌های اقامه عدالت کدام مسیر را انتخاب کند؟ از این روز عدالت در ایران هم در ساحت نظری و هم عملی همچنان در محافل علمی و اجرایی محل بحث و مناظره است (برای مثال ببینید: بهروز لک و ضابط‌پور کاری، ۱۳۹۱، براتعلی‌پور ۱۳۹۴، ابن تراب ۱۳۸۵) این همان چالشی است که از ابتدای انقلاب اسلامی دولت با آن دست و پنجه نرم می‌کند.

۸) *برخورداري هر ايراني از يك شغل شرافتمندانه: اعمال تحريم‌هاي شديد عليه ايران اسلامي و بستن تعاملات روان بين ايران و کشورهاي جهان از يك طرف و نظارت‌هاي نادقيق دروني بر بخش‌هاي مختلف اقتصادي، اجتماعي، فرهنگي و سياسي کشور برای توزیع فرصت‌ها و مشاغل، یافتن شغل مناسب برای هر ایرانی را با دشواری مواجه ساخته است. تلنبار شدن نیروی انسانی مدرک به‌دست که مطابق با تحصیلات خود انتظار شغل مناسب دارد، نظام کشورداری ما را با چالش جدی مواجه ساخته است. وقتی کسی مدرک تحصیلی دکتری حرفه‌ای دارد (با فرض داشتن شرایط شایستگی تحصیلی) اگر وارد شغل مناسب با مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم شود دچار پدیده‌ای به نام «تحصیلات فرانیاز» (دانایی‌فرد، کاظمی و پناهی‌پور در دست بررسی) در سازمان‌ها می‌شویم و اگر هم استخدام نشود ادامه حیات برای او دشوار خواهد شد. آیا اجازه ندهیم دانشگاه‌های بازاری در رشته‌های بدون بازار دانشجو تربیت کنند؟ با بیکار شدن اعضاء هیئت علمی چکار کنیم؟ این هم چالشی است که تاکنون راه‌حل بهینه‌ای برای آن اقامه نشده است.*



۹) مقاومت‌سازی جامعه در برابر فجایع و بلایای طبیعی و تاب‌آور کردن آن: ایران در معرض انواعی از بلایای طبیعی نظیر زلزله، سیلاب، سیل، طوفان، پندی‌های فراگیر و ... قرار دارد. به نظر شما دولت برای مقاومت‌سازی جامعه در برابر زلزله در شهر تهران چکار کند؟ به مردم تذکر دهد روی گسل‌های زلزله برج‌سازی نکنند؟ شهردار برای تأمین مالی شهر چگونه کسب درآمد کند؟ تراکم را بفروشد؟ نفروشد؟ وام مقاومت‌سازی اعطا کند یا نکند؟ منابع مالی کافی از کجا تأمین کند درحالی‌که ورودی‌های مالی کشور بسته است؟ برای مواجهه مناسب با سیل و سیلاب به مردمانی که در مسیر رودخانه‌ها برج ساخته‌اند چه برخوردی کند؟ برخورد دولت با پندمی کرونا را بخاطر بی‌آوردی همه فعالیت‌های اقتصادی را می‌بایست تعطیل می‌کرد؟ چگونه به مردم (مانند سایر کشورها) کمک هزینه پندمی اعطاء می‌کرد بهتر بود؟ آیا منابع مکفی وجود داشت؟. برای مقاومت‌سازی کشور در عرصه مختلف کدام راه بهینه است؟

۱۰) ارتقاء سلامت مالی کشور در میان و بلندمدت: خط‌مشی‌های بهینه پولی و مالی کشور چگونه باید باشند؟ آیا باید استقراض دولت از بانک مرکزی ادامه داشته باشد؟ آیا استقلال بانک مرکزی باید حفظ شود؟ می‌شود حفظ شود؟ آیا راهبرد «خلق پول از هیچ» در شرایط فعلی کشور راهبرد مناسبی است؟ آیا تورم به‌عنوان «خط‌مشی منتخب و عمومی» دولت‌ها برای تداوم پرداخت روزافزون هزینه‌های کشور، خط‌مشی مناسبی است؟ آیا در بلندمدت اقتصاد کشور را به نابودی نمی‌کشاند؟ اگر تورم نباشد دولت چگونه هزینه‌های خود را تأمین کند درحالی‌که تحت تحریم شدید بین‌المللی قرار دارد؟ آیا اعمال حکومت فقط از طریق فراز هزینه‌ها بر مردم راه‌کار بلندمدت خوبی در سیاست مالی کشور است؛ جای مالیه اسلامی کجاست؟ دولت چه خط‌مشیی در عرصه پولی و مالی انتخاب کند که تورم‌زا نباشد و رکود هم ایجاد نکند و در برابر تحریم‌ها هم مقاوم باشد؟ نرخ بهره را بالا ببرد یا پایین؟



• عرصه پایداری سرزمینی و محیطی

یکی از عرصه‌های چالش‌زای فراروی نظام کشورداری ایران حفظ پایداری سرزمینی کشور است. نظام کشورداری ایران در این عرصه بایستی با چالش‌های ذیل هم‌آوردی کند:

(۱۱) *حفظ توازن در ترکیب جمعیتی کشور:* در فضای گفتمانی معاصر برخی از

صاحب‌نظران عرصه محیطی مدعی هستند که سرزمین ایران ظرفیت لازم و شایسته

برای زندگی ۵۰ میلیون ایرانی را دارد و نه بیش از این، اگرچه برخی‌ها ۳۶ میلیون

نفر را مناسب دانسته‌اند. درحالی‌که برخی‌ها این ایده‌ها را غیر واقعی دانسته و مدعی

هستند ایران ظرفیت بسیار بالاتری برای اسکان جمعیت بیشتری در خود دارد.

جمعیت بهینه‌ای که بتواند در رفاه نسبی در کشور زندگی کند چه تعدادی باید باشد؟

واقعیت این است که جمعیت کشور رو به پیری است. به کدام سمت باید رفت؟ اگر

خط‌مشی افزایش جمعیت کنار گذاشته شود، با پیری آینده جمعیت چه‌کار باید کرد؟

اگر جمعیت افزایش یابد چگونه می‌تواند در رفاه نسبی در کشور زندگی کند؟ یافتن

راه‌حل بهینه چالشی است فراروی نظام کشورداری ایران.

(۱۲) *پایش منابع طبیعی کشور و بهره‌برداری مناسب:* منابع طبیعی کشور از جنگل‌ها و

مراعات گرفته تا کوه‌ها و دشت‌ها و کویرها، دریاها و دریاچه‌ها، معادن و ... چگونه

نگه‌داری شوند؟ چگونه بهره‌برداری شوند؟ چگونه بین نگاه بسته سازمان محیط

زیست در جهت پاسداری از محیط زیست کشور و عطش گسترش صنایع و برپایی

سکونت‌ها باید دست به انتخاب زد؟ آیا بایستی به اتباع کشور دیگر اجازه صید در

دریا داد ولی به اتباع ایرانی ندارد؟ آیا بهره‌برداری از سهم ایران از دریای خزر به

نحوه مناسبی انجام می‌شود؟ خلیج فارس چگونه؟ آیا باید اجازه داد برج‌های عظیمی

در غرب تهران برپا شود و مانع خروج و ورود هوا به شهر شود و هوا را آلوده کند

تا درآمد شهرداری یا نهادهای دیگر تأمین شود یا همه آنها باید تخریب شود تا تهران

نجات پیدا کند؟ بر این اساس چالش برخورد با منابع طبیعی هم چالش عظیمی است.

(۱۳) *طراحی سیستم‌های مدرن و به روز تولید، توزیع و انتقال آب، برق و گاز:* ایران در

منطقه آب و هوایی گرم و نیمه‌خشک قرار دارد و دچار کمبود آب است، همین‌طور



در زمان‌های سخت با کمبود برق و گاز مواجه است. زیرساخت‌های این سه ماده حیاتی کشور باید مدرن و بازسازی عمیق شود تا در آینده با مشکل مواجه نشویم. چه کار باید کرد؟ آیا انتقال آب از خلیج فارس به سراسر کشور ممکن و مقرون به صرفه است؟ تولید برق توسط بخش خصوصی با قیمت‌های فعلی مقرون به صرفه است؟ آیا همه شهرها باید گازرسانی شود؟ بر این اساس دولت بایستی راه‌کاری انتخاب کند که بتواند ضمن حفظ جریان آب، برق و گازرسانی به مردم آینده تولید و انتقال پایدار این سه ماده حیاتی برای کشور را تضمین کند. چگونه با این چالش برخورد کند؟

• عرصه تحولات پیچیده فناوریانه:

در عرصه شتابان تحولات در انواع فناوری‌های اطلاعاتی در عرصه‌های مختلف اقتصادی (نظیر پول یا ارز دیجیتال)، اجتماعی و فرهنگی (رسانه‌های توده‌ای اجتماعی)، و اخیراً هوش مصنوعی همه دولت‌ها از جمله دولت ایران با چالش‌هایی مواجه است. برخی از این چالش‌ها را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد.

۱۴) تأمین، استقرار و تقویت زیرساخت‌های فناوریانه روز دنیا در کشور: بی‌تردید دولت برای برقراری شبکه عظیم فناوری در تعامل با جهان با چالش‌هایی مواجه است. تأمین، استقرار و تقویت این زیرساخت‌ها در پیوندهای جهانی بایستی طوری صورت گیرد که آسیب‌پذیری فناوریانه کشور کاهش پیدا کند. چالش بزرگ این است که آیا می‌شود این زیرساخت‌ها را به صورت بومی تولید کرد یا خیر یا بایستی متکی به بیرون از کشور بود؟ امنیت اتکاء کشور به این فناوری را چگونه باید تضمین کرد؟ کدامیک مقرون به صرفه خواهد بود؟

۱۵) تضمین و تقویت امنیت داده و پاسداری از حقوق فردی شهروندان: استقرار، تأمین زیرساخت‌ها یک چیز است و تضمین و تقویت امنیت داده‌های شرکت‌ها، سازمان‌ها، نهادهای حکومتی، سیستم‌های الکترونیک خدمات عمومی (فرودگاه‌ها، پمپ بنزین و...) و مبارزه با فیشینگ (phishing) چالش بزرگ دیگری است



(Sule, et al., 2021). درست است که حرکت کشور به سمت تحولات فناورانه مبتنی بر فناوری اطلاعات موجب سرعت در ارائه خدمات و کاهش هزینه‌ها می‌شود ولی آسیب‌پذیری کشور هم به همراه دارد. چه باید کرد؟ کدام راه بهینه‌تر است.

(۱۶) تزریق مناسب تحولات دیجیتال در دولت و جامعه: برای ساخت جامعه مبتنی بر پدیده دیجیتال، باید تحولات دیجیتال ((Mergel, et al., 2019) در دولت صورت گیرد (Danielsen, et al., 2022, Gong, 2020) و دولت را در پرتو هوش مصنوعی بازسازی کرد. اما در تحقق این امر با چالش‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، انسان‌افزاری و اکوسیستمی مواجه هستیم. برای چیدمان چهارگانه استلزامات شکل‌گیری دولت دیجیتال برای زمینه‌سازی شکل‌گیری جامعه دیجیتال چه مسیری باید انتخاب کرد؟

۳- آیا نظام کشورداری ظرفیت لازم برای هم‌آوردی با این چالش‌ها دارد؟

به نظر می‌رسد که وضعیت موجود قابلیت‌های کشورداری (حکمرانی، مدیریت و عملیات) نمی‌تواند در برخورد اثربخش با چالش‌های مذکور هم‌آوردی موفقیت‌آمیز بالایی داشته باشد مگر آن که اداره حکومت بر تقویت ظرفیت حکمرانی، اداره امور عمومی و امور عملیاتی در بخش دولتی معطوف شود. براین اساس فرآیند کشورداری در هر سه رکن نیازمند تحول اساسی در ابعاد ذیل است:

- ۱- بعد ساختاری: ساختار حکمرانی، ساختار مدیریت دولتی و نحوه ساختار انجام امور حکومتی و دولتی کشور می‌بایست از حیث میزان تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و یکپارچگی چنان متحول شود که بتواند نسبت به محیط پیرامون به صورت پیشگامانه (proactive) نه به سیاق آتش‌نشانانه واکنش نشان دهد.
- ۲- بعد فرآیندی: فرآیندهای حکمرانی، مدیریتی و عملیاتی می‌بایست طوری چیدمان شود که «فرآیندهای زاید» بی‌معنا شوند، «فرآیندهای لازم وجود داشته باشند»، و «فرآیندهای ناقص» کامل شده باشند. کیفیت فرآیندهای تنظیم و اعمال حکمرانی،



مدیریت و انجام امور عملی در گرو کیفیت قوانین و مقررات است، بدون برخورداری از قوانین و مقررات با کیفیت تحول در ساختار و فرآیند کشورداری قرین موفقیت نخواهد شد. برپایی «شتاب‌دهنده‌های حکومتی و دولتی» (Drori & Wright 2018) می‌تواند بار عظیم قوانین و مقررات بر تاروپود جامعه را کاهش دهد و به چابکی اعمال پیشگامانه حکمرانی، مدیریت و عملیات مدد رساند. در کشوری که توده‌های عظیم قوانین و مقررات زائد، چابکی را از هر حکومتی در نظام حکمرانی، مدیریت و عملیات می‌گیرد، برخورد با چالش‌های عظیم فرارو میسر نخواهد بود. براین اساس می‌توان ادعا کرد که «مشکل اصلی کشور مدیریتی یا حکمرانی» نیست بلکه «قانونی و حقوقی» است. کیفیت پایین دانش حقوق، ابتکار عمل‌های حکمرانی و مدیریت را در نطفه خفه می‌کند و مانع نوآوری‌های حکمرانی و مدیریتی می‌شود زیرا هیچ فعل حکمرانی، مدیریتی و عملیاتی بدون ابتناء بر قانون و مقررات انجام شدنی نیست.

۳- بعد نیروی/انسانی: بی‌تردید امر کشورداری در ید قدرت نیروی انسانی کشور است، بدون برخورداری از نیروی انسانی شایسته مقابله با چالش‌های بزرگ فرا رو میسر نخواهد بود. کیفیت نیروی انسانی حکمرانی (برای مثال نمایندگان مجلس، خبرگان رهبری، مجمع تشخیص مصلحت نظام، شورای نگهبان، وزراء، استانداران، فرمانداران، بخشداران، شهرداران، روسای بروکراسی‌های بزرگ)، کیفیت نیروی انسانی مدیریتی (مدیران در همه دستگاه‌های اجرایی کشور و حتی در بخش‌های خصوصی و غیر دولتی)، کیفیت کارکنان دولت (چه در بخش حکمرانی، چه در بخش مدیریت و چه در بخش عملیات) ضامن موفقیت در هم‌آوردی با چالش‌های فراروی کشور است. حکومت، دولت و جامعه نباید اجازه دهد هر نیروی انسانی بی‌کیفیتی وارد دستگاه کشورداری ایران شود. توصیه‌های استخدامی در بخش دولتی ایران باید برچیده شود، از صدور مدارک تحصیلی بی‌کیفیت احتراز شود. پیوند تعهد و تخصص نیروی انسانی برای تقبل «امانت عمومی» (پست‌ها و مشاغل حکومتی و دولتی) بایستی چنان ماهرانه، عالمانه و اخلاقی در نظر گرفته شوند که عده‌ای از افراد بدون تخصص و شایستگی لازم ناموس حکمرانی و مدیریتی کشور را در



دست نگیرند. حساسیت حکومت، دولت و مردم به اهمیت حضور در مشاغل مقدس حکومتی و دولتی نباید این سخن ارزشمند شهید چمران که فرمودند «انسان متعهد بدون تخصص پستی را در جمهوری اسلامی نمی‌پذیرد» بی‌اعتبار سازد. صرف بودن در یک ستاد انتخاباتی مجوز «استاندار شدن، بخشدار شدن، وزیر و معاون وزیر شدن» نباید باشد. نیروی انسانی حکمرانی و مدیریتی ایران باید با تعامل با جهان تجربه جهانی را کسب کند تا بتواند «تمدن‌سازی اسلامی» را در عمل محقق سازد. بدون مشاهده عالم آرمان تمدن‌سازی، حالت آرمانی خواهد ماند. معاون رئیس‌جمهور که چند کشور خارجی را از نزدیک مشاهده نکرده، وزیری که تاکنون یک سفر بین‌المللی انجام نداده، سخت است که عالم پیرامون را چنان فهم کند که از آن برای تحقق اهداف عالیه کشور بهره‌برداری کند. باید نگاهی نو از جنس واقعی نه تزئینی به مدیریت منابع انسانی در بخش حکمرانی، مدیریت و عملیات حکومت و دولت کشور انداخت.

۴- بعد رابطه سازنده سیاست-داره: مدیریت در بخش دولتی (به مفهوم قوه مجریه) همیشه مجری منویات سیاست (به معنای قوه مقننه) و ذیل نظارت شدید قانون (به مفهوم قوه قضائیه) است (دانایی‌فرد ۱۴۰۱). توازن این ارتباط می‌تواند حکومت را در هم‌آوردی با چالش‌های بزرگ فرارو کمک کند. رابطه سازنده سیاست- اداره در هر سه قوه و به‌خصوص در قوه مجریه می‌تواند «کیفیت مناسب نیروی انسانی» در ساحت حکمرانی، مدیریت و عملیات در حکومت را حفظ کند. افسار گسیختگی بوروکراسی و بی‌توجهی به منویات سیاست همان اندازه خطرناک است که نیروی انسانی لازم برای مدیریت و عملیات ذیل سایه سنگین سیاست‌زدگی (Peters et al., 2022) افراطی وارد فرایند کشورداری شود. توازن سیاست- اداره می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم و کافی برای هم‌آوردی با چالش‌های فرارو فراهم کند.

۵- بعد فناوری: در عصر تغییر شتابان فناوری، کشورداری مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته می‌تواند نقش مهمی در هم‌آوردی با چالش‌های بزرگ فراروی کشور ایفا کند. هوش مصنوعی می‌تواند زمینه‌ساز تحولات عظیمی در حکمرانی، مدیریت و عملیات



حکومت و دولت باشد (برای مثال ببینید: Charles, et al., 2022, Henman, 2020, Valle-Cruz, et al., 2019). هوش مصنوعی می‌تواند به طرق ذیل کیفیت کشورداری را در مبارزه با چالش‌های فراروی ارتقاء دهد (Djeflal, 2020, Lauterbach, 2019, Valle-Cruz, et al., 2020, Zuiderwijk, et al., 2021)

- ساده‌سازی فرآیندهای کشورداری
- بهبود تصمیم‌گیری‌های ملی، مدیریتی و عملیاتی
- تخصص منابع در سطوح مختلف دولت و حکومت
- ایفای نقش در تحقق اهداف خط‌مشی‌های عمومی
- ارتقاء کیفیت تعاملات مردم با حکومت و دولت
- بهینه‌سازی فرآیندهای حکمرانی، مدیریت و عملیات
- تحول در خدمات عمومی
- بهبود در درآمدهای حکومت و دولت
- افزایش شفافیت در حکمرانی، مدیریت و عملیات
- تقویت قدرت و توان پیش‌بینی در کشورداری
- تقویت مشارکت فعالانه شهروندان
- کاهش هزینه‌های کشورداری
- بهبود مدیریت داده‌ها در سطوح کشورداری
- تقویت امنیت سایبری کشور
- به‌هنگام کردن واکنش‌ها به فاجعه‌های طبیعی و انسانی
- حفظ پایداری محیطی
- بهبود توسعه اقتصادی
- تحول در سیستم‌های حمل و نقل
- و ...

بر این اساس تقویت کاربست هوش مصنوعی در فرآیند کشورداری می‌تواند سرعت، کیفیت، به‌هنگامی در حکمرانی، مدیریت و عملیات را محقق سازد. غفلت از این چرخش فناورانه توسط حکومت و دولت ایران صدمه جبران‌ناپذیری در پی خواهد داشت.



۶- فرهنگ کشورداری: در یک تصور کلی فرهنگ، ساحت نرم زمینه‌ساز ظهور و بروز حکمرانی، مدیریت و انجام عملیات بخش دولتی است که می‌تواند اشعار به پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و نمادهای مورد باور و احترام نیروی انسانی شاغل در حکومت و دولت باشد. تحول در فرهنگ بخش دولتی بن‌سازه سایر تحولات در این بخش خواهد بود. اگر «امانت بودن مشاغل حکومتی و دولتی» در افکار و اندیشه‌های شاغلان حک شود و همگان بدانند حفظ امانت ارزش مورد احترام اسلام و اخلاق است و کسی که توانایی لازم برای تقبل این امانت ندارد نایستی چنین مشاغلی را بپذیرد ورود افراد بی‌اخلاق، بی‌تعهد و بی‌تخصص به این بخش سد خواهد شد. تزریق فرهنگ «خساست مقدس» (دانائی‌فرد ۱۴۰۲) در رفتار، گفتار و اندیشه نیروی انسانی حکمرانی، مدیریت و عملیات می‌تواند زمینه‌ساز فرهنگ پاس‌داشت بیت‌المال مردم شود.

۴- نتیجه‌گیری

ایران اسلامی مانند بسیاری از کشورها با چالش‌های بزرگی روبه‌رو است. نظام کشورداری ایران بایستی ظرفیت و قابلیت لازم و کافی برای هم‌آوردی با این چالش‌ها را دارا باشد. برای ایجاد چنین قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها و بهبود داشته‌ها، تحولات ساختاری، فرآیندی، فناورانه، فرهنگی، نیروی انسانی و همین‌طور تحول در رابطه بین سیاست و اداره می‌تواند امری اساسی و حیاتی باشد. ولی هم‌افزایی این تحولات به اتکاء داشته‌های درونی کشور و در تعامل با جهان میسر خواهد بود. اگرچه اتکاء به داخل بن‌سازه پیشرفت کشور خواهد بود ولی در عصر دهکده جهانی برقراری روابط سازنده و مبتنی بر عزت، مصلحت و حکمت برای سرعت بخشی به پیشرفت کشور بسیار مهم و حائز اهمیت است.

۵- منابع

[۱] ابن‌تراب، م. اصل عدالت اجتماعی در سیستم قانون‌گذاری اسلامی. فقه و حقوق خانواده؛ سال ۴۴ شماره ۱۱، (۱۳۸۵)، صص ۶۳-۸۹.



- [۲] ابوطالبی، م. بررسی و نقد رهیافت هستی‌شناختی به دموکراسی و امکان‌پذیر نبودن مردم‌سالاری دینی. فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی، پیاپی ۲۹ (تابستان ۱۳۹۱)، صص ۱۸۹-۲۱۲.
- [۳] براتعلی‌پور، م. الگوپردازی سیاست عدالت اجتماعی در ایران پس از انقلاب اسلامی؛ پاسخی به ناسازنمایی دو روایت هستی‌شناختی و هنجاری. پژوهش‌های سیاست اسلامی، سال ۳، شماره ۸، (۱۳۹۴)، صص ۳۳-۵۶.
- [۴] برزگر، ا. مردم‌سالاری دینی در ایران، بیم‌ها و امیدها. فصلنامه مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، سال هفتم، شماره ۴، (پیاپی ۲۰، زمستان ۱۳۸۲)، صص ۲۴۸-۲۲۵.
- [۵] لک، ب؛ ضابط‌پور کاری، غ. چالش‌های نظری عدالت اجتماعی در دولت‌های جمهوری اسلامی ایران. نشریه علوم سیاسی، سال پانزدهم، شماره ۱، (۱۳۹۱)، صص ۱۰۳-۱۴۸.
- [۶] پورزکی، گ. چالش در تثبیت مردم‌سالاری دینی و تعلیق مدلولی. نشریه جستارهای سیاسی معاصر، سال هشتم، شماره ۴، (پیاپی ۲۶، زمستان ۱۳۹۶)، صص ۶۴-۴۷.
- [۷] جمشیدی، م ح؛ شیرخانی، ع؛ سبزی، د. نظریه‌پردازی و اسلامی‌سازی نظریه‌های علوم انسانی. مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۱۹(۶۵)، (۱۳۹۴)، صص ۴۵۵-۴۷۲.
- [۸] حقیقت، س ص. گونه‌شناسی ارتباط دین و سیاست در اندیشه سیاسی شیعه. نامه مفید، ۴۴ (۱۰)، (۱۳۸۳)، صص ۴-۳۴.
- [۹] خوش‌باور، د. نقد و بررسی دو دیدگاه دموکراسی غربی و مردم‌سالاری دینی از نگاه روشنفکران ایرانی، مجله علوم سیاسی، پیاپی ۵۶ (پاییز ۱۴۰۰)، صص ۸۱-۹۹.
- [۱۰] دانایی‌فرد، ح. سخن سردبیر: «مدیریت» در دام سیاست و حقوق: آیا انتظارات از قوه مجریه واقعی است؟ پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، سال ۱۲، شماره ۲، (۲۰۲۲)، صص ۱-۱۰.
- [۱۱] دانایی‌فرد، ح. خستاست مقدس در کشورداری: فهم پدیده، زمینه‌سازان و دستاوردهای آن. مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، (۱۴۰۲)، صص ۱-۲۷.
- [۱۲] دانایی‌فرد، ح. (در حال انتشار). تحول در نظام اداری کشور: سردرگمی نظری. فصلنامه تحول اداری.



- [۳] دانایی‌فرد، ح؛ کاظمی، س ح؛ پناهی‌پور، رو. (در دست بررسی). واکاوی پیامدهای حضور کارمندان با تحصیلات فراتر از در بخش دولتی: پژوهشی کیفی.
- [۱۴] دانایی‌فرد، ح. چارچوبی برای تحلیل کشورداری. مدیریت منابع سازمانی. سال ۹ شماره ۳، (۱۳۹۹)، صص ۱۷۵-۱۸۷.
- [۱۵] دانایی‌فرد، ح. هم‌آمیزی هوشمندی، چابکی و سازگارشدگی: سازمانداری پیشگامانه در بخش دولتی. مدیریت منابع سازمانی. سال ۱۱، شماره ۴، (۱۴۰۰)، صص ۱-۴.
- [۱۶] زحمتکش، ج. رابطه دین و سیاست در اسلام. سیاست خارجی، ۹۸ (۲۵)، (۱۳۹۰)، ۷۷۴-۷۵۷.
- [۱۷] شیرخانی، ع، سبزی، د. نظریه‌پردازی و بومی‌سازی علوم انسانی. سپهر سیاست، سال ۶، شماره ۲۰، (۱۳۹۸)، صص ۱ - ۲۳.
- [18] Charles, V., Rana, N. P., & Carter, L. Artificial Intelligence for data-driven decision-making and governance in public affairs. *Government Information Quarterly*, 101742, (2022).
- [19] Danielsen, F., Flak, L. S., & Sæbø, Ø. Understanding digital transformation in government. In *Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation: Concepts, Approaches and Challenges* (2022), (pp. 151-187). Cham: Springer International Publishing.
- [20] Djeffal, C. Artificial intelligence and public governance: normative guidelines for artificial intelligence in government and public administration. *Regulating artificial intelligence*, (2020), 277-293.
- [21] Drori, I., & Wright, M. Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial. *Accelerators: Successful Venture Creation and Growth*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, (2018), UK, 1-20.
- [22] Farazmand, A., & Danaeefard, H. Crisismanship under the Most Severe Sanctions: Lessons learned from the Iranian government's responses to the COVID-19. *International Journal of Public Administration*, 44(13), (2021), 1149-1164.



- [23] Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487, (2020).
- [24] Henman, P. Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(4), (2020), 209-221.
- [25] Lauterbach, A. Artificial intelligence and policy: quo vadis?. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(3), (2019), 238-263.
- [26] Peters, B. G., Danaeefard, H., Ahmadzahi Torshab, A., Mostafazadeh, M., & Hashemi, M. Consequences of a politicized public service system: Perspectives of politicians, public servants, and political experts. *Politics & Policy*, 50(1), (2022), 33-58.
- [27] Renda, A. Artificial Intelligence. Ethics, governance and policy challenges. CEPS Centre for European Policy Studies, (2019).
- [28] Sule, M. J., Zennaro, M., & Thomas, G. Cybersecurity through the lens of digital identity and data protection: issues and trends. *Technology in Society*, 67, 101734, (2021).
- [29] Valle-Cruz, D., Alejandro Ruvalcaba-Gomez, E., Sandoval-Almazan, R., & Ignacio Criado, J. A review of artificial intelligence in government and its potential from a public policy perspective. In *Proceedings of the 20th annual international conference on digital government research* (2019, June), (pp. 91-99).
- [30] Valle-Cruz, D., Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Ruvalcaba-Gomez, E. A. Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101509, (2020).
- [31] Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101577, (2021).

روایت پژوهی تجربه مدیران دولتی از پدیده «خستگی تصمیم»

شهناز اکبری امامی^{۱*}، بهاره عابدین^۲

- ۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۳۱

دریافت: ۱۴۰۲/۴/۲۱

چکیده

بررسی‌ها نشان می‌دهد هر فرد به‌طور متوسط روزانه ۳۵۰۰۰ تصمیم می‌گیرد. اگرچه این عدد بسیار اغراق‌آمیز است، اما نمی‌توان انکار کرد که روزانه تصمیم‌های بی‌شماری می‌گیریم. خستگی تصمیم به این موضوع اشاره دارد که گرفتن تصمیم‌های مکرر توانایی فرد را برای اتخاذ تصمیم‌های کاملاً آگاهانه و منطقی بعدی مختل می‌کند. به حالت تهی شدن توان، به‌ویژه در نتیجه تصمیم‌گیری‌های پیاپی، پدیده خستگی تصمیم می‌گویند. تجربه زیسته پژوهشگران در کنار مدیران ارشد در سازمان‌های مختلف، خاستگاه شکل‌گیری این مطالعه است. از مجموعه راهبردهای رفتاری مدیران اینگونه بر می‌آید که فرد به‌عنوان یک تصمیم‌گیرنده کاملاً منطقی عمل می‌کند. اما شواهد خلاف آن را نشان می‌دهد. این موضوع نه‌تنها در مورد افراد معمولی بلکه برای برخی از حرفه‌ای‌های آموزش‌دیده نیز صدق می‌کند. مطالعه حاضر، پژوهشی کیفی است که با استفاده از روش پژوهش روایت‌پژوهی انجام شده است. داده‌های کیفی در این مطالعه به شکل روایت برگرفته از مصاحبه‌های عمیق با ۱۱ مدیر ارشد در بخش دولتی است که با استفاده از تحلیل روایتی مضمون تحلیل شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که زمینه‌سازهای بروز خستگی تصمیم ویژگی‌های شخصیتی، موضوعات بین‌فردی، آستانه سختی کار و عوامل کلان سازمانی و راهکارهای مدیریت آن شامل خنثی‌سازی، آموزش و انگیزش می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: راهبرد رفتاری، خستگی تصمیم، تجربه مدیران، روایت‌پژوهی.



۱- مقدمه

در سال ۲۰۰۷، پژوهشگران دانشگاه کرنل^۱ گزارش دادند در مطالعه‌ای شرکت‌کنندگان روزانه در حدود ۲۲۰ تصمیم را فقط در مورد اینکه چه بخورند، گرفتند [۱، ص ۱۰۸]. این گزارش تأییدی است بر این که هر فرد به‌طور متوسط روزانه ۳۵۰۰۰ تصمیم می‌گیرد [۲]. اگرچه این عدد بسیار اغراق‌آمیز است، اما نمی‌توان انکار کرد که روزانه تصمیم‌های بی‌شماری می‌گیریم [۳]. این‌طور به‌نظر می‌رسد فعالیت‌های روزانه کم‌اهمیت نیازی به بررسی ندارند، اما درگیری مداوم با این فعالیت‌ها، توان و انرژی ما را برای کارهای آینده کاهش می‌دهد [۴، ص ۵]. به‌عبارتی فعالیت‌های طولانی‌مدت می‌تواند منجر به شرایطی شود که در اصطلاح عصب‌شناختی به آن خستگی تصمیم^۲ می‌گویند [۵]. از آنجایی که تصمیم‌گیری به فرایندهای شناختی مرتبط با قضاوت، ترجیح، طبقه‌بندی و استنباط معطوف است [۶]، خستگی تصمیم‌گیری به وضعیتی اشاره دارد که مغز به‌دلیل تصمیم‌گیری‌های بی‌شمار، به حالتی از تنبلی و کاهش توان در تصمیم‌گیری وارد می‌شود و این بر کیفیت تصمیم‌های آتی تأثیر می‌گذارد [۷].

به‌این‌ترتیب، اثر فرسایشی^۳ تصمیم‌گیری پی در پی، خستگی تصمیم‌گیری نامیده می‌شود [۸، ۹]. خستگی تصمیم ناشی از انتخاب‌های مکرر در یک دوره زمانی معین، چیزی را برمی‌انگیزد که باومایستر^۴ و همکارانش (۲۰۱۸) آن را «کاهش توان» نامیده‌اند [۱۰]. به همین دلیل این امکان فراهم می‌شود که بدون درگیر شدن در استدلال‌های شناختی براساس قوانین ساده سرانگشتی تصمیم گرفته شود [۸، ص ۱۲۰۱]. بنابراین، افراد پس از تصمیم‌گیری‌های زیاد، به‌شدت به تصمیم‌گیری اکتشافی اعتماد می‌کنند [۱۱]، به این معنا که برای آسان‌سازی تصمیم‌گیری به پیش‌فرض‌های ذهنی متوسل می‌شوند [۱۲ و ۱۳ و ۱۴].

1. Cornell University
2. Decision fatigue
3. Depleting effect
4. Baumeister



بنا به گفته هربرت سایمون که تصمیم‌گیری، یعنی مدیریت و مدیریت، یعنی تصمیم‌گیری؛ بنابراین، تصمیم‌گیری از موضوعات مهم و اصلی در همه الگوهای مختلف مدیریت محسوب می‌شود [۱۵ و ۱۶ و ۱۷].

از این رو با بهره‌گیری از راهبرد روایت‌پژوهی سعی بر آن است تا با احصای روایت‌های موجود از پدیده خستگی تصمیم‌گیری، ساختار ادراکی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان و نقش‌آفرینان اصلی ارائه نماید. به این ترتیب، ترسیمی عمیق از وضعیت فعلی خستگی تصمیم در میان مدیران دولتی ارائه می‌شود تا زمینه‌های مؤثر در وقوع آن و چگونگی مدیریت آن برجسته شود. هدف پژوهش فهم تجربه‌های خستگی تصمیم از منظر مدیران دولتی می‌باشد که نیازمند حصول روایت تعدادی از آنها از تجربیات خود یا همکاران مستقیم‌شان می‌باشد تا بتوان علل به‌وجودآمدن این نوع تجربه، راه‌حل‌های ممکن برای مدیریت مؤثر آن در چارچوب روایات فرعی این افراد شناسایی کرد. به‌طور خاص در مطالعه حاضر تعداد تصمیم‌هایی که مدیران ارشد در یک روز می‌گیرند، به‌عنوان معیار خستگی تصمیم استفاده می‌کنیم.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مبانی نظری

خاستگاه مفهوم خستگی تصمیم، الگوی قدرت خودکنترلی ارائه‌شده به‌وسیله باومایستر و همکاران (۱۹۹۸) است. اصل اساسی الگوی آنها این است که انسان‌ها ظرفیت محدودی برای تنظیم رفتار خود دارند [۱۰]. فرض بر این است که افراد در هر موقعیتی باید به‌طور منطقی تصمیم بهینه بگیرند تا بیشترین سود را ببرند. گویی افراد به‌عنوان یک تصمیم‌گیرنده کاملاً منطقی عمل می‌کنند. اما به‌ندرت چنین است. انسان‌ها اغلب تصمیم‌های غیرمنطقی می‌گیرند که پیامد آن می‌تواند فاجعه‌بار باشد. علت بروز این اتفاق، خستگی تصمیم است [۷، ص ۷]. با آنکه برخی از تصمیم‌های روزمره به‌ظاهر مطلوب هستند، مجموعه یافته‌های علمی نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری‌های مکرر ممکن است پیامدهای منفی برای کنترل رفتار افراد و کیفیت تصمیم‌های بعدی داشته باشد. این پدیده که به‌عنوان خستگی تصمیم شناخته می‌شود، اختلال



در توانایی تصمیم‌گیری و کنترل رفتار را در نتیجه اعمال مکرر تصمیم‌گیری توصیف می‌کند [۱۰]. خستگی تصمیم‌گیری یک محدودیت شناختی است [۱۸] که از پدیده‌ای با عنوان «کاهش توان»^۱ ناشی می‌شود. کاهش توان نشان می‌دهد که انسان‌ها انرژی ذهنی محدودی برای خودتنظیمی دارند. این کمبود منابع درونی، در فرایند تصمیم‌گیری، علت خستگی تصمیم است [۱۹، ص ۱۲۵۵؛ ۲۰].

این موضوع می‌تواند منجر به ناتوانی فرد در تنظیم تجربیات و احساسات [۲۱]، کاهش اراده و استدلال [۲۲، ص ۲۰۳] و همچنین منجر به رفتارهای اجتنابی و منفعلانه شود و در نتیجه، کیفیت تصمیم‌های اخذ شده مخدوش می‌شود [۱۷؛ ۲۳؛ ۲۴].

به این ترتیب، تصمیم‌گیری به عنوان یک فرایند کنترل شده مانند سایر فرایندهای شناختی، اثر تخلیه کننده دارد. هر چه در یک بازه زمانی تصمیمات بیشتری بگیریم، ظرفیت کمتری برای تصمیم‌گیری بعدی خواهیم داشت. این همان تأثیری است که باعث می‌شود همه، حتی متخصصان آموزش دیده، گاهی تصمیم‌های عجیبی بگیرند [۴، ص ۱۵]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که همه تصمیم‌ها نیازمند مقادیر یکسانی از منابع درونی نیستند. هر چه یک تصمیم پیچیده‌تر یا دشوارتر باشد، به انرژی ذهنی بیشتری در طول فرایند تصمیم‌گیری نیاز دارد، در نتیجه انتظار می‌رود در طول تصمیم‌گیری‌های بعدی علایم خستگی تصمیم در تصمیم‌گیرنده بیشتر مشاهده شود [۲۰؛ ۲۵].

در این زمینه، [۲۶] و سپس [۲۷] تمایز بین تصمیم‌گیری اکتشافی و غیراکتشافی را با استفاده از طبقه‌بندی قضاوت‌ها و تصمیم‌ها نشان دادند. پژوهش‌های آنها نشان داد، تصمیم‌گیری‌ها یا از سیستم ۱ که در آن تصمیم با استفاده از فرایندهای شناختی شهودی سریع و آسان گرفته می‌شود، یا از سیستم ۲ که در آن تصمیم‌ها نتیجه فرایندهای استدلالی است، منتج می‌شوند. سیستم ۲ (یعنی تصمیم‌گیری غیرشهودی) به منابع ذهنی بیشتری نیاز دارد، بنابراین افراد تمایل دارند پس از یک دوره طولانی از سیستم فکری ۲ به سیستم فکری ۱ (یعنی تصمیم‌گیری اکتشافی) روی آورند [۱۷]. بنابراین، استفاده از سیستم ۱ در تصمیم‌گیری به حفظ منابع تخلیه‌شده انرژی ذهنی کمک می‌کند و به تصمیم‌گیرندگان اجازه می‌دهد تا

1. Ego depletion



فرایند تصمیم‌گیری نیازمند انرژی (سیستم فکری ۲) را دور بزنند [۲۸]. بر همین اساس، روانشناسان دو نوع فرایند اصلی ذهنی خودکار و کنترل شده را برمی‌شمارند. فرایندهای کنترل شده (سیستم ۲) که نیاز به استدلال منطقی دارند و «توان» فرد را تخلیه می‌کنند. از طرف دیگر، فرایندهای خودکار (سیستم ۱) که معمولاً می‌توانند بدون تلاش قابل توجهی انجام شوند [۲۱]. شواهد زیادی نشان می‌دهد که قضاوت‌ها و تصمیم‌هایی که تحت فشار یا خستگی گرفته می‌شوند، بیشتر به صورت شهودی (سیستم فکری ۱) انجام می‌شوند [۱۷ و ۲۹] و توانایی افرادی که دچار خستگی تصمیم می‌شوند، در بده‌بستان دچار اختلال می‌شود و نقش منفعل را در فرایند تصمیم‌گیری ترجیح می‌دهند و اغلب انتخاب‌هایی انجام می‌دهند که تکانشی یا غیرمنطقی به نظر می‌رسند [۳۰].

شواهد گفتاری فراوانی نشان می‌دهد که متخصصان وجود و آثار خستگی تصمیم را درک می‌کنند، برای مثال مارک زاکبرگ و استیو جابز معروف هستند به اینکه فقط سبک‌ها و رنگ‌های محدودی از لباس می‌پوشند تا قدرت ذهنی خود را بیشتر بر تصمیم‌های مهم اختصاص دهند. باراک اوباما در یک مصاحبه‌ای در سال ۲۰۱۲ از پژوهش‌هایی نقل کرد که نشان می‌دهد تصمیم‌گیری‌های مکرر، توانایی فرد برای تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد. وی این‌طور بیان می‌کند که «من سعی می‌کنم تصمیم‌ها را کم کنم. من نمی‌خواهم در مورد آنچه می‌خورم یا می‌پوشم تصمیم بگیرم، چون تصمیم‌های زیادی برای گرفتن دارم» [۱۸].

۲-۲- پیشینه پژوهش

موضوع خستگی تصمیم در حوزه‌های پژوهشی مختلفی مانند علوم سیاسی، سیستم قضایی، پزشکی، مالی و اقتصادی مطالعه شده است [۱۷]. مطالعه‌ای نشان می‌دهد شرکت‌کنندگانی که در جریان یک فعالیت باید تصمیم‌های زیادی می‌گرفتند در مقایسه با شرکت‌کنندگانی که مجبور به تصمیم‌گیری نبودند، در کارهای بعدی عملکرد بدتری از خود نشان دادند [۲۰]. افرادی که سطوح بالاتری از خستگی تصمیم را تجربه می‌کنند به رفتارهایی از جمله سرباز زدن از تصمیم‌گیری متوسل می‌شوند [۲۹؛ ۳۰].



هیرشلایفر^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که خستگی تصمیم بر کیفیت پیش‌بینی‌های تحلیل‌گران مالی تأثیر منفی دارد [۱۷]. آلن و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند تماس مکرر با پرستاران اورژانس، کیفیت تصمیم‌گیری را به دلیل نیاز به تصمیم‌گیری‌های مختلف کاهش می‌دهد [۳۱]. همچنین این پدیده بر کیفیت تشخیص و تجویز پزشکان، تأثیرگذار بوده است [۳۲؛ ۳۳].

از جمله برجسته‌ترین نمونه بررسی خستگی تصمیم در ارتباط با آزادی مشروط قضایی از سوی قضات بسیار با تجربه می‌باشد که اهمیت درک تأثیر خستگی تصمیم را در افرادی که تصمیم‌های حیاتی می‌گیرند، برجسته می‌سازد. بررسی‌ها نشان می‌دهد تأثیر زمان روز بر احتمال آزادی مشروط خیره‌کننده است. در آغاز روز، قضات در حدود ۶۵ درصد مواقع، آزادی مشروط را اعطا کردند. این نرخ در پایان جلسه‌های تصمیم‌گیری تقریباً به صفر کاهش پیدا کرد و پس از یک استراحت کوتاه (صرف ناهار) دوباره تا حدود ۶۵ درصد افزایش پیدا کرد [۳۴]. مطالعات در حوزه مالی نیز نشان می‌دهند که در اثر پدیده خستگی تصمیم، مسئولان تأیید اعتبار به احتمال بیشتری درخواست وام را رد می‌کنند [۳۵]. وس^۲ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود دریافتند که خستگی تصمیم منجر به خریدهای برنامه‌ریزی نشده می‌شود [۹، ص ۳۶].

با توجه به مطالب ذکر شده، خستگی تصمیم پدیده‌ای است که در حوزه‌های مختلف مطالعه شده قرار گرفته است و پیامدهای مهمی برای افراد، سازمان‌ها و کل جامعه دارد. به‌طور کلی با درک سازوکارهای و رای خستگی تصمیم و اجرای راهبردهای مؤثر برای مدیریت آن، افراد می‌توانند توانایی‌های تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشند و از پیامدهای منفی اجتناب کنند. رویکرد بیشتر مطالعاتی که به بررسی بحث خستگی تصمیم و مدیریت آن در سازمان پرداخته‌اند، رویکردی اثبات‌گرایانه بوده است و مطالعه موشکافانه در این حوزه دیده نمی‌شود. و به‌طور خاص پژوهشی برآمده از روایت‌های نقش‌آفرینان عرصه تصمیم‌گیری انجام نشده است. درحالی‌که در سالیان پیشین در حوزه‌های مختلف علوم اجتماعی و انسانی، پرداختن به روش‌های پژوهشی که تجربه‌های زیسته انسان‌ها را در بافت اجتماعی‌شان مورد توجه قرار

1. Hirshleifer

2. Vohs



داده‌اند، به‌طور چشمگیری افزایش پیدا کرده است. از این‌رو، در پژوهش کیفی حاضر با بهره‌گیری از راهبرد روایت‌پژوهی سعی بر آن است ساختار ادراکی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان و نقش‌آفرینان اصلی ارائه شود.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی است که با استفاده از راهبرد روایت‌پژوهی انجام شده است. روایت‌پژوهشی به مجموعه‌ای از روش‌های تفسیر متون شامل گفتار، نوشتار و تصویر که شکل داستانی داشته باشد، اطلاق می‌شود [۳۶]. دلیل انتخاب این راهبرد در این مطالعه این است که روایت‌پژوهی و استفاده از مصاحبه‌های روایتی می‌تواند ابزار مناسبی برای درک برداشت افراد از علل و حواشی بروز یک پدیده در شرایط واقعی باشد [۳۷-۳۹]. در این نوع پژوهش مشارکت‌کنندگان را تشویق می‌کنیم تا تجربیات خود را روایت کنند؛ به جای اینکه از آنها بخواهیم به تعدادی از سؤال‌های از قبل تعیین شده پاسخ دهند [۴۰، ص ۶۰۳].

مصاحبه روایتی با سؤال‌های «مولد روایت» آغاز می‌شود و تلاش می‌شود مصاحبه‌شونده را برای نقل روایت اصلی ترغیب کند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی روایت مدیران ارشد دولتی درباره پدیده خستگی تصمیم است و در آن از مصاحبه «سنجش‌گری» برای تکمیل داستان استفاده می‌شود. در مرحله نهایی مصاحبه، پرسش‌هایی مطرح می‌شود که هدف آنها تفسیر نظری آنچه رخ داده و سنجش داستان است [۴۱].

به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه‌های اکتشافی، در نیمه دوم سال ۱۴۰۱ و در محل کار افراد انجام شد که مدت زمان هر مصاحبه بین ۱ ساعت تا یک ساعت و نیم بوده است. جامعه موردنظر پژوهش، مدیران بانک‌های دولتی فعال در سطح استان تهران با حداقل ۵ سال تجربه مدیریتی است که تمایل به مشارکت نیز دارند. برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان موردنیاز از قاعده اشباع نظری استفاده شده است [۴۲، ص ۶۳].



برای دستیابی به صحت و پایایی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش ارزیابی لینکولن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد [۴۳]. به این ترتیب چهار ملاک اعتبار، تأییدپذیری، قابلیت اعتماد و انتقال‌پذیری بررسی شد. به منظور اعتبار مصاحبه نیز از روش بررسی با اعضا استفاده شد. بر این اساس در زمان مصاحبه سعی شد تا اطمینان حاصل شود که آیا شرکت‌کنندگان با ادراک پژوهشگر از روایت ایشان، موافق هستند یا خیر؟ و اگر نظر تکمیلی دارند، آن را اعلام کنند. این کار در واقع اعتباربخشی به فرایند مصاحبه بود. همچنین با گذشت زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش به حد قابل قبولی افزایش داده شد. برای برآورد تأییدپذیری، فرایند اجرای مصاحبه از سوی چند متخصص تأیید شد. به منظور اطمینان از یکسانی کدگذاری به وسیله پژوهشگران از دو کدگذار دیگر برای چند نمونه مصاحبه استفاده شد. برای ایجاد اطمینان‌پذیری، به مستندسازی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، پرداخته شد. این کار با نوشتن یادداشت دامنه و یادآور در طول مصاحبه، ثبت و ضبط تمامی جزئیات مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری در تمام مراحل مصاحبه انجام شد. برای به دست آوردن اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی نیز سعی شد تا اطلاعات کافی با ذکر جزئیات در مورد اقدام‌های انجام شده در روند اجرای مصاحبه به خوانندگان پژوهش ارائه شود تا زمینه برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر پژوهشی ارائه شود.

در همین رابطه چهار نوع رویکرد تحلیل روایت شامل تحلیل مضمون^۲، تحلیل ساختار^۳، تحلیل گفتگو/ عملکرد^۴ و تحلیل بصری^۵ معرفی شده است [۳۶]. راهبرد تحلیلی این پژوهش، تحلیل مضمون یا تم است که تمرکز در آن نه بر «نحوه بیان» یا «هدف از گفتن» که بر محتوای کلامی است که گفته می‌شود [۳۶]. در این روش پژوهشگر نخست چند داستان را جمع‌آوری می‌کند و سپس به روش استقرایی، گروه‌بندی‌هایی مفهومی از داده‌ها ایجاد می‌کند تا براساس آن بتواند نوعی گونه‌شناسی از روایت‌ها بسازد که براساس مضامین سازماندهی شده باشد [۴۴]. در ادامه براساس فرایند پیشنهادی [۴۵] از راه تطبیق و مقایسه روایت‌های افراد، ساختار کلی روایت‌ها، شناسایی و تحلیل شد.

1. Lincoln & Guba
2. Thematic analysis
3. Structural Analysis
4. Dialogic/Performance Analysis
5. Visual Analysis



۴- محیط روایت و یافته‌ها

هدف پژوهش حاضر، فهم زمینه‌سازهای تجربه خستگی تصمیم از سوی مشارکت‌کنندگان در پژوهش و یافتن راهکارهایی برای مدیریت مناسب این تجربیات در بافت بررسی شده است.

۴-۱- محیط و بافت روایت

مدیران وزارتخانه‌های دولتی در اجرای برنامه‌های کشور نقش اساسی دارند. یکی از وظایف کلیدی و سرنوشت‌ساز مدیران که همواره با آن درگیرند و در نهایت موفقیت یا شکست آنها را به دنبال دارد، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری در زمره وظایف مهم مدیران قلمداد می‌شود [۴۶]. اهمیت آن در مدیریت تا این حد مطرح شده است که صاحب‌نظران، مدیریت را مساوی با تصمیم‌گیری می‌دانند [۴۷]. در این پژوهش، دیدگاه سایمون (۱۹۷۹) نسبت به تصمیم‌گیری ملاک قرار گرفته است، به این معنا که مدیران، در تمامی وظایف خود، در حال تصمیم‌گیری هستند. به این ترتیب، کلیه مراحل مصاحبه و تحلیل‌ها، مبنی بر موقعیت‌هایی بوده است که مدیران برای انجام وظایف خود باید تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کردند.

از آنجاکه اغلب سازمان‌های دولتی الگویی برای نظام تصمیم‌گیری در سازمان ندارند، از این رو بیشتر سازمان‌ها براساس آزمون خطا و یا با تکیه بر دیدگاه فردی مدیران اداره می‌شوند و همین مسئله باعث می‌شود تا موفقیت و عدم موفقیت سازمان‌های دولتی به شدت تابع سلیقه فردی مدیران شود. با توجه به بافت خاص سازمان‌های دولتی ایران، موانع پیدا و پنهان زیادی برای حصول به اهداف سازمانی دیده می‌شود. از این رو، ترکیب پست سازمانی افراد مشارکت‌کننده به گونه‌ای انتخاب شد که حداکثر تنوع ممکن ایجاد شود و بتوان از رهیافت تجربیات بیان شده، موضوع پژوهش را از زوایای مختلف بررسی کرد. از میان ۱۱ مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر، ۷ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. در جدول ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان به گونه‌ای ارائه می‌شود که هویت آنها محفوظ بماند.



جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	رشته	سابقه کاری	جنسیت	کد مصاحبه
۱	دکتری	اقتصاد	۱۰	مرد	P1
۲	ارشد	حسابداری	۶	مرد	P2
۳	ارشد	مدیریت مالی	۵	مرد	P3
۴	دکتری	اقتصاد	۵	زن	P4
۵	ارشد	مدیریت مالی	۹	مرد	P5
۶	دکتری	مدیریت راهبردی	۷	زن	P6
۷	ارشد	مدیریت امور بانکی	۶	مرد	P7
۸	دکتری	حسابداری	۷	مرد	P8
۹	ارشد	اقتصاد مالی	۵	زن	P9
۱۰	ارشد	مدیریت مالی	۶	مرد	P10
۱۱	ارشد	حسابداری	۸	زن	P11

۴-۲- یافته‌ها

یافته‌ها براساس اصول تحلیل تم به روش پیشنهادی براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) [۴۸] در جدول ۲ ارائه شده‌اند. بر این اساس الگوی مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ترسیم می‌شود.

جدول ۲. یافته‌های پژوهش

عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مفهوم
زمینه‌سازهای خستگی تصمیم	ویژگی‌های شخصیتی	ناتوانی در اعمال کنترل بر خود نقصان در مسئولیت‌پذیری وجدان خاموش واکنش و عملکرد ذهنی شتاب‌زده به محرک‌ها افسردگی، استرس، حواس‌پرتی و اضطراب پنهان آستانه خستگی فرد نگرانی بیش از حد از واکنش‌ها ظرفیت پایین در پذیرش احساسات و تجربه‌های منفی

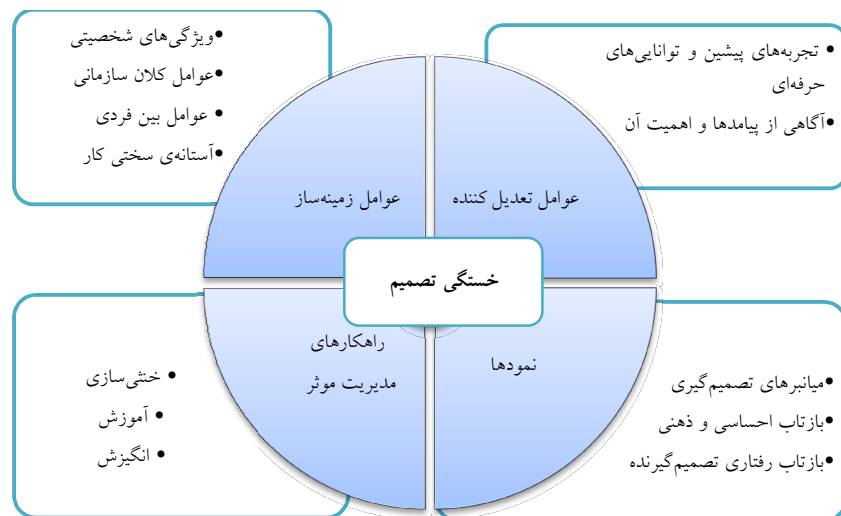
1. Braun & Clarke



عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مفهوم
زمینه‌سازهای خستگی تصمیم	عوامل بین فردی	تعارض منافع شخصی فشار زمانی وارد شده از سوی بالادستان جایگاه ضعیف کار گروهی در ذهن مدیران نبود احساس مسئولیت اجتماعی کارکنان و مدیران نسبت به هم تغییر پیاپی اولویت‌های تصمیم‌گیرندگان فرادست لزوم برقراری روابط سیاسی گسترده برای پیشبرد کارها
	آستانه سختی کار	استفاده مداوم از شناخت در موقعیت‌های نامشخص پیچیدگی زیاد موضوعات تصمیم‌گیری فرایندهای پیچیده، متعدد و قطعی‌ها برای برخی اقدام‌ها لزوم جلب رضایت ذینفعان متعدد داخلی و خارجی سیاست‌زدگی نظام تصمیم‌گیری سازمان‌های دولتی تعداد مراکز تصمیم‌گیری در امور محول شده تعداد فعالیت‌های بی‌اهمیت روزانه تعداد تصمیم‌های دشوارتر/ پیچیده‌تر و حجم کاری قضایات‌های پیاپی ذهنی تعداد زیاد گزینه‌های انتخابی قرار گرفتن مزمن در معرض استرس و بلا تکلیفی
نمودهای خستگی تصمیم	عوامل کلان سازمانی	جو رقابت‌جویی، اعتماد نداشتن و زیرآب‌زنی بین مدیران وجود قوانین و مقررات دست‌وپاگیر کشمکش‌های پایان‌ناپذیر در دریافت منابع ناهماهنگی بین بخشی در انجام وظایف مشترک وجود نداشتن نظام شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران دولتی کاستی‌های نظام اداری مستقر در سازمان‌های دولتی
	میانبرهای تصمیم‌گیری	انتخاب ساده‌ترین و در دسترس‌ترین گزینه اعتماد بیشتر به توصیه‌های ارائه شده به‌وسیله دیگر بازیگران بازگشت به گزینه‌های پیش فرض تکیه بر ساده انگاری غیرواقعی تصمیم تأکید بر تصمیم‌های انطباقی، مبتنی بر اجماع یا تکرار پیش‌بینی قبلی
	بازتاب احساسی و ذهنی	اختلال در تنظیم هیجان و پردازش شناختی غیرقابل تنظیم احساس عجز و ناتوانایی تصمیم‌گیری تصمیم‌گیری غیرمنطقی و تکانشی انگیزه نداشتن و شور و اشتیاق پشیمان از تصمیم‌ها افزایش بی‌دقتی و اختلال در تمرکز



عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مفهوم
نمودهای خستگی تصمیم	بازتاب رفتاری تصمیم‌گیرنده	تمایل شدید به اتخاذ نقش منفعلانه در فرایند تصمیم‌گیری رفتار نامنظم در تصمیم‌گیری رفتارهای اجتنابی و به تعویق انداختن تصمیم‌ها تأکید بیش از حد به شیوه‌نامه‌های مربوط استفاده از روش‌های غیرمبتنی بر شواهد و اخذ تصمیم‌های بی‌طرفانه
راهکارهای مدیریت بر خستگی تصمیم	خستگی‌سازی	کاهش / حذف تصمیم‌ها و گزینه‌های نه‌چندان مهم برنامه‌ریزی وظایف و جلسه‌های مهم در اوایل روز محدود کردن تعداد تصمیم‌های مهم در یک روز پشتیبانی و نظارت برای تصمیم‌های مهم در یک بازه زمانی محدود کاهش دوره‌های کاری با فعالیت شدید شناختی شفاف‌سازی فرایند تصمیم‌گیری ایجاد وقفه در بین فعالیت‌های پر تنش تفویض تصمیم‌های نه‌چندان مهم به دیگران توسعه سازوکارهای پاسخگویی نسبت به تصمیم‌های قبلی و اجرا شده
	آموزش	آموزش مهارت خودکنترلی تشخیص علائم خستگی تصمیم آموزش در تشخیص موضوعات راهبردی
	انگیزش	اقدام‌های تشویقی به اختصاص تحلیل ذهنی بیشتر به تصمیم‌های مهم تقویت رابطه بین پردازش اطلاعات و پیامدهای عملکرد مثبت افزایش انگیزه پایه فرد برای تکمیل کار به نحو شایسته سازوکارهای لازم برای تقدیر از موفقیت‌ها و بازخواست از ناکامی‌ها تقویت نظام‌های بازخورد سریع و اصلاح انحرافات به‌کارگیری مؤثر از نتایج ارزشیابی‌ها در تصمیم‌گیرهای بعدی
عوامل تعدیل‌کننده	تجربه‌های پیشین و توانایی‌های حرفه‌ای	دانش و تجربه تصمیم‌گیری مستقل اعتماد کافی به توانایی خود در تصمیم‌گیری توان تشخیص متغیرها و عوامل کلیدی هر تصمیم توانایی در ارزیابی هزینه‌ها و منافع یک تصمیم بالقوه توانایی پردازش سریع اطلاعات توانایی درک اهمیت زمان در کیفیت تصمیم‌گیری توانایی جلب همکاری افراد دیگر برای کاهش خطاها توانایی مقابله با محرک‌های تصمیم‌گیری اکتشافی به‌کارگیری استدلال منطقی در موقعیت‌های جدید
	آگاهی از پیامدها و اهمیت آن	آگاهی و درک از امکان به خطر افتادن شغل اهمیت شهرت حرفه‌ای پیامدهای منفی در پیشرفت شغلی آگاهی از تأثیر خستگی تصمیم بر رفتار



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

۴-۲-۱- زمینه سازهای خستگی تصمیم در سازمان

- ویژگی های شخصیتی

افرادی که می توانند هدف های واقعی را تعیین و اولویت بندی کنند و در تصمیم گیری بین عواطف و عقل تعادل برقرار کنند، خودکنترلی دارند. برخی افراد نمی توانند خود را با شرایط هماهنگ کنند و در تصمیم گیری ها کنترل خود را از دست می دهند. روش تصمیم گیری فرد، تأثیر زیادی بر نتیجه تصمیم دارد. سطح اعتماد به نفس، خطرپذیری و وجدان تصمیم گیرنده نیز بر انتخاب ها تأثیر گذارند. آگاهی از کاستی ها و پذیرش اشتباهات، نشانه شخصیت کامل و تکامل یافته است و نیازی به توجیه و استدلال غیرمنطقی ندارد. افراد کم ظرفیت به سرعت به اضطراب می افتند و رفتارهای تکانشی و عجولانه دارند. مدیرانی که قابل پیش بینی نیستند، تصمیم های هیجانی و ضعیف تری می گیرند و کمتر به عواقب تصمیم های خود فکر می کنند. در مواجهه با فشار کاری، تمرکز ذهن کاهش پیدا می کند و احساس فرسودگی و قفل شدن در یک موقعیت رخ دهد.



- عوامل بین فردی

قرارگرفتن در شرایط تعارض منافع، منجر به سوء تصمیم‌گیری می‌شود و ممکن است منافع شخصی بر منافع سازمانی ترجیح داده شوند. تغییر اولویت‌های تصمیم‌گیرندگان باعث عدم ایجاد چارچوب ذهنی پایدار و منسجم برای فعالیت‌ها می‌شود و تمرکز را از افراد می‌گیرد و آنها را خسته می‌کند. زمانی که فشار زمانی وجود داشته باشد، توانایی تحلیل و تفکر فرد کاهش پیدا می‌کند. همچنین در شرایط فشار، مدیریت پشتیبانی کافی نمی‌کند و افراد باید وظیفه را در زمان مقرر تحویل دهند. بعضی مدیران همه کارها را خودشان انجام می‌دهند. این نوع مدیران توانایی تشخیص موضوعات راهبردی را ندارند و فشار زیادی را روی زیرمجموعه‌ها وارد می‌کنند.

- آستانه سختی کار

موضوعات پیچیده نیازمند تحلیل و بررسی مرحله به مرحله هستند که باعث کاهش توان ذهنی و نداشتن تمرکز برای فعالیت‌های بعدی می‌شوند. در کنار این شرایط، ضرورت وقت گذاشتن برای امور بی‌اهمیت و توجه به انتظارات ذینفعان باعث فشار زمانی و طاقت‌فرسایی در فرایند تصمیم‌گیری می‌شود. رفتارهای سیاسی و تعدد مراکز تصمیم‌گیری موجب پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری می‌شود.

در همین رابطه، مشارکت‌کننده‌ای این تجربه را داشت که وجود برخی پیش‌فرض‌های ثابت و به عبارتی قطعیت‌ها ما را از بررسی بیشتر باز می‌دارد، به‌رغم اینکه موضوع به بررسی عمیقی نیاز دارد. گویا تصمیم از قبل گرفته شده است.

- عوامل کلان سازمانی

انتصاب مدیران ناشایست و ناآگاه از سازوکارهای سازمانی، منجر به تنش می‌شود و از توان ذهنی و جسمی ایشان می‌کاهد. عدم هماهنگی بین واحدها و فقدان شفافیت در وظایف باعث تشدید تنش می‌شود. همچنین، قوانین پراکنده و پیچیده در نظام اداری مشکلات را بیشتر می‌کند و انجام وظایف ساده را سخت‌تر می‌سازد. فضای کاری و جو سازمانی نیز مهم هستند، زیرا رقابت‌جویی ناسالم می‌تواند آرامش را به خطر بیندازد و عدم امنیت ایجاد کند. مشارکت‌کنندگان در مجموع به اهمیت فضای کاری تأکید دارند. آنها بر این باور هستند که



وجود جو سازمانی مملو از رقابت جویی های مذبوحانه و زیرآب زنی های تخریب کننده برای کسب امتیازهای خاص، آرامش را می گیرد و امنیت نداشتن را حاکم می کند. در چنین شرایطی، خستگی از تصمیم، پدیده ای غیرقابل اجتناب است.

۴-۲-۲- نمادهای خستگی تصمیم

- پیدایش میانبرهای تصمیم گیری

مدیران در برخی مواقع از میانبرها برای انجام اقدام های سریع استفاده می کنند. این میانبرها به آنها کمک می کنند تا در کمترین زمان به نتیجه برسند. این امر امکان عمیق شدن در موضوع را به آنها نمی دهد. این افراد در مواجهه با فشارها، تصمیم های ساده تر و بدون پیچیدگی را در اولویت قرار می دهند. آنها به گزینه های تجربه شده در گذشته روی می آورند تا احساس امنیت کنند و موضوع را ساده می انگارند تا از آن عبور کنند. همچنین در شرایط بروز خستگی به دلیل کاهش اعتماد به تشخیص خود، به توصیه های دیگران بها می دهند. برخی مدیران تلاش می کنند تا در برخی موضوعات به نوعی به اجماع برسند تا از نتایج منفی آن موضوع در امان بمانند.

- بازتاب شناختی و ذهنی

به طور کلی، مشارکت کنندگان به هم ریختگی شناختی و ذهنی را نشانه ای از خستگی تصمیم برمی شمارند. مشارکت کننده ای روایت می کند که «گاهی حتی دست راست و چپ خود را نمی توانیم تشخیص دهیم. احساس عجز و ناتوانی بر ما مستولی می شود و به تبع آن اشتباهات زیادی مرتکب می شویم و تصمیم ناگهانی بدون هیچ پشتوانه منطقی می گیریم و درنهایت پشیمان هم می شویم».

- بازتاب رفتاری

زمانی که ذهن، ناتوان و خسته شده است، رفتارهای منفعلانه به شدت بروز می کنند. از داستان هایی که مشارکت کنندگان بیان داشتند، این طور برمی آید که مدیران در شرایطی که خسته هستند، به امید اینکه گذر زمان مشکلات را بر طرف کند، از تصمیم سر باز می زنند. گاهی نیز برای رهایی خود از پاسخگویی، به شدت به شیوه نامه ها می چسبند.



۴-۲-۳- راهکارهای مدیریت بر خستگی تصمیم

خنثی‌سازی

مشارکت‌کنندگان به شدت بر کاهش یا حتی حذف انتخاب‌ها و گزینه‌های نه‌چندان مهم از دایره وظایف خود تأکید داشتند تا بتوانند ذهن خود را بر موضوعات راهبردی متمرکز کنند. آنها در روایت‌های خود تأکید دارند که مدیران بالادستی نباید زیردستان را مجبور به تصمیم‌گیری عجولانه کنند و در شرایط خاص، بیش از پیش، همراه و حامی باشند. باید متوجه بود که در یک دوره زمانی پرتنش حتماً وقفه‌هایی لازم است تا افراد قوای ذهنی خود را به‌دست‌آورند و برای شروعی دوباره آماده شوند. آنها بر برگزاری جلسه‌های مهم تصمیم‌گیری در زمانی که از آمادگی ذهنی برخوردار هستند، مانند ساعات اولیه روز، تأکید داشتند. همچنین به روایت ایشان، شفافیت در فرایند تصمیم‌گیری، تعیین وظایف و تقسیم مسئولیت بین افراد و تقسیم عادلانه پاداش، مهم است.

-آموزش

آموزش برای به‌دست‌آوردن مهارت‌های لازم جهت دوری از خستگی تصمیم مؤثر است. به روایت مشارکت‌کنندگان اگر بتوان در شرایط سخت، خود را کنترل کرد، انرژی ذهنی بیشتری ذخیره می‌شود و تمرکز افزایش پیدا می‌کند. به عقیده مدیران، آموزش می‌تواند توان خودکنترلی را افزایش دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان در روایت خود به این موضوع اشاره داشت که «مهم این است که بتوانیم علایم خستگی را تشخیص دهیم. سپس اقدام‌های مقتضی را با کمک آنچه آموخته‌ایم، انجام دهیم».

- انگیزش

تقدیر از اقدام‌های مثبت گذشته می‌تواند تأثیر آنها را به‌طور چشمگیری افزایش دهد. همچنین، برخی از مشارکت‌کنندگان باور داشتند که ترسیم رابطه علت و معلولی بین مشارکت فعال، اتخاذ تصمیم‌های مؤثر و دستاوردهای مثبت، به‌عنوان محرکی عجیب برای صرف زمان و تحلیل عمیق‌تر در موضوعات عمل می‌کند.



۴-۲-۴- عوامل تعدیل کننده

- تجربه‌های پیشین و توانایی‌های حرفه‌ای

تجربه به مدیران اعتماد به نفس می‌بخشد و ترس آنها از تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده را کاهش می‌دهد. تجربه، توانایی تحلیل و درک ابعاد مسائل را بهبود می‌دهد و کمک می‌کند بدون تأثیرپذیری از نظرات دیگران به صورت مستقل عمل کنند. حتی مدیرانی که با اطلاعات ناقص دست به اقدام می‌زنند، نقص اطلاعات را با تجربه خود جبران می‌کنند.

- آگاهی از پیامدها و اهمیت آن

مدیران ناآگاه از پیامدهای منفی انتخاب‌های نابخردانه، هزینه‌های زیادی را متحمل می‌شوند. مدیرانی که به شهرت حرفه‌ای خود اهمیت می‌دهند و نمی‌خواهند آن را به هر قیمتی مخدوش کنند، در زمانی که خستگی و بی‌حوصلگی دارند، تصمیمی نمی‌گیرند. آنها فعالیت‌های مهم را به فرصت مناسبی موکول می‌کنند، زیرا آگاهی کاملی از تأثیر حال و روحیه خود بر کیفیت انتخاب‌های آنها دارند و این نشان‌دهنده مسئولیت‌پذیری آنها است.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش پژوهش روایت‌پژوهی به توصیف پدیده خستگی تصمیم از نگاه مدیران دولتی، پرداخته است. با به‌نظم‌کشیدن مجموع روایت‌های مدیران در ذیل روایتی عام‌تر، درکی عمیق‌تر از بحث خستگی تصمیم حاصل شد. روایات مدیران نشان داد که ویژگی‌های فردی، عوامل بین‌فردی، آستانه سختی کار و عوامل سازمانی سبب‌ساز خستگی تصمیم هستند. گرچه یافته‌های پیشین نیز از نظر شناختی تعیین آستانه سختی کار را دشوار می‌دانند، زیرا میزان سختی هر کاری به میزان استفاده از فرایندهای کنترل شده منوط می‌باشد [۲۰].

روایت مدیران در سازمان‌های دولتی نشان از آن دارد که ناتوانی افراد در اعمال کنترل بر خود، نقص در مسئولیت‌پذیری و وجدان خاموش، رفتارهای شتاب‌زده، اضطرابی و ظرفیت پایین در پذیرش احساسات از ویژگی‌های شخصیتی محرک خستگی افراد در اتخاذ تصمیم‌ها است. بنابراین افرادی که به دلیل مشخصه‌های خاص شخصیتی همچون اضطراب، استرس،



شتاب‌زدگی، نگرانی، افسردگی و ... در حالت تهی‌شدن از توان قرار دارند، در معرض خطر تجربه تظاهرات شناختی، روانی و رفتاری مرتبط با خستگی تصمیم هستند [۲۰]. گرچه در این میان، تعارض منافع افراد، فشارهای بالادستی برای دریافت نتیجه، کار گروهی ضعیف و روابط غیررسمی مؤثر بر تصمیم‌گیری‌ها نیز، نقش مهمی ایفا می‌کنند. در همین رابطه مطالعه جیائو^۱ (۲۰۲۲) نشان می‌دهد، انگیزه‌ها این پتانسیل را دارد که به توسعه راهبردهای مدیریت خستگی تصمیم‌گیری جدید، بهبود ساختارهای پاداش کارکنان و روابط کارکنان و افزایش درک ما از منابع خستگی تصمیم کمک کند [۱۸]. از سخنان مدیران می‌توان به این نتیجه دست پیدا کرد که میزان سختی کار و پیچیدگی فرایند تصمیم‌گیری نیز از دیگر عوامل مؤثر بر احساس ناتوانی در تصمیم‌گیری‌های پیایی و بروز پدیده خستگی تصمیم هستند. البته در این میان، جو رقابتی و نبود اعتماد بین فردی، رقابت بر سر منابع و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر نیز نقش مؤثری ایفا می‌کنند. ما این دسته از موضوعات کشف شده از روایات را به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز خستگی تصمیم، در نظر گرفتیم. مطالعه‌های قبلی نیز در تأیید این نتیجه نشان می‌دهند که همه تصمیم‌ها نیازمند مقادیر مساوی از منابع انرژی درونی نیستند [۲۸]. هرچه یک تصمیم پیچیده‌تر یا دشوارتر باشد، در طول فرایند تصمیم‌گیری انرژی ذهنی بیشتری می‌طلبد. در نتیجه، علایم خستگی تصمیم سریع‌تر نمود پیدا می‌کند و انتظار می‌رود تصمیم‌گیرنده در طول تصمیم‌گیری‌های بعدی انفعالی‌تر عمل کند به‌طوری‌که یافته‌های پیشین نیز این موضوع را تأیید می‌کنند [۲۰؛ ۲۵]. بنابراین، هر انتخابی که نیازمند تلاش ذهنی کمتری باشد، از نظر تصمیم‌گیرندگان در اولویت قرار می‌گیرد [۲۰؛ ۴۹]. بنابراین، اگر براساس قوانین ساده سرانگشتی تصمیم بگیریم، دیگر به استدلال‌های شناختی نیاز نخواهد بود [۵۰]. مطالعات قبلی نیز تأکید می‌کنند که هرچه در یک بازه زمانی محدود مجبور به اتخاذ تصمیم‌های بیشتری باشیم، ظرفیت کمتری برای تصمیم‌های بعدی باقی خواهد ماند. وناچ^۲ و همکاران (۲۰۱۵)، نیز تأیید می‌کنند که به این دلایل، حتی متخصصان آموزش دیده، گاهی تصمیم‌های شبهه‌آمیز^۳ می‌گیرند [۵۰]. یافته‌ها نشان از آن است که در صورت قرار گرفتن در فشار زمانی، بروز خستگی تصمیم اجتناب‌ناپذیر می‌شود [۱۱]. براین‌اساس اثرهای توالی نیز می‌تواند به‌دلیل یک

1. Jiao
2. Vonasch
3. Questionable



سوگیری ایجاد شود که به موجب آن افراد موارد قبلی را با ویژگی‌های تصمیم‌گیری فعلی خود مشابه تلقی می‌کند. پژوهش چن^۱ و همکاران (۲۰۱۱) این موضوع را تأیید می‌کنند [۵۱].

روایت مدیران نشان می‌دهد که انتخاب ساده‌ترین و در دسترس‌ترین گزینه‌ها، اعتماد نابجا و بدون ارزیابی به توصیه دیگران و تکیه بر تجربیات پیشین، می‌تواند نشانه‌هایی از بروز خستگی تصمیم باشد [۲۸]. این تصمیم‌گیری با شور و اشتیاق همراه نیست و تنها برای عبور از شرایط موجود است. از این رو می‌توان بی‌دقتی مدیران و اختلال در تمرکز ایشان را در میان این فرایند، مشاهده کرد. در این گونه مواقع مدیران علاقه‌مند به این هستند که برخی افراد حرف آخر را بزنند و ایشان را از بار سنگین مسئولیت تصمیم‌گیری نجات دهند. گرچه، در موارد بسیاری شاهد به تعویق افتادن موضوع تصمیم‌گیری هستیم. مطالعات قبلی نیز نشان می‌دهند افرادی که دچار خستگی تصمیم می‌شوند، ممکن است زمان انتخاب را به تعویق بیندازند [۱۰]؛ از انتخاب کردن اجتناب کنند [۱۷]، گزینه‌های پیش فرض را سرلوحه خود قرار دهند [۳۴] و یا رفتار تکانشی داشته باشند [۱۰]. در نتیجه کسانی که خستگی تصمیم را تجربه می‌کنند، ممکن است به توانایی خود در انتخاب اعتماد کمتری داشته باشند، به استفاده از میانبرها برای انتخاب متکی باشند و انتخاب‌هایی انجام دهند که در نهایت پشیمان شوند. علاوه بر این، نشانه‌های دیگری از بروز خستگی تصمیم از جمله ناتوانایی در ارزیابی هزینه‌ها و منافع یک تصمیم بالقوه و تصمیم‌گیری غیرمنطقی وجود دارد [۱۷؛ ۲۰؛ ۳۰].

توجه به خستگی تصمیم می‌تواند فرد را به اقدام‌هایی مانند تفویض وظایف، تعیین اولویت‌ها و سیاست وقفه در تصمیم‌گیری سوق دهد تا اثرهای آن کاهش پیدا کند. همچنین، استراحت، فعالیت‌های ذهنی تجدیدکننده و کاهش تعداد تصمیم‌های مورد نیاز می‌تواند بهبودی در تصمیم‌گیری‌ها را به ارمغان آورد [۵۲].

به منظور خنثی کردن پیامدهای خستگی تصمیم‌گیری، ارائه آموزش‌ها و انگیزاننده‌های خودکنترلی اهمیت ویژه‌ای دارند [۵۳]. خودکنترلی مهارتی است که می‌توان آن را با آموزش بهبود بخشید. توجه به بار فعالیت‌های شدید شناختی و ایجاد فضایی برای آسایش روانی افراد بسیار سازنده است. در این راستا، یافته‌های هانگ^۲ (۲۰۱۹) بر مدیریت فعالیت‌های شناختی

1. Chen
2. Huang



سنگین در روزهای کاری تأکید دارد [۵۲]، زیرا همانطور که فلانگز^۱ (۲۰۲۱) اشاره دارد، خستگی، تصمیم‌گیرندگان را به خطاهای ادراکی [۹] سوق می‌دهد و کیفیت تصمیم را مخدوش می‌کند. مطالعه‌های قبلی بر اهمیت محیط تصمیم‌گیری برای شروع خستگی تصمیم، تأکید می‌کنند [۵۴]. در مجموع، درک پدیده خستگی تصمیم‌گیری می‌تواند به افراد و سازمان‌ها کمک کند تا راهبردهایی برای کاهش اثرهای آن، بهبود تصمیم‌گیری و جلوگیری از نتایج نامطلوب ایجاد کنند.

۶- منابع

- [1] Wansink, B., & Sobel, J. Hidden persuaders and 200 daily decisions. *Environ Behav*, 39(1), 2007.106-123.
- [2] Hoomans, J. 35,000 Decisions: The great choices of strategic leaders. Roberts Wesleyan College, The Leading Edge. 2015.
- [3] Sollisch, J. The cure for decision fatigue. *Wall Street Journal*, 10, 2016.
- [4] Huang, D. Where There's a Will, There's a Way: Implementing Motivational Strategies to Combat Decision Fatigue. CMC Senior Theses, Claremont Colleges 2019.
- [5] Moscote-Salazar, L. R., Florez-Perdomo, W. A., Pacheco-Hernandez, A. I., & Janjua, T. Decision Fatigue and Neurosurgeons' Clinical Decision Making: An Enemy in the Shadow. *Indian Journal of Neurotrauma*, 2023.
- [6] Loesch, M. Conceptualizing Governance Decision Making: A Theoretical Model of Mental Processes Derived through Abduction, Doctoral dissertation, Old Dominion University, 2019.
- [7] Dubey, S. Towards finding association between decision fatigue and critical thinking in the constructive e-learning environment. *International Journal of Scientific Research and Review*, 7(6), 2019.58-66.
- [8] Persson, E., Barrafreem, K., Meunier, A., & Tinghög, G. The effect of decision fatigue on surgeons' clinical decision making. *Health economics*, 28(10), 2019.1194-1203.
- [9] Flangas, A., Tudor, A. R., Harris Jr, F. C., & Dascalu, S. Preventing decision fatigue with aesthetically engaging information buttons. In *International Conference on Human-Computer Interaction Cham: Springer International Publishing*, 2021.



- [10] Pignatiello, G. A., Tsivitse, E., O'Brien, J., Kraus, N., & Hickman Jr, R. L. Decision fatigue among clinical nurses during the COVID-19 pandemic. *Journal of Clinical Nursing*, 31(7-8), 2022, 869-877.
- [11] Levav, J., Heitmann, M., Herrmann, A., & Iyengar, S. S. Order in product customization decisions: Evidence from field experiments. *Journal of Political Economy*, 118, 2010. 274–299.
- [12] Polman, E., & Vohs, K. D. Decision fatigue, choosing for others, and self-construal. *Social Psychological and Personality Science*, 7(5), 2016, 471-478.
- [13] Palinkas, L. A., Um, M. Y., Jeong, C. H., Chor, K. H. B., Olin, S., Horwitz, S.M., & Hoagwood, K. E. Adoption of innovative and evidence based practices for children and adolescents in state-supported mental health clinics: A qualitative study. *Health Research Policy and Systems*, 15(1), 2017, 1–9.
- [14] Hatami, Z., Sarkhani, N., & Nikpeyma, N. Decision fatigue in nurses in the COVID-19 pandemic: A commentary. *Nursing Open*, 9(1), 2022. 4-5.
- [15] Zeni, T. A., Buckley, M. R., Mumford, M. D., & Griffith, J. A. Making “sense” of ethical decision making. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 2016. 838-855.
- [16] Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. *Classics of organization theory*. Cengage Learning, 2015.
- [17] Hirshleifer, D., Levi, Y., Lourie, B., & Teoh, S. H. Decision fatigue and heuristic analyst forecasts. *Journal of Financial Economics*, 133(1), 2019. 83-98.
- [18] Jiao, Y. *Managing Decision Fatigue: Evidence from Analysts’ Earnings Forecasts*. 2022.
- [19] Baumeister RF, Bratslavsky E, Muraven. Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1998, 1252–1265.
- [20] Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M., & Tice, D. M. Making choices impairs subsequent self-control: a limited-resource account of decision making, self-regulation and active initiative. *J. Pers. Soc. Psychol.* 94(5). 2008, 883–898.
- [21] Baumeister, R. F., & Tierney, J., *Willpower: Rediscovering the greatest human strength*. Penguin, New York, 2012.
- [22] Hickman Jr, R. L., Pignatiello, G. A., & Tahir, S. Evaluation of the decisional fatigue scale among surrogate decision makers of the critically ill. *Western journal of nursing research*, 40(2), 2018. 191-208.



- [23] Sjästad, H., & Baumeister, R. F. The future and the will: Planning requires self-control, and ego depletion leads to planning aversion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 2018. 27-141.
- [24] Bertrams, A., Baumeister, R. F., Englert, C., & Furley, P. Ego depletion in color priming research: Self-control strength moderates the detrimental effect of red on cognitive test performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(3), 2015. 311-322.
- [25] Oto, B. When thinking is hard: Managing decision fatigue. *EMSWorld*, 41(5), 2012. 46-50.
- [26] Stanovich, K. E., & West, R. F. Advancing the rationality debate. *Behavioral and brain sciences*, 23(5), 2000. 701-717.
- [27] Kahneman, D., & Egan, P. Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- [28] Torres, L. C., & Williams, J. H. Tired Judges? An Examination of the Effect of Decision Fatigue in Bail Proceedings. *Criminal Justice and Behavior*, 49(8), 2022. 1233-1251.
- [29] Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. Ego depletion and the strength model of self-control: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 136(4), 2010. 495-525.
- [30] Tierney, J. Do you suffer from decision fatigue. *The New York Times*, 17, 2011.
- [31] Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 2019. 500-528.
- [32] Linder, J. A., Doctor, J. N., Friedberg, M. W., Nieva, H. R., Birks, C., Meeker, D., & Fox, C. R. Time of day and the decision to prescribe antibiotics. *Journal of the American Medical Association*, 174, 2014. 2029-2031.
- [33] Treasure, M., Lam, C., Pham, T., Hazan, A., Reisch, D., & Olivieri, P., Effects of decision fatigue on throughput and resource utilization over 12-hour shifts in the emergency department. *Journal of Emergency Medicine, Trauma & Acute Care*, 2022(5), 32.
- [34] Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. Extraneous factors in judicial decisions. *PNAS*, 108 (17), 2011. 6889-6892.
- [35] Baer, T., & Schnall, S. Quantifying the cost of decision fatigue: suboptimal risk decisions in finance. *Royal Society open science*, 8(5), 2021. 201059.
- [36] Reissman, C. K. "Narrative Methods for the Human Sciences". Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.



- [37] Feldman, M. S., Sköldbberg, K., Brown, R. N., & Horner, D. Making sense of stories: A rhetorical approach to narrative analysis. *Journal of public administration research and theory*, 14(2), 2004.147-170.
- [38] Griffin, L. J. Narrative, event-structure analysis, and causal interpretation in historical sociology. *American journal of Sociology*, 98(5),1993.1094-1133.
- [39] Bauer, M. The narrative interview: Comments on a technique for qualitative data collection [Papers in Social Research Methods, Qualitative Series No 1]. London School of Economics and Political Science, Methodology Institute,1996.
- [40] Saunders, M., Lewis, Ph., & Thornhill, A. Research methods for business students. 7th ed. Rev.2016. Pearson Education Limited.
- [41] Flick, U. An introduction to qualitative research. London: SAGE Publications, 2022, 1-100.
- [42] Maykut, P. S., & Morehouse, R. E., Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide, 1994. (Vol. 6). Psychology Press.
- [43] Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. Naturalistic inquiry. Sage,1985.
- [44] Creswell, J. W. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. 7th ed. London:2007.Sage Publications.
- [45] Yussen, S. R., & Ozcan, N. M. The development of knowledge about narratives. *Issues in Education: Contributions from Educational Psychology*, 2, 1996. 1-68.
- [۴۶] حجازی ا،، صیادی ی. «فراتحلیلی بر رابطه بین به کارگیری سیستم های اطلاعاتی مدیریت و بهبود تصمیم گیری مدیران (کاربردی)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۲)، ۱۳۹۹، ۲۱۷-۲۴۷.
- [47] Simon, H. A. Rational decision making in business organizations. *The American economic review*,69(4),1979.493-513.
- [48] Braun, V., & Clarke, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2),2006,77-101.
- [49] Baumeister, R. F., Gailliot, M., DeWall, C. N., & Oaten, M. Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of personality*, 74(6), 2006.1773-1802.
- [50] Vonasch, A., Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Pocheptsova, A., & Dhar, R. Self-control resource depletion impairs active initiative and thus produces passivity. 2015, Unpublished manuscript.
- [51] Chen, D. L., Shue, K., & Moskowitz, T. J. Decision making under the gambler's fallacy: Evidence from asylum judges, loan officers, and baseball umpires. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(3),2016.1181-1242.



- [52] Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 2011. 6889-6892.
- [53] Masicampo, E. J., Martin, S. R., & Anderson, R. A. Understanding and overcoming self-control depletion. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(11), 2014. 638-649.
- [54] Frieze, M., Frankenbach, J., Job, V. & Loschelder, D. D. Does self-control training improve self-control? A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 2017. 1077-1099.

طراحی مدل تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار در شرایط عدم اطمینان

مصطفی جهانی^۱، محمود دهقان نیری^{۲*}

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

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

پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۱۳

دریافت: ۱۴۰۲/۲/۱۱

چکیده

اغلب برنامه‌های استراتژیک پیش‌بینی آینده را به کمک روش‌های متعدد مفروض می‌دارند و یک برنامه ایستا با استفاده از آینده واحد را مبتنی بر برون‌یابی روندها توسعه می‌دهند که نتایج قابل‌قبولی را در یک مجموعه کوچک از آینده‌های محتمل ارائه می‌دهد. درحالی‌که اگر آینده متفاوت از آینده‌های مفروض باشد، امکان شکست برنامه وجود دارد. علاوه بر عدم اطمینان بالا در پیش‌بینی آینده، به‌طور عمده شرایط برنامه‌ریزی نیز در طول زمان تغییر می‌کند. برای فایق آمدن بر این مسئله، پژوهش حاضر به‌دنبال طراحی مدلی برای تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار است تا ضمن ارائه عملکردی رضایت‌بخش در آینده چندگانه متفاوت (استواری)، هم‌زمان با دریافت اطلاعات با شرایط جدید انطباق پیدا کند. مبانی پژوهش حاضر تفسیری، رویکرد آن کیفی و از نظر جهت‌گیری یک پژوهش توسعه‌ای-کاربردی است. در این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب به بررسی ادبیات حوزه تدوین استراتژی در شرایط عدم اطمینان پرداخته شده است. براین‌اساس، پس از بررسی ادبیات پژوهش تعداد ۳۹ مفهوم (تم) و ۱۰ مقوله استخراج شد. درنهایت با استفاده از مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده و استفاده از ادبیات پژوهش، مدل نهایی تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار در شرایط عدم اطمینان طراحی شد.



واژه‌های کلیدی: استراتژی، برنامه‌ریزی استوار، انطباق‌پذیری، آینده‌چندگانه.

۱- مقدمه

پیش‌بینی روندهای کسب‌وکار در بازارهایی که در شرایط پایداری قرار دارند، آسان است. در گذشته محیط‌های کسب‌وکار از پایداری نسبی برخوردار بودند. با این حال، محیط بازار به یک محیط پویا، پیچیده و نامطمئن تغییر کرده است [۱]. ظهور جهانی شدن، مدل‌های کسب‌وکار بسیار مخرب، تغییرات سریع فناوری به‌طور چشمگیری منجر به افزایش بی‌ثباتی و پیچیدگی چشم‌انداز رقابتی شده است [۲]. اگر استراتژی شامل تعیین اهداف و برنامه‌های رسیدن به آنها باشد و سازمان را شبکه‌ای از افراد (سیستم اجتماعی) با علایق متفاوت بدانیم و محیط سازمان نیز از پویایی برخوردار بوده و غیرقابل پیش‌بینی در نظر گرفته شود، می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی ایستا در تحقق اهداف چندان کارآمد نخواهد بود. برخی سازمان‌ها خود را مستقل از محیط می‌دانند، درحالی‌که در نظر نگرفتن تحولات بیرون از سازمان نوعی خطرپذیری تلقی شده و همانند آن است که خدمه کشتی به آب‌وهوا و شرایط بیرونی توجه نکنند. پس، سازمان باید توجه خود را به محیط بیرونی نیز معطوف و برای آگاهی از آن تمامی تحولات، رویدادها و روندها (که سازمان بر آنها تأثیر مستقیم ندارد، اما تأثیر می‌پذیرد) را در نظر بگیرد. به‌علاوه باید تمامی تحولات جمعیت‌شناختی، اقتصادی، زیست‌محیطی، سیاسی، فناورانه و اجتماعی مورد توجه قرار گیرد و سپس نیروهای پیشران^۱ و عدم‌اطمینان‌هایی که موجب این تحولات می‌شود، نگاشت شود [۳]. پیتر دراگر در این رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک را آنچه شرکت فردا باید انجام دهد نمی‌داند، بلکه آن را پاسخ به این سؤال تعریف می‌کند که «امروز چه کاری باید انجام شود تا برای فردایی نامطمئن آماده باشیم؟» [۴] به‌طور خاص، شرکت‌ها باید امروز اقدام‌هایی را برای محافظت از خود در برابر رویدادهای منفی آینده و یا استفاده از فرصت‌های بالقوه (نهفته) انجام دهند [۵]. رویکرد پیش‌بینی و سپس اقدام، بر این فرض استوار است که ما می‌توانیم محتمل‌ترین سناریوهای آینده را پیش‌بینی و براساس آن استراتژی‌های خود را بهینه کنیم [۶]. با این حال، زمانی که عدم‌اطمینان‌ها عمیق بوده و سناریوهای احتمالی زیادی وجود

1. Driving forces

دارد، ما نمی‌توانیم یک استراتژی بهینه را برای بلندمدت طراحی کنیم. در برابر، ما به راهبردهایی نیاز داریم که بتواند به تغییرات پاسخ داده و شرایطی آشکاری را برای انطباق در طول زمان فراهم کند [۷]. در چنین شرایطی، تفکر مدیریت رسمی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی برای مقابله با پویایی‌های متغیر در یک چشم‌انداز رقابتی کافی نیست. در عوض مدیران باید توازنی بین ثبات لازم برای ایجاد امکان توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری و عدم ثبات برای امکان تغییر مداوم و انطباق با محیط پویا را فراهم کنند [۸]. بنابراین شرکت‌ها برای پایداری خود باید به‌طور مداوم با محیط‌های در حال تغییر انطباق پیدا کرده و با عدم‌اطمینان مقابله کنند. رویکردهای برنامه‌ریزی رسمی برای مواجهه با عدم‌اطمینان نامناسب تلقی شده و تعداد زیادی از پژوهشگران از رویکرد انعطاف‌پذیری برای تدوین استراتژی پشتیبانی کرده‌اند. از این‌رو، پژوهشگران رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی را تحسین کردند، زیرا آنها ساختاری را ایجاد می‌کنند که در آن توانایی‌هایی را برای توسعه قابلیت‌ها ارائه می‌دهد [۹]. دیبرل و همکاران (۲۰۱۴) مزایای ترکیب یک رویکرد برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر که عدم‌اطمینان را در نظر می‌گیرد و یک برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی را که کمتر انعطاف‌پذیر است، نشان داد: هر دو رویکرد می‌توانند به‌طور مثبت بر عملکرد یک شرکت اثرگذار باشند. پژوهشگران زیادی نیز استدلال کردند که به‌منظور مواجهه با عدم‌اطمینان و هم‌زمان با آماده‌شدن برای آینده، استراتژی‌ها باید استوار باشند. منظور از استواری این است که استراتژی تحت طیف وسیعی از شرایط موفق باشد. همان‌گونه که کوین (۲۰۰۳) نیز بیان می‌کند «ماهیت استراتژی ایجاد شرایطی است که در آن خیلی استوار (و به‌صورت بالقوه انعطاف‌پذیر) بوده و به‌رغم وجود نیروهای خارجی غیرقابل‌پیش‌بینی به اهداف خود دست پیدا کند [۱۰]. بنابراین به‌جای حذف عدم‌اطمینان می‌توان آن را در قالب بخشی از استراتژی سازمان در نظر گرفت. اگرچه عدم‌اطمینان و تغییرات آینده اجتناب‌ناپذیر است، اما می‌توان آنها را برای سازمان به فرصت تبدیل کرد [۱۱]. از این‌رو با توجه به اهمیت عناصر استواری و انطباق‌پذیری در تدوین استراتژی، هدف پژوهش حاضر توسعه مدلی برای تدوین استراتژی‌هایی برای این منظور می‌باشد. در ادامه و در بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ادبیات مرتبط با موضوع ارائه شده و سپس مدل توسعه‌یافته در بخش‌های بعدی ارائه می‌شود.



۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بیشتر برنامه‌های استراتژیک به‌طور ضمنی فرض می‌کنند که می‌توان آینده را پیش‌بینی کرد. یک برنامه ایستا با استفاده از یک آینده منفرد ایجاد می‌شود که اغلب براساس برون‌یابی روندها است و یا یک برنامه «استوار» ایستا توسعه پیدا کرده است که نتایج قابل‌قبولی را در تعداد محدودی از آینده‌های ممکن تولید می‌کند. باین‌حال اگر آینده‌ها متفاوت از فرضیه‌های ما اتفاق بیفتند، برنامه ممکن است با شکست مواجه شود. علاوه برآن، نه‌تنها آینده بسیار نامطمئن است، بلکه برنامه‌ریزان نیاز به مقابله با تغییرات در طول زمان نیز دارند [۱۲]. با توجه به عدم‌اطمینان عمیقی که امروزه تصمیم‌گیرندگان با آن روبه‌رو هستند، یک رویکرد جدید برنامه‌ریزی موردنیاز است که در طیف گسترده‌ای از آینده‌ها به‌صورت رضایت‌بخشی عمل کرده و بتواند در طول زمان و با شرایط آینده (پیش‌بینی نشده) تطبیق پیدا کند. برای دستیابی به انعطاف‌پذیری، از استراتژی‌های انطباق‌پذیر استفاده می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر، استراتژی‌های انطباقی برای تکامل در طول زمان و در پاسخ به اطلاعات جدید طراحی می‌شوند [۱۳]. در ادبیات پژوهش، مطالعات محدودی درخصوص طراحی مدل تدوین استراتژی استوار و انطباق‌پذیر در شرایط عدم‌اطمینان انجام شده است. حنفی‌زاده و همکاران (۲۰۰۶) با بیان مشکلات پیش‌بینی در برنامه‌ریزی استراتژیک و ناکارآمدی این شکل از برنامه‌ریزی در شرایط عدم‌قطعیت، برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها را تشریح می‌کنند. آنها روش عمومی تدوین استراتژی را با دو ابزار مقابله با عدم‌قطعیت، یعنی برنامه‌ریزی سناریو و سیستم استنتاج فازی ترکیب کرده و روشی را ارائه کردند که به سازمان‌ها قابلیت تدوین استراتژی‌های استوار در شرایط عدم‌قطعیت را می‌بخشد [۱۴]. لشکر بلوکی و همکاران (۲۰۱۳) با استفاده از ادبیات پژوهش به طراحی مدلی فرایندی برای تدوین استراتژی‌های استوار پرداختند. این مدل با استفاده از روش مدلسازی ساختاری- تفسیری ایجاد شد که اجرای تکمیلی آن با استفاده از ابزارهای استخراج شده از ادبیات پژوهش به آن اضافه شده است [۱۵]. انوری و همکاران (۱۳۹۶) با ترکیب روش‌های تحلیل استواری، برنامه‌ریزی سناریویی شوارتز و با بهره‌گیری از روش غربالگری فازی چارچوبی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک استوار توسعه دادند [۱۶]. علیزاده و همکاران (۲۰۱۶) از یک رویکرد یکپارچه برنامه‌ریزی استوار مبتنی بر سناریو برای



آینده‌نگری و مدیریت استراتژیک در صنعت نفت و گاز ایران استفاده کردند. این رویکرد در چهار مرحله جهت‌گیری، جستجو، ترکیب و اقدام توسعه برای ارائه استراتژی‌های استوار مبتنی بر سناریو توسعه پیدا کرد. براساس این رویکرد، با استفاده از روش دلفی و ماتریس تحلیل، تأثیر متقابل مهم‌ترین و تأثیرگذارترین نیروهای پیشران شناسایی شده سناریوهای آینده مشخص شدند و در نهایت استراتژی‌های از پیش تعیین شده در برابر سناریوها قرار گرفته و براساس معیارهای استواری امکان‌پذیری و انعطاف‌پذیری) استراتژی‌های استوار مشخص شدند [۱۷]. به‌رغم وجود برخی پژوهش‌ها درخصوص تدوین استراتژی‌های استوار، این پژوهش‌ها به‌طور عمده بر تدوین استراتژی‌های استوار ایستا تأکید شده است و در صورت تغییر مفروضات، برنامه اولیه قادر به انطباق با محیط در حال تغییر و بهره‌مندی از فرصت‌ها نخواهد بود. به‌عبارت‌دیگر، در پژوهش‌های گذشته عناصر پویایی و انطباق‌پذیری استراتژی‌ها چندان مود توجه قرار نگرفته است. در پژوهش حاضر به‌دنبال طراحی مدلی برای تدوین استراتژی هستیم که در برابر سناریوهای آینده استوار و با به‌کارگیری رویکردهایی همچون برنامه‌ریزی بر مبنای فرض و ایجاد سیستم هشدار، قابلیت ایجاد انطباق در استراتژی‌های طراحی شده را ارتقا دهد تا ضمن شناسایی تهدیدها و مقابله با آنها اقدام به طراحی اقدام‌هایی برای استفاده از فرصت‌های محیطی کند.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر مبنای فلسفی تفسیری، جهت‌گیری آن توسعه‌ای و از نظر روش، توصیفی تحلیلی است. در پژوهش حاضر، با توجه به ضعف در پیشینه نظری و تجربی موضوع پژوهش و عدم اجماع پژوهشگران حوزه استراتژی در تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر و استوار، از روش کیفی فراترکیب استفاده شد. به‌طورکلی فرا ترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از سایر مطالعات را با دیگر موضوعات مرتبط و مشابه بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فرا ترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سؤال‌های پژوهش ساخته می‌شود [۱۸]. در پژوهش حاضر برای این



منظور از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو [۱۹] استفاده می‌شود که مراحل آن در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مراحل روش فراترکیب

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

۴-۱- تنظیم سؤال‌های پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم سؤال‌های پژوهش است. این سؤال‌ها براساس چهار معیار چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه تنظیم می‌شوند و هدف از آنها شناسایی مؤلفه‌های لازم برای طراحی مدل تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار است. در جدول ۱ چهار سؤال مربوط به پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. سؤال‌های پژوهش

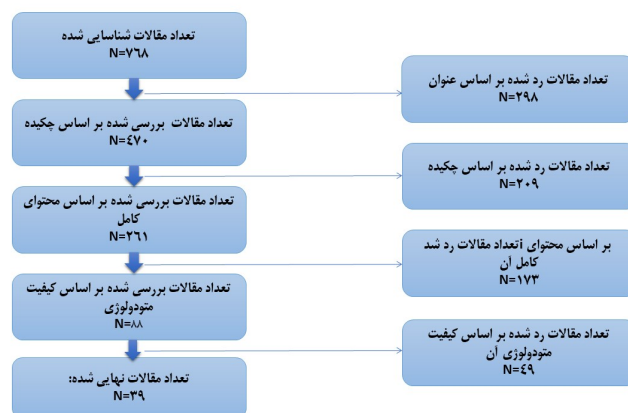
پارامتر	سؤال پژوهش
چه چیزی؟ (موضوع مورد مطالعه)	مراحل اصلی و قرعی مورد نیاز در مدل تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار کدام‌اند؟
چه کسی؟ (جامعه مورد مطالعه)	پایگاه‌های Science Direct, Emerald, Springer
چه زمانی؟ (محدودیت زمانی مورد مطالعه)	مقاله‌های منتشر شده در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲
چگونه؟ (روش جمع‌آوری اطلاعات)	تحلیل داده‌های ثانویه

۴-۲- بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله، جستجوی نظام‌مند مقاله‌های منتشرشده در مجله‌های مختلف انجام گرفت. پایگاه‌های استفاده‌شده برای جستجو Science Direct, Emerald, Springer و بازه زمانی بررسی‌شده تمام مقاله‌های منتشرشده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ میلادی بودند. همچنین از لغات کلیدی «عدم‌اطمینان»، «استراتژی استوار»، «استراتژی انطباق‌پذیر»، «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «برنامه‌ریزی سناریو»، «برنامه‌ریزی بر مبنای فرض «برای جستجو مقالات مرتبط» استفاده شد.

۴-۳- جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در این مرحله از روش فراترکیب، پژوهشگر برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم شکل ۲، پارامترهای مختلفی از جمله عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت متودولوژی پژوهش و در هر مرحله تعداد از مقاله‌ها را رد کرده و از آنها در مراحل روش فراترکیب استفاده نمی‌کند. در نهایت و پس از اعمال روش CASP تعداد ۳۹ مقاله به‌عنوان مقاله نهایی انتخاب شدند.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی



۴-۴- استخراج نتایج

پس از انتخاب مقاله‌های مناسب در مرحله قبل، مقاله‌های منتخب بررسی شدند. معیار استخراج کدها، براساس پاسخ به پرسش‌های گام اول روش فراترکیب بوده است.

۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این مرحله، نخست تمام عوامل استخراج شده از منابع منتخب را به عنوان یک کد در نظر می‌گیریم. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها را در قالب مفاهیم یا تم‌هایی دسته‌بندی می‌کنیم. بر این اساس کدهایی را که از نظر معنا و مفهوم با هم مشترک هستند، در یک مفهوم (تم) مشابه دسته‌بندی می‌کنیم. در این مرحله بعد از بیان هر کد در اولین ستون وجه اشتراکی که این کدها از لحاظ مفهومی با یکدیگر دارند (از دیدگاه پژوهشگر) بیان شده و سپس پژوهشگر سعی کرده تا تم‌ها را براساس مفاهیم مشترک آنها در یک دسته قرار دهد. جدول ۲ کدها، مفاهیم و وجه اشتراک آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. یافته‌های حاصل از اجرای روش فراترکیب

طبقه‌ها	مفاهیم (تم‌ها)	کدها	منابع
جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان	تعیین چشم‌انداز	تعیین چشم‌انداز سازمان	[۳]
		مشخص کردن آینده مطلوب و مورد توافق ذی‌نفعان	[۲۰]
	تعیین مأموریت سازمان	مشخص کردن مأموریت سازمان در تعامل با محیط	[۳]
	مشخص کردن اهداف، مقاصد و آرمان‌ها	مشخص کردن اهداف و مقاصد برنامه	[۷؛ ۱۲]
			[۲۱-۲۴]
	مشخص کردن معیارهای عملکردی برای هر یک از اهداف تعیین شده	تعیین اهداف استراتژیک	[۳؛ ۲۵]
		مشخص کردن نماگرهای نتایج	[۳؛ ۱۲]
		تعیین علایم هشدار عملکردی برای اطمینان از دستیابی برنامه به اهداف خود	[۲۲؛ ۲۶]

طبقه‌ها	مفاهیم (تم‌ها)	کدها	منابع
شناسایی محیط کلان سازمان	شناسایی و نظارت پیاپی بر محیط کلان سازمان برای شناسایی روندهای عمده	شناسایی محیط خارجی با ابزار PESTEL برای یافتن نقاط قوت، ضعف و روندها	[۲۷-۳۰]
		شناسایی و پایش روندهای عمده برای ایجاد سناریوهای مختلف	[۳۱؛ ۳۲]
		ایجاد قابلیت پوشش محیطی برای شناسایی روندهای نوظهور و ارائه پاسخ‌های تریگر به آنها	[۲؛ ۳؛ ۳۳؛ ۳۴]
	شناسایی مهم‌ترین عدم‌اطمینان‌ها و پیش‌ران‌های تغییر در محیط	شناسایی عدم‌اطمینان‌های خارجی	[۱۲]
		استفاده از ابزارهای SWOT و PESTEL برای شناسایی مهم‌ترین پیش‌ران‌های تغییر	[۱۷؛ ۲۰؛ ۲۵؛ ۳۰]
	رتبه‌بندی مهم‌ترین آسیب‌پذیری‌ها و میزان عدم‌اطمینان و تأثیرات آن	رتبه‌بندی آسیب‌پذیری‌ها و فرصت‌ها براساس میزان عدم‌اطمینان و تأثیرات آن	[۳؛ ۲۲؛ ۲۸؛ ۳۵]
	رتبه‌بندی مهم‌ترین آسیب‌پذیری‌های برنامه اولیه براساس میزان عدم‌اطمینان و تأثیر آن	ارائه پاسخ به آسیب‌پذیری‌ها و فرصت‌های برنامه اولیه با توجه به سطح عدم‌اطمینان آن آسیب‌پذیری	[۲۲]
تدوین برنامه مقدماتی و شرایط موفقیت آن	تدوین استراتژی‌های مقدماتی	ارزیابی عدم‌اطمینان‌های کلیدی و با اثرگذاری بالا	[۳۶]
		شناسایی استراتژی‌های مقدماتی	[۲۲]
		شناسایی یک یا چند استراتژی مقدماتی با استفاده از ذی‌نفعان یا سایر روش‌ها	[۳۷]
	مشخص کردن محدودیت‌ها و شرایط موفقیت برنامه مقدماتی	مشخص کردن محدودیت‌های برنامه مقدماتی	[۱۲؛ ۲۱؛ ۲۲]
		مشخص کردن شرایط لازم برای موفقیت برنامه مقدماتی	[۲۱-۲۳؛ ۳۸]
		در نظر گرفتن شرایط موفقیت برنامه به‌عنوان علایم هشدار	[۲۶؛ ۲۹؛ ۳۶]
		در نظر گرفتن آینده‌های امکان‌پذیر برای مواجهه با آینده	[۲۰؛ ۳۶؛ ۴۰-۴۲]
سنجش میزان استواری برنامه مقدماتی با استفاده از رویکرد سناریو	استفاده از رویکرد سناریو برای شناسایی استراتژی‌های استوار	به‌کارگیری آینده‌های چندگانه برای توسعه استراتژی‌های استوار	[۴۲؛ ۴۳]
		به‌کارگیری رویکرد سناریو برای مواجهه با عدم‌اطمینان	[۱۷؛ ۲۰؛ ۲۳؛ ۳۳؛ ۴۴]
		ارزیابی برنامه‌های موجود و استراتژی‌ها در برابر سناریوهای آینده برای شناسایی استراتژی‌های استوار	[۲؛ ۳؛ ۲۷؛ ۳۶؛ ۳۷؛ ۴۴]



طبقه‌ها	مفاهیم (تم‌ها)	کدها	منابع
	در نظر گرفتن معیارهای امکان‌پذیری، انعطاف‌پذیری، تناسب و مقبولیت به‌عنوان معیار استواری در برابر سناریوها	در نظر گرفتن معیارهای استواری (امکان‌پذیری و انعطاف‌پذیری برای سنجش استراتژی‌ها در برابر سناریوهای امکان‌پذیر	[۱۷؛ ۲]
	سنجش میزان استواری استراتژی‌ها براساس شاخص‌های امکان‌پذیری، تناسب و مقبولیت در برابر تمام سناریوها	[۲۵]	
شناسایی مفروضات برنامه‌مقدماتی	شناسایی مفروضات کلیدی برنامه‌مقدماتی	شناسایی مفروضات باربر و آسیب‌پذیر برنامه اولیه	[۴۰؛ ۳۹]
	در نظر گرفتن افق زمانی برای هریک از مفروضات	تنظیم برنامه‌مقدماتی براساس مفروضات موجه	[۴۵؛ ۲۶]
	نظارت پیاپی بر مفروضات برنامه‌مقدماتی	بررسی دوباره مفروضات سناریوها در افق‌های زمانی متفاوت	[۳۹؛ ۳۲]
		در نظر گرفتن افق زمانی مفروضات	[۳۲؛ ۲۵؛ ۲۰]
		اطمینان از اعتبار مفروضات برنامه در طول اجرای آن	[۳۹؛ ۲۶]
		پایش مفروضات زیربنایی برنامه‌مقدماتی در جهت تطبیق با شرایط جدید	[۴۶؛ ۳۹؛ ۲]
به‌کارگیری رویکرد افق پویی برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف و روندهای نوظهور و استفاده از رویکرد پس‌نگری و ۳۶۰ درجه‌ای ذی‌نفعان برای شناسایی نقاط کور آنها	شناسایی و نظارت پیاپی بر روندهای نوظهور و سیگنال‌های ضعیف یا استفاده از رویکرد افق پویی	بررسی روندهای نوظهور و سیگنال‌های ضعیف از تغییرات مهم برای شناسایی سیگنال‌های هشدار اولیه	[۲۹، ۳]
		به‌کارگیری رویکردهای افق‌پویی برای جلوگیری از دستیابی نداشتن به اهداف برنامه	[۴۵]
		استفاده از سناریوها برای شناسایی سیگنال‌های هشدار اولیه	[۴۴؛ ۲۹]
		پایش مداوم محیط برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف و رویدادهای جدید	[۳۱؛ ۲۸؛ ۳؛ ۴۷]
	استفاده از رویکرد پس‌نگر برای جلوگیری از شکست برنامه‌مقدماتی	شناسایی آسیب‌پذیری‌ها، فرصت‌ها و مفروضات برنامه‌مقدماتی با استفاده از روش یک کسپتینگ	[۲۳؛ ۲۲]
		تعیین روندهای نوظهور براساس روش پس‌نگری	[۲۹]
		استفاده از رویکرد منطقی پس‌نگری برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف	[۲۷]
		استفاده از پس‌نگری برای شناسایی نقاط انشعاب و شاخص‌های هشدار اولیه	[۳۵]

طبقه‌ها	مفاهیم (تم‌ها)	کدها	منابع
	استفاده از رویکرد ۳۶۰ درجه برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف	استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف	[۲۵؛ ۳۳؛ ۳۶؛ ۳۸]
		استفاده از رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان برای شناسایی نقاط کور	[۲۷؛ ۳۶]
تدوین برنامه‌هایی برای بهبود شرایط موفقیت و جلوگیری از انحراف برنامه از اهداف خود.	تدوین برنامه‌هایی برای بهبود شرایط موفقیت و جلوگیری از انحراف برنامه از اهداف خود.	استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر فرض برای پاسخ به آسیب‌پذیری‌ها و فرصت‌های شناسایی‌شده	[۲۲؛ ۳۹]
		پیوند سناریوها، گزینه‌ها و روندها با اطلاعات به‌دست‌آمده از پایش محیطی	[۲]
		به‌کارگیری سناریوها برای آزمایش برنامه اولیه با استفاده از برنامه‌ریزی بر مبنای فرض	[۴۰؛ ۴۴]
		بهبود استواری استراتژی با شناسایی و به چالش کشیدن مفروضات زیربنایی در برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو	[۷؛ ۳۶؛ ۳۹]
	تدوین اقدام‌های شکل‌دهنده	انجام اقداماتی برای شکل دادن به محیط برای جلوگیری از تغییرات ناخواسته	[۲۴؛ ۳۹؛ ۴۳]
		شناسایی آسیب‌پذیری برنامه (چگونگی شکست برنامه) و پیاده‌سازی برخی برنامه‌ها پس از اجرای برنامه برای محافظت از آن	[۱۲؛ ۴۰]
		به‌کارگیری اقدام‌های شکل دهنده برای مقابله با شرایط بیرونی به‌منظور تغییر ماهیت آسیب‌پذیری یا فرصت‌ها	[۲۱؛ ۳۹؛ ۴۰]
		بهبود توانایی شرکت برای شکل دادن به آینده ناشناخته	[۲]
		به‌کارگیری اقدام‌های شکل دهنده برای استواری یک برنامه استراتژیک	[۳۹]
		تدوین برنامه‌هایی برای ایجاد شرایط موفقیت در دستیابی به اهداف	[۲۳؛ ۴۷]
		اقدام‌های شکل‌دهنده برای جلوگیری از شکست مفروضات برنامه	[۳۹؛ ۴۰؛ ۴۵]



طبقه‌ها	مفاهیم (تم‌ها)	کدها	منابع
	تدوین اقدام‌های احتیاطی	به‌کارگیری اقدام‌های احتیاطی برای کاهش آثار نامطلوب یک آسیب‌پذیری معین بر یک برنامه	[۳۹؛ ۲۲؛ ۲۱]
		به‌کارگیری اقدام‌هایی برای کاهش توزیع خطرپذیری پیامدهای منفی یک آسیب‌پذیری برنامه مقدماتی	[۲۲]
		در نظر گرفتن اقدام‌های احتیاطی برای وقایع پیش‌بینی‌شده	[۳]
	تدوین اقدام‌های بیمه‌کننده	به‌کارگیری اقدام‌های بیمه‌کننده برای کاهش تأثیرات نامطلوب برنامه یا کاهش خطرپذیری‌های ناشی از آسیب‌پذیری نامعین	[۴۰؛ ۳۹؛ ۲۱] [۴۵]
	تدوین اقدامات فرصت‌طلبانه	به‌کارگیری اقدام‌های فرصت‌طلبانه به‌منظور استفاده از فرصت‌های خاص یا محتمل که ممکن است برای برنامه سودمند باشد.	[۴۸؛ ۲۱]
	تدوین اقدام‌های بهره‌بردارانه	به‌کارگیری اقدام‌های بهره‌بردارانه برای استفاده از مزایای تحولات جدید (نامشخص)	[۲۱]
ایجاد سیستم پایش برنامه مبتنی بر علایم هشدار و رویدادهای تریگر	ایجاد یک سیستم پایش مبتنی بر علایم هشدار بلافاصله پس از اجرای برنامه مقدماتی	ایجاد سیستم پایش مبتنی بر علایم هشدار برای بررسی کل برنامه	[۳؛ ۱۲؛ ۲۲؛ ۴۰؛ ۳۹؛ ۳۶]
		مشخص کردن علایم هشدار در شکست یک برنامه	[۴۰]
		ایجاد سیستم هشدار اولیه استراتژیک برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف	[۴۳؛ ۲]
		تعیین علایم هشدار محیطی برای شناسایی خطرات و فرصت‌ها که مانع از دستیابی به فرصت‌ها می‌شوند	[۲۶]
	ارزیابی علایم هشدار تعیین شده براساس معیارهای قابل‌سنجش بودن، به موقع بودن، قابل‌اعتماد بودن، قانع کننده بودن و سازمان‌پذیر بودن	در نظر گرفتن معیار قابلیت سنجش و به موقع بودن برای ارزیابی علایم هشدار	[۲۶]
		در نظر گرفتن معیارهای قابل‌اعتماد و قانع کننده بودن ارزیابی علایم هشدار (عدم شناسایی سیگنال‌های اشتباه)	[۲۶]
		در نظر گرفتن معیار سازمان‌پذیر بودن معیارها به‌عنوان شاخصی برای ارزیابی علایم هشدار	[۲۶]

منابع	کدها	مفاهیم (تم‌ها)	طبقه‌ها
[۲۶]	لزوم تغییر مداوم هشدار در طول زمان متناسب با شرایط محیطی	به‌روزرسانی علایم متناسب با شرایط محیطی	
[۳۹]	تعدیل برنامه‌های آینده همزمان با دریافت اطلاعات جدید	و تعدیل برنامه‌ها برای پاسخگویی هشدار به شرایط جدید	
[۲۹]	شناسایی و نظارت بر ذی‌نفعان به‌عنوان یک هشدار اولیه	شناسایی و نظارت پیاپی انتظارها، سلاقی و عدم‌اطمینان‌های ناشی از ذی‌نفعان	
[۴۶؛ ۴۹]	بهره‌گیری از ذی‌نفعان برای شناسایی عدم‌اطمینان‌های کلیدی		
[۲۳]	تدوین استراتژی‌های انعطاف‌پذیر براساس رویدادهای تریگر	مشخص کردن رویدادهای تریگر	
[۳۳؛ ۲۲؛ ۲۳]	به‌کارگیری رویدادهای تریگر برای بررسی کل برنامه		
[۳۹؛ ۲۸]	به‌کارگیری اقدام‌های کوتاه مدت و اقتضایی در صورت مشاهده علائم هشدار	به‌کارگیری اقدام‌های اقتضایی	به‌کارگیری اقدام‌هایی برای افزایش انطباق‌پذیری برنامه مقدماتی
[۳۹؛ ۱۲؛ ۷]	اجرای اقدام‌های اقتضایی در صورت رسیدن مقادیر ماشه به مقادیر از پیش تعیین شده		
[۵۰؛ ۴۴]	ایجاد گزینه‌های اقدام در سناریوهای مختلف		
[۳۶؛ ۳]	باز نگه داشتن گزینه‌ها		
[۴۴؛ ۲۹؛ ۷]	تجدید نظر و یا تغییر در کل برنامه در صورت عدم‌امکان دستیابی به اهداف و یا تغییر اهداف و مقاصد برنامه‌های عملیاتی	تجدید نظر در کل برنامه مقدماتی به‌عنوان یک رویکرد انطباقی به شرایط	
[۱۲؛ ۷؛ ۳]	تدوین دوباره برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی به‌گونه‌ای که برنامه با توجه به شرایط فعلی خاتمه، تغییر یا اصلاح شود.		
[۵۱؛ ۴۰]	به‌کارگیری اقدام‌های دفاعی پس از اجرای برنامه	به‌کارگیری اقدام‌های دفاعی براساس علایم هشدار	
[۲۱]	به‌کارگیری اقدام‌هایی برای جلوگیری از عدم دستیابی به اهداف برنامه		
[۲۶]	اصلاح استراتژی‌ها شامل تغییر در قصد، جهت و محتوای استراتژی همزمان با تغییر در مفروضات کلیدی	به‌کارگیری اقدام‌های اصلاحی براساس علایم هشدار	
[۵۱]			



طبقه‌ها	مفاهیم (تم‌ها)	کدها	منابع
		به‌کارگیری اقدام‌های اصلاحی برای تنظیمات (اصلاح) برنامه اولیه برای پاسخ به رویداد تریگر خاص	[۲۱]
	به‌کارگیری اقدام‌های سرمایه‌ای براساس علایم هشدار	به‌کارگیری اقدام‌های سرمایه‌ای به‌منظور اجرای اقدام‌های واکنشی انجام‌شده پس از اجرای برنامه مقدماتی	[۲۱]
ایجاد قابلیت‌های پویا	ایجاد قابلیت‌های پویا	به‌کارگیری قابلیت‌هایی که تا حد امکان در تمامی تهدیدات استفاده می‌شوند.	[۴۰]
		ایجاد توانایی درک، کسب اطلاعات و واکنش به فرصت‌ها	[۲؛ ۳۵؛ ۴۷؛ ۵۲]
		ایجاد قابلیت ادغام، ساختن، پیکربندی منابع داخلی و خارجی برای رسیدگی و شکل‌دادن سریع به محیط کسب‌وکار متغیر	[۲؛ ۴۷؛ ۵۳؛ ۵۴]
		ایجاد قابلیت‌های پویا در سازمان برای درک، شکل‌دهی و استفاده از فرصت‌ها در شرایط عدم‌اطمینان	[۴۷؛ ۳۳]
	ایجاد قابلیت یادگیری	بهبود یادگیری سازمانی	[۲]
	ایجاد قابلیت تاب‌آوری	ایجاد قابلیت تاب‌آوری از راه یادگیری سازمانی	[۲]
	ایجاد قابلیت تاب‌آوری	بهبود سریع پس از وقوع رویداد غیرقابل‌پیش‌بینی	[۲۹]
	بهبود قابلیت فرهنگ تغییر	ایجاد فرهنگ تغییر برای پاسخ سریع به تغییرات محیطی	[۵۱]
	ایجاد قابلیت افزونگی	ایجاد افزونگی در قابلیت‌های سازمان برای محافظت در برابر بدترین اتفاقات ممکن	[۵۳؛ ۲۹]
		ایجاد قابلیت افزونگی برای مواجهه با عدم‌اطمینان	[۵۳]
		ایجاد قابلیت افزونگی به‌عنوان معیار یک سازمان استوار	[۵۳]
	ایجاد قابلیت درک و واکنش سریع به تغییرات محیطی	ایجاد قابلیت درک، استفاده و واکنش به فرصت‌ها و تهدیدات	[۲؛ ۳۵؛ ۴۷؛ ۵۴]
		ایجاد قابلیت درک سریع تغییرات محیطی	[۵۴]
		ایجاد فرایند جمع‌آوری پیوسته اطلاعات برای به‌کارگیری گزینه‌های واقعی در زمان مناسب	[۴۶]

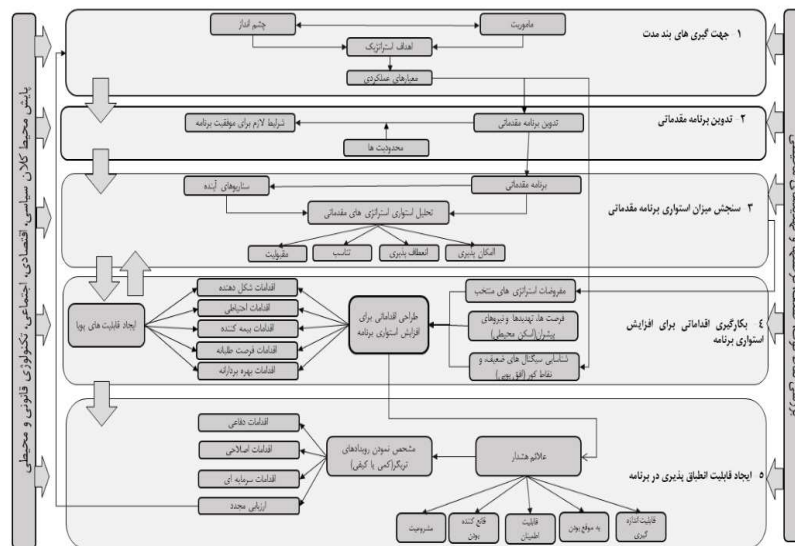


۵-۱- حفظ کنترل کیفیت

برای بررسی روایی پژوهش از روش روایی نظریه در بخش بررسی نظام‌مند ادبیات پژوهش استفاده شد. همچنین برای سنجش پایایی یافته‌های پژوهش، از روش ضریب کاپا و توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. در این پژوهش تعداد ۱۰ مقاله که توسط دو پژوهشگر کدگذاری شده، نشان می‌دهد که میزان توافق بین دو کدگذار براساس شاخص کاپا مقدار ۰/۷۵۵ می‌باشد. بنابراین میزان توافق بین کدگذاران بالا و قابل قبول است.

۵-۲- ارائه یافته‌ها

در این مرحله با استفاده از یافته‌های حاصل از اجرای روش فرا ترکیب و استفاده از ادبیات پژوهش در حوزه استراتژی، نسبت به طراحی مدل تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار اقدام شد. شکل ۴ مدل مفهومی تدوین استراتژی‌های انطباق‌پذیر استوار در شرایط عدم اطمینان را نشان می‌دهد.



شکل ۴. مدل مفهومی پژوهش



در پژوهش حاضر برای دستیابی به مقوله‌ها و مفاهیم پژوهش از روش فراترکیب استفاده شد. در این مرحله ۱۰ مقوله اصلی و ۳۹ مفهوم استخراج شد و در نهایت با استفاده از نتایج استخراج شده و استفاده از ادبیات پژوهش و مدل نهایی پژوهش استخراج شد. مراحل مدل پژوهش در شکل ۴ آورده شده است.

۵-۳- مشخص کردن جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان

در آغاز فرآیند، جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان برای مواجهه با محیط شناسایی می‌شود. این مرحله شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان است. در این مرحله پس از مشخص کردن مأموریت و چشم‌انداز برنامه مقدماتی باید اهداف استراتژیک سازمان را شناسایی کرده و زمانی را برای دستیابی به آن اهداف مشخص کرد. سپس این اهداف می‌توانند به عنوان اهداف کمی برای توسعه استراتژی‌ها در مراحل بعدی استفاده شوند [۲۳].

۵-۴- شناسایی محیط سازمان

در این مرحله با بهره‌گیری از رویکرد اسکن محیطی^۱، محیط سازمان با استفاده از ابزارهایی همچون PESTEL و SWOT بررسی می‌شود. در این مرحله ضمن بررسی محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و محیطی، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بررسی شده قرار گرفته و مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عدم اطمینان‌های کلیدی و پیرامون‌های تغییر در محیط شناسایی می‌شوند.

۵-۵- تدوین برنامه مقدماتی و شرایط موفقیت آن

با استفاده از اطلاعات به دست آمده از مرحله اول و دوم استراتژی‌های جایگزین مقدماتی که اهداف و مقاصد را برآورده می‌کند، توسعه داده شده و محدودیت‌ها و شرایط موفقیت برنامه

1. Environmental scanning

نیز شناسایی می‌شود که از آنها در مراحل بعدی برای شناسایی آسیب‌پذیری‌ها، علایم هشدار^۱ و تریگرها استفاده می‌شود [۱۲].

۵-۶- سنجش میزان استواری برنامه مقدماتی با استفاده از رویکرد سناریو

رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک مرسوم اغلب مبتنی بر پیش‌بینی و برون‌یابی روندهای مشاهده شده فعلی می‌باشند. با این حال، چنین رویکردهایی در محیط‌های پیچیده و بسیار نامطمئن از کارایی لازم برخوردار نیستند. در اینجا می‌توان دامنه برنامه‌ریزی را از یک آینده واحد به عنوان محتمل‌ترین آینده تلقی به توسعه تعدادی از آینده‌های قابل قبول (یعنی سناریوها) افزایش داد [۳۶]. در این مرحله، لازم است تا عدم اطمینان‌های کلیدی برای تدوین و درک بهتر سناریوها روشن شوند. در حالی که رویکردهای مختلفی برای توسعه سناریو وجود دارد، ستما و لیبل^۲ (۲۰۰۵) رویکرد غالب را «منطق شهودی»^۳ می‌دانند [۵۵] در مدل پژوهش حاضر برای توسعه سناریوها از رویکرد منطق شهودی استفاده شده است. در ادامه و پس از توسعه سناریوها، استواری استراتژی‌های پیشنهادی را تحت سناریوهای مختلف با استفاده از معیارهای امکان‌پذیری، انعطاف‌پذیری، تناسب و مقبولیت ارزیابی شده و در نهایت استراتژی‌هایی با بیشترین امتیاز به عنوان استراتژی‌های استوار تعیین می‌شوند [۱۷].

۵-۷- شناسایی مفروضات برنامه مقدماتی

پس از تدوین برنامه مقدماتی با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی بر مبنای فرض شروع به شناسایی مفروضات زیربنایی برنامه مقدماتی می‌کنیم.

1. signposts
2. Postma and liebl
3. intuitive logics



۵-۸- به کارگیری رویکرد افق‌پویی و روش پس‌نگری برای شناسایی

سیگنال‌های ضعیف و دلایل عدم موفقیت برنامه‌مقدماتی

در این مرحله برای از بین بردن نواقص موجود در روش منطق شهودی توسعه سناریو و به منظور شناسایی سیگنال‌های ضعیف در شرایط عدم اطمینان از رویکرد افق‌پویی و روش پس‌نگری استفاده شده است که در مراحل بعد برای ایجاد سیستم هشدار آینده استفاده می‌شود.

سیستم هشدار اولیه برای کمک به فعالیت‌های آینده‌نگری استراتژیک با شناسایی «سیگنال‌های ضعیف» در نظر گرفته شده است. روندها به طور اساسی یک تغییر قابل توجه را نشان می‌دهد. یک الگوی رفتاری در حال ظهور که متفاوت از فعالیت‌های تثبیت شده در یک جامعه یا صنعت است [۵۶]. «سیگنال ضعیف» در یک روند مبهم، به ظاهر بی‌اهمیت یا غیر استثنایی است که می‌تواند به طور چشمگیری بر اهداف سازمان تأثیر بگذارد، اما نیاز به تفسیر دارد. پس از تفسیر به یک سیگنال هشدار اولیه تبدیل می‌شود. سیگنال‌های ضعیف به راحتی قابل شناسایی یا تفسیر مناسب نیستند. بنابراین، توانایی شناسایی صحیح پیامدهای سیگنال‌های ضعیف برای افق‌پویی از اهمیت زیادی برخوردار است [۲۷؛ ۲۹].

۵-۸-۱- رویکرد افق‌پویی و روش پس‌نگری برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف

نویسندگان گاهی از اصطلاحات «اسکن محیطی»^۱ و «افق‌پویی»^۲ به صورت مترادف استفاده می‌کنند و یا افق‌پویی را به عنوان زیرمجموعه‌ای از اسکن محیطی در نظر می‌گیرند [۵۷]. باین حال برخی تفاوت‌های کلیدی بین این دو وجود دارد. اسکن محیطی به نظارت و بررسی محیط سطح کلان فعلی سازمان- یعنی محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، طبیعی، قانونی و رقابتی - برای تغییرات، روندها، فرصت‌ها و تهدیدها می‌پردازد [۵۸]. اسکن محیطی به طور معمول تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌مدت را پشتیبانی می‌کند، زیرا هدف اصلی آن به طور معمول کسب اطلاعات خاص و رقابتی است [۵۷؛ ۵۸].

1. Environmental Scanning
2. Horizon Scanning

در مقابل، رویکرد افق‌پویی، یک جهت‌گیری طولانی‌مدت را برای رسیدگی به نگرانی‌های جدید و نیروهای پیشران نوظهور در آینده اتخاذ می‌کند و به‌همین دلیل یک فعالیت آینده‌نگری در نظر گرفته می‌شود. متخصصان ادعا می‌کنند که ارزش واقعی آن در افزایش «جابجی شناختی» برنامه‌ریزان با گسترش تفکر بلندمدت و کاوش در تحولات آینده است [۵۷]. در اینجا برای استفاده از رویکرد افق‌پویی از روش منطق پس‌نگری استفاده شده است. این روش که برای اولین بار توسط رایت و گودوین (۲۰۰۹) توضیح داده شد، در تضاد با روش اصلی توسعه سناریو منطق شهودی است [۵۹]. در روش مرسوم توسعه سناریو با عنوان منطق شهودی، فرایند توسعه سناریو «زنجیرسازی رو به جلو»^۱ است. منظور این است که این فرایند به مشارکت‌کنندگان در کارگاه نیاز دارد تا نیروهای پیشرانی را استخراج کنند (با استفاده از ابعاد سیاست، اقتصاد، اجتماعی، فناوری، محیطی و قانونی) که ممکن است بر موضوع نگرانی که اغلب ادامه بقای یک سازمان است، تأثیرگذار باشد زمانی که این نیروی‌های پیشران استخراج شدند، فرایند منطق شهودی به شناسایی پیوندهای علی^۲ بین این نیروها که با فلش‌های نفوذ نشان داده می‌شوند، کمک می‌کند. هر فلش برای نشان دادن تقدم زمانی و علیت عمل می‌کند- به‌این‌ترتیب که یک نیروی پیشران که در شروع یک فلش قرار می‌گیرد، زودتر از زمان می‌آید و تأثیر علی بر نتیجه نیروی پیشران بعدی دارد. گام بعدی در فرایند منطق شهودی، شناسایی مهم‌ترین خوشه‌هایی از نیروهای پیشران هستند- از نظر میزان اثرگذاری خوشه‌ها بر سازمان و هم از نظر میزان پیش‌بینی‌پذیری نتیجه یک خوشه خاص. نامطمئن‌ترین و تأثیرگذارترین خوشه‌ها به‌عنوان مبنایی برای توسعه مجموعه سناریوهای بعدی قرار می‌گیرند [۲۷]. در مقابل، روش منطق پس‌نگری برای توسعه سناریو با تمرکز بر اهداف سازمان شروع می‌شود و از شرکت‌کنندگان کارگاه می‌خواهد که هم یک دستاورد منفی افراطی (اما باورکردنی) و هم یک دستاورد مثبت افراطی (اما باورکردنی) از اهداف سازمان را تصور کنند. گام بعدی در این فرایند این است که از شرکت‌کنندگان در کارگاه بخواهند تا با «زنجیره‌سازی به عقب»^۳ علت‌ها و زنجیره علی این تحولات شدید را تصور کنند. [۲۷؛ ۲۹]

1. Forward chaining
2. Causal linkages
3. Backward chaining



۵-۸-۲- رتبه‌بندی نیروهای پیشران شناسایی شده براساس رویکرد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان^۱

در رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان، اعضای یک سازمان و مهم‌تر از آن افراد خارج از سازمان (که احتمالاً مدل‌ها و دیدگاه‌های ذهنی متفاوتی دارند، اما در همان حال از سازمان کانونی و محیط آن آگاه هستند) خواسته می‌شود تا نیروهای پیشرانی را که می‌توانند بر دستیابی سازمان به اهداف کلیدی خود اثرگذار باشد، شناسایی کنند. [۳۸].

۵-۹-۹- تدوین برنامه‌هایی برای افزایش استواری برنامه مقدماتی

اجرای تجزیه و تحلیل‌های مبتنی بر پویش محیطی (PESTEL و SWOT) و افق‌پویی در مراحل قبل منجر به شناسایی مفروضات برنامه مقدماتی و فهرستی از فرصت‌ها، تهدیدها و دلایل بالقوه داخلی و خارجی (سیگنال‌های ضعیف) شده که می‌توانند منجر به موفقیت یا شکست سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک شود. سپس، طیفی از اقدام‌های استراتژیک متقابل را تعریف می‌کند که می‌تواند از شکست‌های احتمالی جلوگیری کند و یا منجر به موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف برنامه شود. در پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی بر مبنای فرض و استفاده از دلایل موفقیت و عدم موفقیت برنامه مقدماتی که در مراحل قبل شناسایی شد، اقدام‌هایی برای افزایش استواری برنامه مقدماتی طراحی می‌شود.

۵-۹-۱- اقدام‌های شکل دهنده^۲

اقدام‌های شکل دهنده، اقدام‌هایی محسوب می‌شود که قرار است در چرخه فعلی برنامه‌ریزی فعلی انجام شوند و مشروط به علایم هشدار نیستند [۳۹].

۵-۹-۲- اقدام‌های احتیاطی^۳

اقدام‌هایی که تأثیر نامطلوب بر یک برنامه ناشی از یک آسیب‌پذیری معین (یا با احتمال زیاد) را کاهش می‌دهد [۱۲].

1. 360° stakeholder feedback
2. Shaping actions
3. Mitigating actions



۵-۹-۳- اقدام‌های بیمه‌کننده^۱

اقدام‌هایی که تأثیرات نامطلوب بر یک برنامه را کاهش داده و یا ریسک‌های ناشی از آسیب‌پذیری‌های نامعین را کاهش می‌دهد (مانند خرید بیمه خودرو) [۳۹].

۵-۹-۴- اقدام‌های فرصت‌طلبانه^۲

اقدام‌هایی که از فرصت‌های خاص (یا محتمل) استفاده می‌کنند که ممکن است برای برنامه سودمند باشد.

۵-۹-۵- اقدام‌های بهره‌بردارانه^۳

اقدام‌هایی که از مزایای تحولات جدید (نامشخص) استفاده می‌کنند که می‌تواند برنامه را موفق‌تر کرده و یا زودتر موفق کند.

۵-۱۰- ایجاد سیستم پایش برنامه مبتنی بر علایم هشدار^۴ و رویدادهای تریگر^۵

این مرحله عنصر انطباق‌پذیر استوار را معرفی می‌کند که موجب می‌شود تا برنامه مقدماتی قادر به مواجهه با عدم اطمینان عمیق شده و آن را از رویکردهای مبتنی بر سناریو متمایز می‌سازد که بر مبنای واکنش به یک و یا یک مجموعه کوچک از آینده مفروض برای دستیابی به استواری ایستا است. سیستم پایش از علایم هشدار و تریگرها تشکیل شده است. تریگرها، انواع اطلاعات و متغیرهایی را که باید تحت نظارت قرار گیرد، مشخص می‌کند تا نشان دهد: (۱) آیا برنامه اولیه در حال حاضر به اهداف خود دست پیدا کرده است؛ (۲) و آیا آسیب‌پذیری‌ها و فرصت‌ها و سیگنال‌های ضعیفی که در مراحل دوم و هفتم شناسایی شده‌اند مانع رسیدن برنامه به اهداف خود در آینده هستند [۱۲؛ ۶۰] به عبارت دیگر، در مدل پژوهش حاضر، سیستم پایش، عنصر اصلی در ایجاد قابلیت انطباق‌پذیری می‌باشد.

-
1. Hedging actions
 2. Seizing actions
 3. Exploiting actions
 4. Signpost
 5. Trigger events



۵-۱۰-۱- علایم هشدار

علایم هشدار رویداد یا آستانه‌ای است که نشان دهنده یک تغییر مهم در اعتبار^۱ یا آسیب‌پذیری^۲ یک فرض برنامه است. این تعریف شامل دو نگرانی مهم است: اعتبار و آسیب‌پذیری. چنانچه یک فرض برابر اعتبار خود را از دست بدهد (اگر شکست بخورد) برنامه‌ای که بر آن فرض استوار است، شکست خواهد خورد. اگر یک فرض برابر از بین برود یا اعتبار خود را از دست بدهد، علایم هشدار باید به ما اطلاع بدهند. اهداف و مقاصد هر برنامه‌ای مهم‌ترین خروجی‌های هر برنامه‌ای هستند. این اهداف به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که در صورت تحقق، برنامه را به موفقیت می‌رسانند. از این رو در این مرحله با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده از رویکردهای پوشش محیطی و افق‌پویی برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، پیشران‌های تغییر، روندهای نوظهور و سیگنال‌های ضعیف استفاده می‌شود. از این عوامل در مرحله بعدی برای طراحی اقدام‌های انطباق‌پذیر استفاده می‌شود. همچنین بعد از شناسایی علایم هشدار از معیارهای قابلیت اندازه‌گیری، به‌موقع بودن، قابلیت اطمینان، قانع کننده بودن، مشروعیت برای ارزیابی آنها استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که علایم هشدار و مقادیر آنها ثابت نیستند. آنها می‌توانند در طول زمان و با در دسترس قرار گرفتن اطلاعات جدید تغییر کنند [۲۶].

۵-۱۰-۲ رویدادهای تریگر

تریگرها، سطوح حیاتی علایم هشدار هستند و در صورت وقوع نشان می‌دهند که اقدام‌های (اقتضایی) باید برای حصول اطمینان از اینکه برنامه مقدماتی همچنان به‌منظور دستیابی به اهداف مشخص خود ادامه خواهد داشت، انجام شود. رویدادهای تریگر، رویدادهایی هستند که نشان دهنده و آغاز کننده یک زنجیره علی از رویدادهای در محیط خارجی هستند.

1. validity
2. vulnerability

۵-۱۱- به‌کارگیری اقدام‌هایی برای افزایش قابلیت انطباق‌پذیری برنامه

مقدماتی

در این مرحله، یک مجموعه از رویدادهای تریگر و اقدام‌های واکنشی مرتبط پیش از اجرا توسعه داده می‌شوند تا به این برنامه اجازه دهند در صورت وقوع رویدادهای تریگر در طول حیات برنامه، با شرایط جدید انطباق پیدا کند. مطالعه ادبیات پژوهش نشان می‌دهد چهار نوع اقدام اقتضایی برای ایجاد قابلیت انطباق در مدل وجود دارد. فعال‌سازی اقدام‌های زیر براساس رویدادهای تریگر صورت خواهد گرفت که در مرحله قبل مشخص شدند.

۵-۱۱-۱- اقدام‌های دفاعی^۱

اقدام‌های واکنشی که پس از اجرای برنامه اولیه برای روشن شدن برنامه، حفظ منافع آن یا مواجهه با چالش‌های بیرونی در پاسخ به محرک تریگر خاص، اتخاذ شده است. اما برنامه مقدماتی بدون تغییر باقی بماند.

۵-۱۱-۲- اقدام‌های اصلاحی^۲

تنظیمات (اصلاحات) برنامه اولیه برای پاسخ به تریگرهای خاص.

۵-۱۱-۳- اقدام‌های سرمایه‌ای^۳

اقدام‌های واکنشی انجام شده پس از اجرای برنامه مقدماتی برای استفاده از فرصت‌هایی که عملکرد آن را بیشتر بهبود دهد.

1. Defensive actions
2. Corrective actions
3. Capitalizing actions



۵-۱۱-۴- ارزیابی مجدد^۱

این فرایند زمانی آغاز می‌شود که تجزیه و تحلیل و فرضیه‌های حیاتی برای موفقیت، اعتبار خود را از دست می‌دهند (برای مثال زمانی که رویدادهای پیش‌بینی نشده باعث تغییر اهداف و آرمان‌های بنیادی و مفروضات زیربنایی برنامه اولیه می‌شود).

۵-۱۲- ایجاد قابلیت‌های پویا

پس از طراحی اقدام‌های مرحله قبل، سازمان باید قابلیت‌های پویایی را در خود ایجاد کند تا در صورت وقوع هر یک از رویدادهای تریگر قادر به اجرای اقدام‌های طراحی شده باشد. قابلیت‌های پویا، یعنی توانایی شرکت در یکپارچه‌سازی، ایجاد و پیکربندی دوباره قابلیت‌های داخلی و خارجی برای مواجهه با محیط‌های در حال تغییر که نقش بسیار مهمی در مدیریت عدم اطمینان دارد [۲؛ ۵۲].

۶- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به عدم اطمینان عمیقی که امروزه تصمیم‌گیرندگان با آن روبه‌رو هستند، یک رویکرد جدید به برنامه‌ریزی موردنیاز است که در طیف گسترده‌ای از آینده‌های چندگانه به صورت رضایت‌بخشی عمل کرده و بتواند در طول زمان و با شرایط آینده (پیش‌بینی نشده) تطبیق پیدا کند. از این رو، ضرورت تدوین استراتژی‌هایی وجود دارد تا هم‌زمان با حفظ استواری در آینده از قابلیت انطباق‌پذیری بالایی در مواجهه با عدم اطمینان برخوردار باشند. برای این منظور در پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شد. با توجه به نتایج مراحل هفت‌گانه روش فراترکیب ۹۷ کد، ۳۹ مفهوم (تم) و ۱۰ مقوله به دست آمد. سپس با استفاده از ادبیات پژوهش مراحل مدل تدوین استراتژی تبیین شد. در مدل طراحی شده پس از تعیین جهت‌گیری‌های کلی سازمان و تدوین استراتژی‌های مقدماتی با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی نسبت به سنجش میزان استواری آنها با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی

1. Reassessment (RE)



سناریو و استفاده از منطق شهودی اقدام می‌شود. در این مرحله با نگاه روش مرسوم توسعه سناریو با عنوان منطق شهودی، فرایند توسعه سناریو «زنجیرسازی رو به جلو»^۱ است. در این مرحله استراتژی‌های طراحی شده در مقابل آینده‌های باورکردنی قرار گرفته و با استفاده از شاخص‌هایی استراتژی‌های استوار شناسایی می‌شوند. در مرحله بعد و به منظور ایجاد قابلیت انطباق‌پذیری در مدل طراحی شده با استفاده از روش پس‌نگری و «زنجیرسازی رو به عقب»^۲ سیگنال‌های ضعیف محیط شناسایی و به همراه روندهای نوظهور و پیش‌رانه‌های تغییر شناسایی شده در روش منطق شهودی توسعه سناریو و همچنین مفروضات استراتژی‌های طراحی شده نسبت به تدوین اقدام‌هایی برای محافظت از برنامه و مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه اقدام می‌شود. برای استفاده از اقدام‌های طراحی شده از علائم هشدار و شناسایی رویدادهای تریگر استفاده می‌شود که نتیجه آن ارتقای قابلیت انطباق‌پذیری مدل خواهد بود. در این مرحله شاخص‌های عملکردی اهداف استراتژیک و شرایط موفقیت برنامه مقدماتی پیش‌نیاز اجرای روش پس‌نگری برای شناسایی علائم هشدار خواهند بود که از جمله نوآوری‌های مدل حاضر است. بر این اساس، تمامی اقدام‌های طراحی شده هم‌راستا با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان خواهد بود. لازم به ذکر است، شناسایی سیگنال‌های ضعیف و عدم اطمینان‌های کلیدی در محیط باید به صورت پیاپی انجام شود تا هم‌زمان با به‌روزرسانی اقدام‌ها برای مواجهه با آنها، قابلیت‌های پویایی برای مواجهه با آنها در سازمان ایجاد شود. در اینجا پیشنهاد می‌شود مدل پژوهش حاضر در یک سازمان دیگر اجرا شده و نتایج جاری‌سازی آن در یک دوره طولانی مدت بررسی شود. همچنین، در حوزه پیشنهادی کاربردی می‌توان به لزوم ایجاد یک سیستم پایش مبتنی بر علائم هشدار تأکید کرد که در آن، استراتژی‌های متناسب با هر یک از علائم هشدار طراحی و در صورت وقوع رویدادهای تریگر به کار گرفته می‌شوند. علاوه بر این، پایش مداوم سیگنال‌های ضعیف و روندهای نوظهور در راستای انطباق سریع با محیط سازمان، بهره‌مندی از فرصت‌ها و مواجهه با تهدیدها از دیگر پیشنهادها کاربردی پژوهش حاضر است.

-
1. Forward chaining
 2. Backward chaining



۷- منابع

- [1] Bowen, G. and D. Bowe, *Strategy Formulation and Uncertainty in Environment*. Journal of Business and Economics, 2014. **5** (12): p. 2315-2326.
- [2] Haarhaus, T. and A. Liening, *Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight*. Technological Forecasting and Social Change, 2020. **155**: p. 120033.
- [3] Ruijter, P.d., *Scenario Based Strategy: Navigate the Future*, ed. 1. 2014: Routledge; 1st edition.
- [4] Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices 1* : ۹۷۳ New York: Harper & Row Publishers.
- [5] Taleb, N.N., *The Black Swan*; : Random House: New York, NY, USA. 2007
- [6] van Dorsser, C., et al., *An integrated framework for anticipating the future and dealing with uncertainty in policymaking*. Futures, 2020. **1** : ۲۴ p. 102594.
- [7] Malekpour, S. and J. Newig, *Putting adaptive planning into practice: A meta-analysis of current applications*. Cities, 2020. **106**: p. 102866.
- [8] Hitt, M.A., B.W. Keats, and S.M. DeMarie, *Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*. Acad. Manag. Perspect, 1998. **12**(4): p. 42-22.
- [9] Siebelink, R., J.I.M. Halman, and E. Hofman, *Scenario-Driven Roadmapping to cope with uncertainty: Its application in the construction industry*. Technological Forecasting and Social Change, 2016. **110**: p. 226-238.
- [10] Quinn, J.B., *Strategies for change*. In: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S. (Eds.), *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases* 2003: 2nd European ed. Pearson Education, Harlow, United Kingdom.
- [11] Goodwin, P. and G. Wright, *Decision Analysis for Management Judgment*, ed. t. edition. 2014: Wiley.
- [12] Marchau, V.A.W.J., et al., *Decision Making under Deep Uncertainty*. 2019: Springer Nature.
- [13] Lempert, R.J ,et al., *A General, Analytic Method for Generating Robust Strategies and Narrative Scenarios*. Management Science, 2006. **52**(4): p. 514-528.
- [14] Hanafizadeh, p., P. Arabi, and A. Hashemi, *Robust strategic planning using scenario planning and fuzzy inference system*. journal of management researches in Iran (in persian), 2006. **46**: p. 137-170.



- [15] Lashkarblouki, M., et al., *Designing the perspective process model of robust strategy using mixed method*. Journal of strategic management thought(in persian), 2013. **12**: p. 121-151.
- [16] Anvari, A., et al., *The combination of robust analysis and fuzzy screening in order to develop a robust strategic planning model for service logistics network; (case Study of Shiraz Electricity Distribution Company)*. Modern Research in Decision Making, 2016. **2**(1): p. 1-28.
- [17] Alizadeh, R., et al., *An integrated scenario-based robust planning approach for foresight and strategic management with application to energy industry*. Technological Forecasting and Social Change, 2016. **104**: p. 162-171.
- [18] Zimmer, L., *Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts*. Journal of Advanced Nursing, 2006. **53**(3): p. 311-318.
- [19] Sandelowski, M. and J. Barros, *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. 2007: Springer publishing company Inc.
- [20] Butler, J.R.A., et al., *Scenario planning to leap-frog the Sustainable Development Goals: An adaptation pathways approach*. Climate Risk Management, 2016. **12**: p. 83-99.
- [21] Walker, W.E., V.A.W.J. Marchau, and J.H. Kwakkel, *Uncertainty in the framework of policy analysis*. In *W. E. Walker & W. A. H. Thissen (Eds.)*. Public policy analysis: New developments. New York: Springer, 2013.
- [22] van der Pas, J.W.G.M., et al., *Operationalizing adaptive policymaking*. Futures, 2013. **52**: p. 12-26.
- [23] Meissner, P. and T. Wulf, *The development of strategy scenarios based on prospective hindsight*. Journal of Strategy and Management, 2015. **8**(2): p. 176-190.
- [24] Thomann, J.A., A.D. Werner, and D.J. Irvine, *Developing adaptive management guidance for groundwater planning and development*. Journal of Environmental Management, 2022. **322**: p. 116052.
- [25] Lehr, T., et al., *Scenario-based strategizing: Advancing the applicability in strategists' teams*. Technological Forecasting and Social Change, 2017. **124**: p. 214-22.۴
- [26] Haasnoot, M., S. van 't Klooster, and J. van Alphen, *Designing a monitoring system to detect signals to adapt to uncertain climate change*. Global Environmental Change, 2018. **52**: p. 273-285.
- [27] Rowe, E., G. Wright, and J. Derbyshire, *Enhancing horizon scanning by utilizing pre-developed scenarios: Analysis of current practice and specification of a process improvement to aid the identification of important 'weak signals'*. Technological Forecasting and Social Change, 2017. **125**: p. 224-235.



- [28] Derbyshire, J. and G. Wright, *Augmenting the intuitive logics scenario planning method for a more comprehensive analysis of causation*. International Journal of Forecasting, 2017. **33**(1): p. 254-266.
- [29] Cairns, G. and G. Wright, *Scenario Thinking Preparing Your Organization for the Future in an Unpredictable World*. 2018: Palgrave Macmillan Cham.
- [30] Gwyer, R., *Theory, research, and practice in library management* 7. Library Management, 2009. **30**(6/7): p. 479-486.
- [31] Baaij, M. and P. Reinmoeller, *Looking Ahead: Developing Strategies for Anticipating Your Future" In Mapping a Winning Strategy: Developing and Executing a Successful Strategy in Turbulent Markets* 2018 :Published online.
- [32] Saritas, O., Y. Dranev, and A. Chulok, *A dynamic and adaptive scenario approach for formulating science & technology policy*. foresight, 2017. **19**(5): p. 473-490.
- [33] Darkow, I.-L., *The involvement of middle management in strategy development —Development and implementation of a foresight-based approach*. Technological Forecasting and Social Change, 2015. **101**: p. 10-24.
- [34] Walker, W., V. Marchau, and D. Swanson, *Addressing deep uncertainty using adaptive policies*. Technology Forecasting and Social Change, 2010. **77**.
- [35] Eriksson, E.A. and K.M. Weber, *Adaptive Foresight: Navigating the complex landscape of policy strategies*. Technological Forecasting and Social Change, 2008. **75**(4): p. 462-482.
- [36] Strelkovskii, N., et al., *Building plausible futures: Scenario-based strategic planning of industrial development of Kyrgyzstan*. Futures, 2020. **124** :p. 102646.
- [37] Lempert, R.J. and D.G. Groves, *Identifying and evaluating robust adaptive policy responses to climate change for water management agencies in the American west*. Technological Forecasting and Social Change, 2010. **77**(6): p. 960-974.
- [38] Meissner, P., C. Brands, and T. Wulf, *Quantifying blind spots and weak signals in executive judgment: A structured integration of expert judgment into the scenario development process*. International Journal of Forecasting, 2017. **33**(1): p. 244-253.
- [39] Dewar, J.A., *Assumption-Based Planning: A tool for reducing avoidable surprises*. 2002: RAND Studies on Policy Analysis, Cambridge University Press.

- [40] Light, P.C., *The four pillars of high performance: how robust organizations achieve extraordinary results*. 2005: , McGraw-Hill, New York, NY. ,
- [41] Maier, H.R., et al., *An uncertain future, deep uncertainty, scenarios, robustness and adaptation: How do they fit together?* Environmental Modelling & Software, 2016. **81**: p. 154-164.
- [42] Amer, M., T.U. Daim ,and A. Jetter, *A review of scenario planning*. Futures, 2013. **46**: p. 23-40.
- [43] Fink, A., A. Siebe, and J.P. Kuhle, *How scenarios support strategic early warning processes*. Foresight, 2004. **6**(3): p. 173-185.
- [44] O'Brien, F.A. and M. Meadows, *Scenario orientation and use to support strategy development*. Technological Forecasting and Social Change, 2013. **80**(4): p. 643-656.
- [45] Berner, C.L. and R. Flage, *Creating risk management strategies based on uncertain assumptions and aspects from assumption-based planning*. Reliability Engineering & System Safety, 2017. **167**: p. 10-19.
- [46] Walker, W.E. and V.A.W.J. Marchau, *Dealing With Uncertainty in Policy Analysis and Policymaking*. Integrated Assessment, 2003. **4**(1): p. 1-4.
- [47] Vecchiato, R., *Environmental uncertainty foresight and strategic decision making: An integrated study*. Technological Forecasting and Social Change, 2012. **79**(3): p. 436-447.
- [48] Bodwell, W. and T.J. Chermack, *Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning*. Technological Forecasting and Social Change, 2010. **77**(2): p. 193-202.
- [49] Sykes, P., M. Bell, and D. Dissanayake, *Identifying the factors driving the uncertainty in transport infrastructure project by application of structural dynamic analysis to a backcast scenario*. Futures, 2019. **111**: p. 26-41.
- [50] Hines, A., *Strategic foresight: the state of the art*. Futurist, 2006.
- [51] Kumar Srivastava, A. and Sushil, *Modelling drivers of adapt for effective strategy execution*. The Learning Organization ,2014. **21**(6): p. 369-391.
- [52] Robinson, C.V., F. Ahmad, and J.E.L. Simmons, *Consolidation and fragmentation in environmental scanning: A review and research agenda*. Long Range Planning, 2021. **54**(3): p. 101997.
- [53] Munoz, A., M. Todres, and L. Rook, *Empowering Organisations to Gain From Uncertainty: a Conceptualisation of Antifragility Through Leveraging Organisational Routines in Uncertain Environments*. Australasian Accounting, Business and Finance, 2021.



- [54] Vohra, V., *Organizational environments and adaptive response mechanisms in India*. Journal of Indian Business Research, 2015. 7(1): p. 21-44.
- [55] Postma, T.J.B.M. and F. Liebl, *How to improve scenario analysis as a strategic management tool?* Technological Forecasting and Social Change, 2005. 72(2): p. 161-173.
- [56] Tighe, S., *Rethinking Strategy: How to anticipate the future, slow down change, and improve decision making*. 2019: wiley.
- [57] Miles, I. and O. Saritas, *The depth of the horizon: searching, scanning and widening horizons*. Foresight, 2012. 14(6): p. 530-545.
- [58] Choo, C.W., *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. 3rd ed. ed. 2002, Information Today, Inc., New Jersey.
- [59] Wright, G. and P. Goodwin, *Decision making and planning under low levels of predictability: enhancing the scenario method*. Int. J. Forecast., 2009. 25.
- [60] Moallemi, E.A., S. Elsawah, and M.J. Ryan, *Robust decision making and Epoch-Era analysis: A comparison of two robustness frameworks for decision-making under uncertainty*. Technological Forecasting and Social Change, 2020. 151: p. 119797.

چگونه بازیگران طرف عرضه در اکوسیستم پلتفرم‌ها تمایل به مشارکت و همکاری دارند؟

معصومه حسین‌زاده شهری^{۱*}، مائده قاسمی^۲، پریسا منصوری نظرقلی^۳

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.
- ۲- کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۶/۲۷

دریافت: ۱۴۰۲/۳/۱۰

چکیده

امروزه در دنیای پر رقابت کسب‌وکارهای پلتفرمی از دغدغه‌های مهم صاحبان پلتفرم، درگیرسازی یا مشارکت و همکاری گروهی بازیگران پلتفرم است. از این رو با توجه به اهمیت موضوع پژوهش حاضر به طراحی الگو درگیرسازی بازیگران طرف عرضه در اکوسیستم پلتفرم پرداخته شده است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ راهبرد تحلیل تم یا مضمون است. نمونه‌گیری در این پژوهش در دسترس و تجزیه و تحلیل و گردآوری داده‌ها به روش کیفی و از راه مصاحبه گردآوری شده است. در پژوهش حاضر از ۱۵ نفر از بازیگران طرف عرضه پلتفرم خدمات تاکسی، یعنی رانندگان که به عنوان خدمت دهنده فعالیت دارند و تمایل استفاده از یک پلتفرم تاکسی اینترنتی نسبت به تاکسی‌های اینترنتی دیگر در آنها بیشتر بوده است، مصاحبه عمیق انجام شده است. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و بررسی دوباره آنها کدگذاری انجام شد که در مجموع ۸۹ کدخام از مصاحبه‌ها استخراج شد و در نهایت به دلیل شباهت‌ها از لحاظ معنایی و مفهومی، کدها به ۱۳ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان‌دهنده تبدیل شده است. مضامین سازمان یافته شامل رهبری پلتفرم، حاکمیت و باز بودن پلتفرم، تمایل به چند خانگی خدمت‌دهندگان، تسهیلات پلتفرم برای خدمت‌دهندگان، زیرساخت فناوری پلتفرم و عوامل فرهنگی است.



واژه‌های کلیدی: اکوسیستم پلتفرم، درگیری بازیگران طرف عرضه در پلتفرم، حاکمیت و باز بودن پلتفرم، تمایل به چند خانگی خدمت‌دهندگان، رهبری پلتفرم.

۱- مقدمه

در دهه‌های پیشین با ظهور دیجیتالی شدن محصولات، خدمات و فرایندها، اکوسیستم‌های پلتفرم دیجیتال به‌عنوان یک الگو اقتصادی غالب پدید آمده‌اند [۱]. کلمه «اکوسیستم» از زیست‌شناسی می‌آید و به سیستمی اطلاق می‌شود که در آن موجودیت‌ها درجاتی از وابستگی متقابل دارند. در یک اکوسیستم پلتفرم، ارزش ایجاد شده به‌وسیله هر عضو بر ارزش ایجاد شده توسط دیگران تأثیر می‌گذارد. از آنجایی که یک اکوسیستم قوی و باکیفیت از مکمل‌ها مشتریان بیشتری را جذب می‌کند، مکمل‌ها به یکدیگر نیاز دارند حتی اگر با یکدیگر رقابت کنند. پلتفرم‌ها بستری را فراهم آوردند که در آن بازیگران پلتفرم (صاحبان پلتفرم، کاربران و توسعه‌دهندگان پلتفرم) با یکدیگر تعامل دارند و به یکدیگر وابسته‌اند [۲]. امروزه خدمات پلتفرم برخلاف به بخش ضروری زندگی مردم تبدیل شده است، درحالی که الگوهای کسب‌وکار را به‌طور اساسی تغییر داده‌اند. پلتفرم‌ها به‌سرعت رشد کرده و با آسان کردن مبادلات بین فروشندگان و مصرف‌کنندگان به بازیگران کلیدی بسیاری از بازارها تبدیل شده‌اند، برای مثال در اروپا ۶۰ درصد تجارت الکترونیک و آمازون با سهمی بیش از ۴۰ درصد بازار تجارت الکترونیک را به‌خود اختصاص داده‌اند [۳]. استفاده گسترده تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و مصرف‌کنندگان کالا و خدمات از پلتفرم‌ها و دیگر رسانه‌های برخط، کسب‌وکارها را کاملاً تحت تأثیر قرار داده و کمتر تولیدکننده و مصرف‌کننده‌ای را می‌توان پیدا کرد که تعامل آنها خارج از بستر پلتفرم‌ها انجام شود. بنابراین پلتفرم‌ها نقش به‌سزایی در زندگی مصرف‌کنندگان و عرضه‌کنندگان کالا و خدمات دارند، از این‌رو مصرف‌کنندگان به‌دلیل دسترسی آسان، راحتی استفاده، تبادل اطلاعات سعی بر آن دارند تا برای رفع نیازهای خود به پلتفرم‌ها روی بیاورند. در مقابل عرضه‌کنندگان کالا و خدمات هم به‌دلیل فرصت‌های متعدد کارآفرینی، حذف واسطه‌ها، آسان کردن تعامل، دریافت بازخورد مستقیم از کاربران، در تلاشند تا کالا و خدمات خود را در محیط پلتفرم برخلاف ارائه دهند و حضور پررنگی در این محیط داشته باشند.



به این ترتیب امروزه شاهد کسب و کارهای فراوانی هستیم که مقادیر زیادی از پول خود را به منظور حضور قوی در پلتفرم‌ها و کسب و کارهای برخط سرمایه‌گذاری می‌کنند [۴]. در دنیای پر رقابت پلتفرم‌ها، موفقیت پلتفرم‌ها به این اصل مهم وابسته است که چگونه می‌توان بازیگران پلتفرم را درگیر ساخت و مشارکت آنها را افزایش داد. بنابراین از جمله دغدغه‌های صاحبان پلتفرم درگیرسازی بازیگران پلتفرم، یعنی مشارکت و همکاری گروهی آنان است. از این رو صاحبان پلتفرم در راهبردهای خلق ارزش توجه ویژه‌ای به راهکارهای درگیرسازی بازیگران^۱ دارند. درگیرسازی به معنای تعامل دوطرفه است و نشان‌دهنده میزان علاقه، اهمیت و توجه فرد در ارتباط با یک موضوع است. به طور کلی مفهوم درگیرسازی با کیفیت تجربه و معیارهای همچون درگیری شناختی، عاطفی و رفتاری با یک سیستم دیجیتالی شناخته می‌شود [۵]. براساس مطالعات انجام شده، درگیرسازی نتیجه انگیزه است و این انگیزه حاصل تجربه فرد است. وقتی فرد احساس کند تجربه‌ای که داشته است برای او جذاب، ارزشمند، مورد علاقه و لذت‌بخش بوده است، از لحاظ درونی انگیزه می‌گیرد که این خود سبب درگیری و مشارکت فرد خواهد شد [۶]. پدیده درگیرسازی در سال‌های پیشین بیشتر مورد توجه کسب و کارهای پلتفرمی قرار گرفته است، زیرا آنها دریافتند حفظ بازیگران درگیر شده برای پلتفرم‌ها وفاداری و مزیت رقابتی را در پی خواهد داشت چنانچه که بازیگران وفادار و مزیت رقابتی برای شرکت‌های پلتفرمی یک امر ضروری خواهد بود. بنابراین پژوهش حاضر با توجه به اهمیت موضوع، گسترش پلتفرم‌ها و وجود نداشتن پژوهش در این حوزه، به بررسی عوامل مؤثر بر درگیرسازی بازیگران در اکوسیستم پلتفرم می‌پردازد.

۲- مبانی نظری

۲-۱- اکوسیستم پلتفرم و بازیگران آن

اکوسیستم پلتفرم دیجیتال به جمعیت بازیگرانی اشاره دارد که با حامی پلتفرم برای ایجاد ارزش مشترک همکاری می‌کنند که در آن بازیگر مرکزی یک پلتفرم با عوامل خارجی شبکه و راهبردهای پلتفرم مشخص می‌شود [۷]. اکوسیستم پلتفرم به بازیگران کمک می‌کند تا با ایجاد

1. Engagement of actors



سناریوهای جدید (خدمات پیشرفته، آسان کردن جریان اطلاعات، ایجاد هم‌افزایی بین بازیگران پلتفرم، ایجاد فرصت‌های راهبردی و نوآوری خدمات) کسب‌وکار خود را توسعه دهند [۸]. در اکوسیستم پلتفرم نهادهای مختلف بازار با به اشتراک‌گذاری منابع و همکاری برای ایجاد ارزش براساس فناوری، سازوکار و قرارداد کسب‌وکارهای پلتفرم با یکدیگر در تعامل‌اند. مشتریان خدمات را از راه یک پلتفرم برخط سفارشی‌سازی می‌کنند و سپس خدمات از راه ارائه‌دهندگان خاص ارائه می‌شود که این امر نشان‌دهنده تعامل کامل بین ارائه‌دهندگان خدمات، مشتریان و پلتفرم برخط است. بنابراین می‌توان گفت پلتفرم‌ها گردآورنده مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات در اکوسیستم پلتفرم برخط هستند [۹؛ ۱۰]. از بعد سیستمی می‌توان چهار دسته از بازیگران را که اکوسیستم پلتفرم دیجیتال را مشخص می‌کنند، شناسایی کرد: حامی پلتفرم، ارائه‌دهنده پلتفرم، خدمت‌دهندگان (سمت عرضه) و کاربران (طرف تقاضا) [۱۱]. خدمت‌دهندگان همان بازیگران مستقل در اکوسیستم پلتفرم هستند که برای خلق ارزش با یکدیگر در تعامل‌اند. مشارکت، روش‌ها و اشکال مختلف تعامل آنها با یکدیگر و با پلتفرم‌ها براساس اهداف، نفع شخصی و منابع خود (مانند زمان، دانش و تلاش) توصیف می‌شود [۱]. در این پژوهش بازیگران طرف عرضه همان خدمت‌دهندگان خدمات، یعنی رانندگان است.

۲-۲- درگیرسازی بازیگران پلتفرم

درگیرسازی تعلق خاطر کاری، مشارکت و تعهد بازیگران در پلتفرم‌ها است و به حالت روان‌شناختی اشاره دارد که به‌واسطه تعامل با یک موضوع، در جنبه‌های مثبت و منفی در درون فرد رخ می‌دهد و شامل سه بعد اصلی شناختی، عاطفی و رفتاری است. بعد شناختی به سطح تفکر و پردازش ذهنی می‌پردازد، درحالی‌که بعد عاطفی به عواطف و احساسات فرد اشاره دارد. بعد رفتاری به میزان تلاش، هزینه و زمانی که فرد صرف موضوع می‌کند، نیز دلالت دارد [۱۲]. امروزه مفهوم درگیرسازی با گسترش اینترنت و ظهور کسب‌وکارهای پلتفرمی برای ارتقای کسب‌وکار، جذب و حفظ مشتریان در علم بازاریابی از اهمیت بالایی برخوردار است [۱۳]. درگیرسازی بازیگران پلتفرم همکاری، مشارکت و درگیری افراد در کار به‌خصوص انجام کارهای گروهی است که می‌توان ارتباط درک شده بازیگران از پلتفرم بر مبنای نیازها-



انتظارها- ارزش‌ها و علایق تعریف کرد که حاصل تجربیات یا تصوراتی است که بازیگران زمان استفاده از پلتفرم‌ها متحمل می‌شوند [۱۴].

۲-۳- درگیرسازی بازیگران طرف عرضه

در عصر دیجیتال تعداد فزاینده‌ای از پلتفرم‌ها، فرصت‌هایی را برای درگیرسازی بازیگران فراهم ساخته‌اند که در مقایسه با تعاملات سنتی آفلاین، با هزینه کم، تعامل فوری و گسترده‌ای را بین مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات ایجاد کرده‌اند [۱۵]. در این میان پلتفرم کاربردی تاکسی‌های اینترنتی درگیری جدیدی را برای ارائه‌دهندگان خدمات حمل‌ونقل در مقایسه با شبکه‌های حمل‌ونقل عمومی ایجاد کرده‌اند که جهت راحتی انتخاب، نبود محدودیت برای ارائه‌دهندگان خدمات ارزش‌آفرینی می‌کنند. شبکه پلتفرم تاکسی‌های اینترنتی با ایجاد بستر مشترک به ارائه‌دهندگان خدمات اجازه می‌دهند به‌طور مؤثر با مشتریان خود در ارتباط باشند و بدون هیچ محدودیتی زمانی و مکانی حق انتخاب داشته باشند و برای مشتریان خود ایجاد ارزش کنند [۱۶]. درگیرسازی خدمت‌دهندگان در اکوسیستم پلتفرمی به میزانی اشاره دارد که ارائه‌دهنده خدمات با ارائه ایده، دانش و مشارکت مستقیم با کاربران، تأثیر به‌سزایی بر تصمیم‌گیری کاربران خود بگذارند. تعاملات بین بازیگران در اکوسیستم‌های پلتفرم دیجیتال منجر به ایجاد ارزش مشترک از راه الگوریتم‌های دیجیتال مختلف می‌شود که پلتفرم را قادر می‌سازد تا به‌سرعت هر دو طرف بازار را به هم متصل کرده و نوآوری‌های خدمت‌دهندگان را آسان کند.

۳- پیشینه پژوهش

انگرت^۱ و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند منابع مرزی پلتفرم، الزام‌های فنی و زیرساخت‌ها، الزام‌های قانونی، ارتباط با مشتری و تمایز رقابتی، توسعه محصولات، حاکمیت پلتفرم، تبادل دانش، تجاری‌سازی و راهبردهای تجاری بر تعامل مکمل‌های پلتفرم اثرگذارند [۱]. هایمبورگ و ویشه^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان روابط بین بازیگران در سکوی دیجیتال اکوسیستم‌ها: مروری بر ادبیات دریافتند که عواملی مانند نظارت بر قوانین، قدرت و

1. Engert



وابستگی، مکمل‌های انگیزشی، همکاری، هماهنگی و تنظیم بازار و همکاری بر درگیری مالک و خدمت‌دهندگان (طرف عرضه) اثرگذار است [۱۷].

بلاسکو^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان سازماندهی درگیری بازیگران پلتفرم دریافتند که عواملی همچون ساختار پلتفرم، قوانین و مقررات، درک نیاز، خواسته‌ها و ارزش بازیگران از پلتفرم از راه فعالیت‌ها و سازوکارها، عوامل تحریک کننده و تسهیل کننده پلتفرم‌ها اثر مثبت و معناداری بر درگیری بازیگران پلتفرم دارد [۱۸].

چوآ^۳ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی تأثیر فناوری‌های نوظهور بر تعامل ادراکات و شیوه‌های درگیری پلتفرم‌های رسانه‌ای پرداختند. داده‌های این مطالعه از راه مصاحبه و به‌صورت تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد استفاده از زیرساخت‌های دیجیتال، فرهنگ، فعالیت پلتفرم بر مبنای خواسته‌های مخاطب بر درگیرسازی مخاطبان اثرگذار است [۱۹].

هوانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان اثرهای انگیزه‌های مالی بر تعامل کاربر: شواهدی از بستر تبادل دانش دریافتند، اشتراک‌گذاری دانش، مشوق‌های مالی سبب انگیزه و تعامل بین بازیگران پلتفرم می‌شود [۲۰].

میانو^۵ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان درگیری عرضه‌کنندگان در عملیات مبتنی بر فناوری اطلاعات دریافتند، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات اثر مثبتی بر درگیری عرضه‌کنندگان دارد و در مقابل درگیری عرضه‌کنندگان بر عملکرد شرکت اثرگذار است [۲۱].

۴- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ راهبرد پژوهش تحلیل تم یا مضمون است. رویکرد تجزیه و تحلیل و گردآوری اطلاعات کیفی و دارای رویکرد اکتشافی است. روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس است. در این پژوهش افرادی مصاحبه شدند که نسبت به

1. Heimburg & Wische
2. Blasco
3. Chua
4. Kuang
5. Miaoa



یک پلتفرم تاکسی اینترنتی درگیری بالاتری داشتند. به این منظور در مصاحبه‌های انجام شده از افرادی استفاده شد که فقط از یک تاکسی اینترنتی استفاده می‌کردند. برای گردآوری اطلاعات به منظور پیشبرد هدف پژوهش با ۱۵ نفر از ارائه دهندگان خدمات تاکسی اینترنتی مصاحبه عمیق انجام شد که مدت زمان این مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بوده است.

جمع‌آوری داده‌ها تاجایی که داده‌ها به اشباع نظری برسد، ادامه پیدا کرد و در نهایت دستیابی به داده جدید فراهم نبود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و بررسی دوباره آنها کدگذاری انجام شد که در مجموع ۸۹ کد خام از مصاحبه‌ها استخراج شد و در نهایت به دلیل شباهت‌ها از لحاظ معنایی و مفهومی، کدها به ۱۳ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده تبدیل شد. روایی و پایایی کدهای استخراج شده از شاخص درصد توافق (ضریب کاپای کوهن) استفاده شد، به این صورت که حدود ۲۰ درصد از متن کدگذاری شده انتخاب شد و در اختیار ۵ تن از استادان دانشگاه که بر موضوع مورد نظر دانش کافی داشته‌اند، قرار گرفت تا کدگذاری انجام دهند. اطلاعات جمعیت‌شناختی ایشان شامل ۵ نفر از استادان دارای مدرک دکتری و دانشیار بالای ۴۰ سال سن و دو زن و سه مرد بوده است. براساس این شاخص، میزان تشابه فراوانی کدها بالاتر از ۸۰ درصد تعیین شد.

۵- یافته‌های پژوهش

با پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، مفاهیم کلیدی مصاحبه‌ها استخراج شد و این روند تا زمان عدم گسترش مقولات ادامه پیدا کرد و به این صورت کدگذاری باز انجام شد. سپس به کدهای پیشین مضامین پایه در مصاحبه‌های جدید اضافه و مضامین سازمان‌یافته ایجاد شدند و در این مرحله ارتباط میان کدگذاری باز ایجاد و کدهای مشابه حول محور مشترکی قرار گرفتند. در جدول ۱ نتایج حاصل از کدگذاری مفاهیم کدهای مصاحبه خدمات‌دهندگان تاکسی‌های اینترنتی ارائه شده است.



جدول ۱. نتایج حاصل از کدگذاری و مفاهیم آن

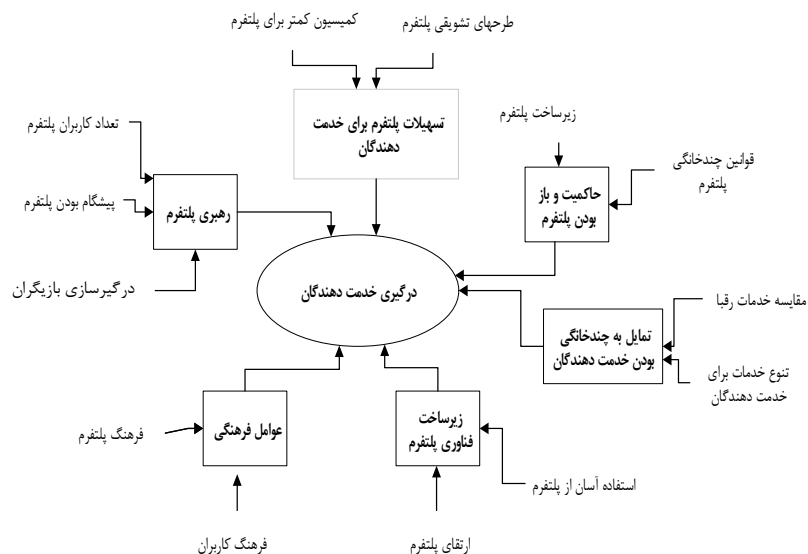
مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدهای خام
رهبری پلتفرم	تعداد کاربران پلتفرم	۱. X ۴ میلیون نفر نصبش کردند ولی Y فکر کنم ۱ میلیون‌و‌خورده‌ای، ۲. چون X زودتر فعالیت خودش را شروع کرد و مسافراتش بیشتر بود. ۳. اگر خلاقیت داشته باشند، کسانی که تاکسی‌های اینترنتی رو ارائه دادند، می‌توانند افراد بیشتری رو جذب اپ‌هاشون کنند.
	پیشگام‌بودن پلتفرم	۴. مردم بیشتر X رو تو گوشی دارن تا رقیبانشون. ۵. در X خیلی بیشتر از Y مشتری داشتم. ۶. هرکدام مشهور و معروف‌تر باشه
	فعالیت‌های بازاریابی پلتفرم	۷. اطلاع کمتر مردم از رقیب ۸. تبلیغات زیاد ۹. تبلیغات برای این‌کارها خیلی مهم هست. خیلی مهم است که مردم آن تاکسی اینترنتی را بشناسند و از آن استفاده کنند.
حاکمیت و باز بودن پلتفرم	زیرساخت پلتفرم	۱۰. یکی از معایب آن برای ما راننده‌ها این است که تا آخر مسیر نمی‌دانیم خالص دریافتی‌مون از اون مسافرت یا همون مسیری که می‌رویم چقدر میشه. ۱۱. اگر مسافر کرایه رو به هر دلیلی پرداخت نکنه، خود شرکت X پرداخت می‌کنه، هر مبلغی باشه اگر مسافر نداشته باشه پرداخت کنه یا مبلغ کمتری پرداخت کنه مابقی شرکت X پرداخت می‌کنه ۱۲. تاکسی که زودتر هم پیدا می‌شه
	قوانین چندخانگی پلتفرم	۱۳. X بنابر مقرراتش اگر متوجه بشه که راننده‌اش توی Y یا هر تاکسی اینترنتی فعاله به‌طور هم‌زمان سریع راننده را جریمه می‌کند و بیشتر اوقات اخراج می‌کنه. ۱۴. خیلی برای Y مهم نیست که فقط با اون کار کنیم.
تعمیل به چندخانگی بودن خدمت‌دهندگان	مقایسه خدمات رقبا	۱۵. یا اگه یک اپلیکشنی باشه که حق کمیسیون کمتری بگیره ۱۶. اولویتم با زنگ‌خور است، بیشتر از X استفاده می‌کنم. ۱۷. البته مزیت Y هم این هست که کرایه‌های بالاتری داره نسبت به X
	تنوع خدمات برای خدمت‌دهندگان	۱۸. X به مزایایی هم داره، برای مثال Y کنسلی نداره، X کنسلی داره. ۱۹. اگه مشتری پیدا نشود، می‌روم به اپلیکشن دیگه مثل Y رو می‌ریزم و باهاش کار می‌کنم ۲۰. کرایه‌ها توی Y بهتر از X است، البته شاید شما یک مسیر مشترک و مساوی رو اگر با X و Y برید، کرایه اولیه یکی باشه.



مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای خام
تسهیلات پلتفرم برای خدمت دهندگان	طرح های تشویقی پلتفرم	۲۱. طرح تشویقی بگذارن، برای مثال طرح می آید با ۱۰ تا سرویس یا ۱۲ تا برای ۱۵۰ تومن پول می دهد به شما ۲۲. یک سری خودروهای یک شکل می گرفتم و به طور قسطی به آدم ها می دادم که با این کار کنند. ۲۳. تشویق های خوبی باشه که ۷ برای راننده هاش داره و انگیزه می دهد که بهتر و دقیق تر کار کنند.
	کمیسیون کمتر برای پلتفرم	۲۴. کمیسیون کمتر برای خودشان بردارند که به نفع راننده ها و مردم می شود. ۲۵. برای مثال بکنند ۵ بار در روز خیلی عالی می شود و کمیسیون این بخش رو کمتر کنند، خیلی بهتر است و ا به نفع راننده نیز است. ۲۶. بعد از کرونا کمیسیون X و Y از ده درصد رسیده به بیست تا بیست و پنج درصد، اما کمیسیون
زیرساخت فناوری پلتفرم	استفاده آسان از پلتفرم	۲۷. من در مورد اپلیکیشن Y به مشکلی داشتم، آن هم اینکه استفاده ازش سخت بود. ۲۸. راحت تر بود و با چند تا دکمه زدن می توانستم درخواست بدهم. ۲۹. تاکسی اینترنتی، تخصص خاصی ندارد. همون رانندگی هست، مردم میان سمت تاکسی اینترنتی.
	ارتقای پلتفرم	۳۰. اپ طوری باشه که نشان بدهد کجاها متقاضی تاکسی اینترنتی بیشتر است که راننده بتوانه سریع مسافر بگیره و کار کنه و معطل نشه ۳۱. نرم افزار جدیدی که می آید، مشتریان بیشتری داشته باشد. ۳۲. قسمت اپ رو گسترشش بدهند؛ یعنی برای مثال به طور دقیق بزنند روی نقشه فلان تعمیرگاه کجاست و ما چقدر مونده بهش برسیم خیلی عالی می شه.
عوامل فرهنگی	فرهنگ کاربران	۳۳. مسافران به راننده ها احترام بگذارند. ۳۴. بعضی از افراد هستند که به این شغل به چشم یه شغل رده پایین نگاه می کنند که به نظرم زیاد هم اینجور نیست. ۳۵. ادب و احترام داشته باشند.
	فرهنگ پلتفرم	۳۶. برخورد مالک پلتفرم با راننده مانند یک کارمند ۳۷. اهمیت رضایت راننده برای پلتفرم ۳۸. ایجاد حس امنیت برای راننده ها



براساس کدگذاری و مفاهیم استخراج شده، مقوله‌های تأثیرگذار بر وفاداری خدمات‌دهندگان در تاکسی‌های اینترنتی عبارت است از اولین مقوله اصلی وفاداری خدمات‌دهندگان در تاکسی‌های اینترنتی، رهبری پلتفرم است که خود ۳ مضمون پایه شامل تعداد کاربران پلتفرم، پیشگام بودن پلتفرم و فعالیت‌های بازاریابی پلتفرم دارد. دومین مقوله اصلی وفاداری خدمات‌دهندگان در تاکسی‌های اینترنتی، حاکمیت و باز بودن پلتفرم است که خود ۲ مضمون پایه شامل زیرساخت پلتفرم و قوانین چندخانگی پلتفرم دارد. سومین مقوله اصلی وفاداری خدمات‌دهندگان در تاکسی‌های اینترنتی، تمایل به چندخانگی بودن خدمات‌دهندگان است که خود ۲ مضمون پایه شامل مقایسه خدمات رقبا و تنوع خدمات برای خدمات‌دهندگان دارد. چهارمین مقوله اصلی وفاداری خدمات‌دهندگان در تاکسی‌های اینترنتی، تسهیلات پلتفرم برای خدمات‌دهندگان است که خود ۲ مضمون پایه شامل طرح‌های تشویقی پلتفرم و کمیسیون کمتر برای پلتفرم دارد. پنجمین مقوله اصلی درگیرسازی خدمات‌دهندگان در تاکسی‌های اینترنتی، زیرساخت فناوری پلتفرم است که خود ۲ مضمون پایه شامل استفاده آسان از پلتفرم و ارتقای پلتفرم دارد و ششمین مقوله اصلی وفاداری خدمات‌دهندگان در تاکسی‌های اینترنتی، عوامل فرهنگی است که خود ۲ مضمون پایه شامل فرهنگ کاربران و فرهنگ پلتفرم دارد. الگو مضامین تأثیرگذار بر درگیرسازی خدمات‌دهندگان در تاکسی‌های اینترنتی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگو مضامین تأثیرگذار بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه در تاکسی‌های اینترنتی

۶- بحث و نتیجه‌گیری

در بسیاری از اکوسیستم‌های پلتفرم هزینه‌های تعویض وجود دارد که تغییر اکوسیستم را دشوار یا پرهزینه می‌کند. از این رو در اکوسیستم‌ها، جلب حمایت و تأیید بازیگران اهمیت دارد، چراکه مفهوم اکوسیستم مبتنی بر این ایده است که هر موجود زنده‌ای به سایر ارگانیسم‌های درون سیستم وابسته است و پذیرش از سوی بازیگران قدرتمند بسیار مهم است.

۶-۱- حاکمیت و باز بودن پلتفرم^۱

برای درک بهتر ارزشی که صاحب پلتفرم می‌تواند کسب کند، تجزیه و تحلیل موقعیت آنها برای ادعای ارزش و هزینه‌های مرتبط با اداره اکوسیستم بسیار مهم است، برای مثال یک مالک پلتفرم که بر یک بازار تسلط دارد، می‌تواند سهم بیشتری از ارزش را نسبت به صاحب پلتفرم

1. Platform openness and governance



تازه‌وارد در بازار ادعا کند. به‌طور همزمان، ایجاد صرفه‌جویی در مقیاس، جایگزینی و ارائه سودآور نیاز به سرمایه‌گذاری در معماری پلتفرم و منابع دارد. مالک پلتفرم می‌تواند از طراحی منابع یا سازوکارهای حاکمیتی، ازجمله تعریف حقوق تصمیم‌گیری و فرایندهای بازبینی برای ایجاد تعادل در کنترل و باز بودن استفاده کند. درجه باز بودن شامل تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه مقدار فناوری اصلی با خدمت‌دهندگان به اشتراک گذاشته شود، کدام بازیگران می‌توانند در پلتفرم شرکت کنند و سازگاری پلتفرم نوآوری با سایر پلتفرم‌های دیجیتال مکمل و جایگزین است [۲۲؛ ۲۳]. در پژوهش انجام شده توسط چو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر زیرساخت‌های دیجیتال بر درگیرسازی مخاطبان انجام شد، اما این تأثیر بر درگیرسازی مخاطبان انجام نشده است.

انگرت^۲ و همکاران (۲۰۲۲) اشاره کردند که الزام‌های فنی و زیرساخت‌ها و حاکمیت پلتفرم بر تعامل میان مکمل‌های پلتفرم اثرگذار است، اما تأثیر این عوامل بر درگیرسازی بازیگران بررسی نشد و این پژوهش نشان داد که زیرساخت پلتفرم و قوانین چندخانگی پلتفرم بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه اثرگذار است.

۶-۲- تسهیلات پلتفرم برای خدمت‌دهندگان^۳

از آنجایی که بازیگران تأثیر کمی بر تصمیم‌های سازندگان و مدیران اصلی پلتفرم‌ها دارند، نداشتن تقارن قدرت در پلتفرم‌ها ایجاد شده است [۲۴]. این تقارن نداشتن در قیمت‌گذاری و توانایی نداشتن مذاکره میان بازیگران و ارائه دهنده پلتفرم نشان داده شده است [۲۵؛ ۲۶]. طرح‌های تشویقی از پرداخت حقوق شخص و پرداخت متغیر که مربوط به عملکرد شخص تشکیل شده است [۲۷]. در پژوهش انجام شده به‌وسیله هیلکرت^۴ و همکاران در سال ۲۰۱۰ نشان داده شد که پاداش‌های خارجی و وضعیت و فرصت‌های شغلی بیشتر مشوق‌هایی برای خدمت‌دهندگان بوده است و این مورد به‌عنوان طرح‌های تشویقی پلتفرم برای درگیرسازی بازیگران موردتأیید این پژوهش است. مالکان پلتفرم از راه درک دقیق‌تر خدمت‌دهندگان از

1. Chua

2. Engert

3. Platform facilities for complementors

4. Hilkert



منظر مبنای انگیزشی آنها می‌تواند حاکمیت پلتفرم خود را به‌طور مؤثرتری هماهنگ کنند و در نتیجه به مزیت‌های رقابتی بلندمدت چشمگیری دست پیدا کنند [۲۸]. براساس این پژوهش کمسیون کمتر برای پلتفرم باعث افزایش درگیری بازیگران طرف عرضه شده، اما موردتوجه پژوهش‌های پیشین نبوده است.

۶-۳- تمایل به چندخانگی بودن خدمات^۱

تمایل به چندخانگی بودن به رفتاری اشاره دارد که رانندگان چند پلتفرم را به‌طور همزمان استفاده می‌کنند و به‌طور متوالی خدماتی را در چندین پلتفرم ارائه می‌کنند. رفتار چندخانگی رانندگان به‌طور چشمگیری بر رقابت بین پلتفرم‌ها در یک بازار رقابتی تأثیرگذار است. رانندگانی را که تمایل به چندخانگی دارند، می‌توان با شرایط قیمت‌گذاری و کاهش زمان انتظار برای درآمد بیشتر تحریک کرد. هرچه انتظار دستمزدها و مشوق‌های یک پلتفرم بالاتر باشد، برای راننده جذاب‌تر به‌نظر می‌رسد. شرایط قیمت‌گذاری یک پلتفرم و نقدینگی مسافران ممکن است زمان انتظار و درآمد رانندگان را تعیین کند، ازاین‌رو بر انتخاب رانندگان برای استفاده از پلتفرم‌ها تأثیرگذار است [۲۹]. اما تأثیر تمایل به چندخانگی بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه بررسی نشده است که این پژوهش نشان داد مقایسه رقبا بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه تأثیرگذار است. برایان^۲ و همکاران در سال ۲۰۱۹ با پیشنهاد یک الگو دوگانه برای به تصویر کشیدن رفتار چندخانگی مشتریان و رانندگان مورد مطالعه را انجام دادند. ایشان نشان دادند که محدود کردن رفتار چندخانگی رانندگان ممکن است به دلیل قیمت تعادل بالاتر و زمان انتظار طولانی‌تر، رفاه کل را کاهش دهد و همچنین درآمد پلتفرم‌ها زمانی که رفتار چندخانگی به‌وسیله رانندگان و مشتریان اتخاذ می‌شود، کاهش پیدا می‌کند [۳۰]. همانطور که اشاره شد تنوع خدمات برای خدمات‌دهندگان بر درآمد پلتفرم تأثیرگذار است، اما پژوهشی این مؤلفه را در رابطه با تأثیر آن بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه بررسی نکرده است و پژوهش حاضر نشان داد که تنوع خدمات برای خدمت‌دهندگان بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه اثرگذار است.

1. Complementors multihoming intention
2. Bryan



۶-۴- زیرساخت فناوری پلتفرم^۱

بخشی از آشنایی با پلتفرم، درک استفاده از پلتفرم است که عملکرد اصلی پلتفرم را نشان می‌دهد. ارائه‌دهندگان خدمات برای ارائه خدمات یا محصولات خود با پلتفرم تعامل برقرار می‌کنند تا زیرساخت، پیکربندی و پویایی کلی محیط فناوری پلتفرم را درک کنند. در پژوهش حاضر استفاده آسان از پلتفرم بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه تأثیرگذار است، اما این مورد به‌عنوان مؤلفه تأثیرگذار بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه بررسی نشده است. برای استفاده بهینه از قابلیت‌های پلتفرم، خدمت‌دهندگان از فرصت‌های یادگیری استفاده می‌کنند. به‌طورکلی، برنامه‌های آموزشی به درک جزئیات لازم برای افزایش چشمگیر توجه کیفیت محصولات یا خدمات کمک می‌کند. صاحبان پلتفرم، از نظر فنی به خدمت‌دهندگان دسترسی می‌دهند و به آنها اجازه می‌دهند تا از قابلیت‌های اساسی پلتفرم برای توسعه اپلیکیشن استفاده کنند. از راه‌های ایجاد درگیری ارائه‌دهندگان خدمات در پلتفرم‌ها، ارائه بازخورد در مورد قابلیت‌های پلتفرم و درخواست فعالانه برای بهبود پاسخگویی به نیازهای آنان است. این درخواست‌های فنی مربوط به اطلاعات، منابع یا ویژگی‌های پلتفرم است که خدمت‌دهندگان با ارائه درخواست در مورد آنها می‌توانند عملکرد ارائه خدمات خود را بهبود بخشند و یا راه‌حل‌های موجود برای انجام کار را گسترش دهد [۱].

۶-۵- عوامل فرهنگی^۲

هافستد^۳ (۱۹۹۱) فرهنگ را به‌عنوان برنامه‌ریزی جمعی ذهن که اعضای یک گروه یا دسته از افراد را از گروه دیگر متمایز می‌کند، تعریف کرده است. براساس این تعریف عوامل فرهنگی شش بعد دارد که این شش بعد شامل فاصله قدرت، فردگرایی/جمع‌گرایی، اجتناب از عدم‌اطمینان، بلندمدت/کوتاه‌مدت و زیاده‌خواهی/خودداری است [۳۱؛ ۳۲]. در پژوهش انجام شده توسط آلت^۴ (۲۰۲۲) فرهنگ به‌عنوان یک عامل کلیدی برای دگرگونی پلتفرم شناخته

1. Platform technology infrastructure

2. Cultural factors

3. Hofstede

4. Alt



می‌شود. اما این مؤلفه به‌عنوان مشخصه‌ای تأثیرگذار بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه بررسی نشده است و این مؤلفه در این پژوهش به‌عنوان مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه تأیید شد. کاربران پلتفرم فرهنگ خاصی را برای تعامل در یک پلتفرم خاص دارند [۳۳]. فرهنگ در توضیح رفتار و ویژگی‌های کاربران قابلیت اعتماد بیشتری دارد [۳۴]. کاربران از فرهنگ‌های مختلف می‌توانند نیازها، ترجیحات، چالش‌ها و انتظاراتی متفاوتی داشته باشند [۳۵].

۶-۶- رهبری پلتفرم^۱

یکی از راه‌های موفقیت یک پلتفرم افزایش آگاهی مشتریان بالقوه از راه فعالیت‌های بازاریابی و نیز اطمینان از رضایت مشتریان فعلی از راه دقت در مدیریت ارتباط با مشتری است. این پشتیبانی و اطمینان از رضایت فعلی مشتریان به معنای پاسخگویی به نیازهای مشتریان از راه رسیدگی مؤثر درخصوص خدمات ارائه شده نامناسب است [۱]. رهبری پلتفرم به‌طور معمول با تعداد بازیگران آن، سطح تسلط پلتفرم بر بازار و هزینه‌های تغییر پلتفرم اندازه‌گیری می‌شود [۳۶؛ ۳۷؛ ۳۸] که در این پژوهش تأثیر این مؤلفه بر درگیرسازی بازیگران طرف عرضه تأیید شد که در پژوهش‌های پیشین مطالعه نشده بود. رهبر پلتفرم بودن می‌تواند اثرهای مثبت شبکه را بیشتر تقویت کند، زیرا محبوبیت یک پلتفرم می‌تواند اطمینان کافی برای کمک به کاربران جدید برای غلبه بر عدم اطمینان خود در مورد مشارکت ایجاد کند [۳۹].

۷- پیشنهادهای پژوهش

براساس نتایج به‌دست‌آمده برای پژوهش‌های آینده می‌توان نشان داد که چگونه مالک پلتفرم با افزایش درگیرسازی طرف عرضه می‌تواند بر سازوکارهای ارزش‌آفرین در اکوسیستم پلتفرم دیجیتال تأثیر بگذارد. مطالعات قبلی به‌طور عمده بر جنبه‌های اقتصادی متمرکز بود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و موضوعاتی ازجمله عوامل تأثیرگذار بر درگیری بازیگران پلتفرم (عوامل فرهنگی، زیرساخت‌ها، رهبری، تسهیلات، حاکمیت) طراحی سازمانی و سازوکارهای بازار



می‌تواند در پژوهش‌های آینده بررسی شود. برای درک بهتر عوامل موفقیت اکوسیستم‌های پلتفرم، بررسی ویژگی‌های فنی زیربنایی و عوامل فرهنگی و اینکه چگونه آن ویژگی‌ها بر ایجاد ارزش مشترک با اکوسیستم تأثیر می‌گذارند، مورد بررسی قرار گیرند. یکی دیگر از موضوعات پژوهش‌های آینده، قابلیت‌های نوآوری فنی پلتفرم برای توسعه بسیاری از مکمل‌های مختلف است که اقتصاد دامنه را تقویت می‌کند مالک پلتفرم چه اقدام‌هایی را می‌تواند برای کنترل مولد اکوسیستم پلتفرم از راه کاهش موانع ورودی انواع عرضه‌کنندگان خدمات از راه استانداردسازی یا با دادن انعطاف‌پذیری انجام دهند.

۸- منابع

- [1] Engert, M., Evers, J., Hein, A., & Krcmar, H. The engagement of complementors and the role of platform boundary resources in e-commerce platform ecosystems. *Information Systems Frontiers*, 24, (2022), 1-19.
- [2] Xu, Y, Haz'ee, S, Fung So, K, Li d, D, Malthouse, E. An evolutionary perspective on the dynamics of service platform ecosystems for the sharing economy. *Journal of Business Research*, Volume 135, (2021). Pages 127-136.
- [3] Lam, W, Liu, X. Dancing with rivals: How does platform's information usage benefit independent sellers? *European Journal of Operational Research*, volume 308. (2022), Pages 421-431.
- [4] Dabbous, A. & Aoun Barakat, K. Bridging the online offline gap: Assessing the impact of brands' social network content quality on brand awareness and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, (2020), Pages 966-101.
- [5] Prentice, C., Han, X. Y., Hua, L.-L., & Hu, L. The influence of identity-driven customer engagement on purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, (2019), Pages 339– 347.
- [6] AAn, M. & Lin Han, S. Effects of experiential motivation and customer engagement on customer value creation: Analysis of psychological process in the experience-based retail environment. *Journal of Business Research*, 120, (2020), 389-397.
- [7] Fan, T, Schwab, A, Geng, S. Habitual entrepreneurship in digital platform ecosystems: A time-contingent model of learning from prior software project experiences. *Journal of Business Venturing*, volume 36, (2021), Pages 106-140.



- [8] Kapoor, K, Bigdeli, A, Schroeder, A, Baines, T. A platform ecosystem view of servitization in manufacturing. *Technovation*, volum 118. (2022), Pages 102-248.
- [9] Chen, C. F., & Wang, J. P. Customer participation, value co-creation and customer loyalty—A case of airline online check-in system. *Computers in Human Behavior*, 62, (2016), Pages 346-35.
- [10] Wei, J, Lin, X, Jiang, Y, Zhou, X. The influence of emotional intelligence and relationship quality on the service recovery effect of online platform ecosystem. *Current Psychology*, (2020).
- [11] Laczkoo, P, Hullova, D, Needhamb, A, Rossiterb, A, Battisti, M. The role of a central actor in increasing platform stickiness and stakeholder profitability: Bridging the gap between value creation and value capture in the sharing economy. *industrial marketing management*, Volume 76, (2019), pages 214-230,
- [12] Hollebeek, L. D, & Macky, K. Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. In *Journal of Interactive Marketing*, Volume 45, (2019), Pages 27–41.
- [13] Santoro, G, Ferraris, A, Giacosa, E & Giovando, G. How SMEs engage in open innovation: a survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9, (2018), Pages 561-574.
- [14] Voorveld, Hilde A. M, van Noort, G, M, Daniël G. Bronner, F. Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type. *Journal of Advertising*, (2018), Pages 1–17.
- [15] Yepeng, W, Jiao, Y, Hui, X, Lyu, ch. The more engagement, the better? The influence of supplier engagement on new product design in the social media context. *International Journal of Information Management*, Volume 46, (2022), 102475,
- [16] Kwayu, S, Abubakre, M, Lal, B. The influence of informal social media practices on knowledge sharing and work processes within organizations. *International Journal of Information Management*, Volume 58, (2021), Pages 102-280.
- [17] Heimburg, V, Wiesche, M. Relations Between Actors In Digital Platform Ecosystems: A Literature Review. (2022). <https://www.researchgate.net/publication/360033940>.
- [18] Blasco-Arcas, Lorena; Alexander, Matthew; S  rhammar, David; Jonas, Julia M.; Raithel, Sascha; Chen, T. Organizing actor Engagement: A platform perspective. *Journal of Business Research*, 118, (2020), Pages 74–85.



- [19] Chua, S., & Westlund, O. Audience-Centric Engagement, Collaboration Culture and Platform Counterbalancing: A Longitudinal Study of Ongoing Sensemaking of Emerging Technologies, *Media and Communication*, Volume 7,N 1, (2019), 2183-2439.
- [20] Kuang, L., N. Huang, Y, Hong and Z. Yan. “Spillover Effects of Financial Incentives on NonIncentivized User Engagement: Evidence from an Online Knowledge Exchange Platform” *Journal of Management Information Systems* 36 (1), (2019), 289–320.
- [21] Miaoa, F, Wangb, G, Jiraporn, p. Key supplier involvement in IT-enabled operations: When does it lead to improved performance? *Industrial Marketing Management*, volume 75. (2018), Pages 134-145, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.05.002>.
- [22] Tiwana, A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Burlington: Morgan Kaufmann. Volume 20, (2014),
- [23] Song, P., Xue, L., Rai, A., & Zhang, C. The ecosystem of software platform: A study of asymmetric cross-side network effects and platform governance. *MIS Quarterly*, Volume 42, N1, (2018), Pages 121–142.
- [24] Bergvall-Kåreborn, B., Howcroft, D. (2014): Persistent problems and practices in information systems development: a study of mobile applications development and distribution. *Information Systems Journal*, Volume 24, Pages 425–444.
- [25] Eisenmann, T., Parker, G., van Alstyne, M. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, Volume 84, (2006), Pages 92-101.
- [26] Oh, J., Koh, B., Raghunathan, S. Value Appropriation between the Platform Provider and App Developers in Mobile Platform Mediated Networks. *Journal of Information Technology*, Volume 30, (2015), Pages 245–259.
- [27] Bao, L., Zhang, Y., & Ribeiro, V. M. Observability of incentive contract and platform competition. *Australian Economic Papers*, Volume 57, N2, (2018),Pages 154-180.
- [28] Deilen, M., & Wiesche, M. The role of complementors in platform ecosystems. In *Innovation Through Information Systems: A Collection of Latest Research on Management Issues*, Springer International Publishing, Volume 111, (2021), Pages 473-488.
- [29] Yu, J., Mo, D., Xie, N., Hu, S., & Chen, X. M. Exploring multi-homing behavior of ride-sourcing drivers via real-world multiple platforms data. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, Volume 80, (2021), Pages 61-78.



- [30] Bryan, K. A., & Gans, J. S. A theory of multihoming in rideshare competition. *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume 28, N1, (2019), Pages 89–96.
- [31] Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded, McGraw-Hill, New York, NY, (2010).
- [32] Muñoz-Leiva, F., Mayo-Muñoz, X., & De la Hoz-Correa, A. Adoption of homesharing platforms: a cross-cultural study. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Volume 1, N3, (2018), Pages 220-239.
- [33] Alt, R. Electronic Markets on platform culture. *Electronic Markets*, Volume 32, (2022), Pages 1-13.
- [34] Benson, V., & Filippaios, F. The role of learning analytics in networking for business and leisure: A study of culture and gender differences in social platform users. *Computers in Human Behavior*, Volume 92, (2019), Pages 613-624.
- [35] Majrashi, K., Hamilton, M., & Uitdenbogerd, A. L. Cross-platform cross-cultural user experience. In *Proceedings of the 30th International BCS Human Computer Interaction Conference*. Volume 30, (2016), Pages 1-13.
- [36] Evans, D. S., & Schmalensee, R. *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press (2016).
- [37] Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, Volume 32, N12, (2011), Pages 1270-1285.
- [38] Leong, C., Pan, S. L., Leidner, D. E., & Huang, J. S. Platform leadership: Managing boundaries for the network growth of digital platforms. *Journal of the Association for Information Systems*, Volume 20, N10, (2019), Pages 1531-15651.
- [39] Koh, T. K., & Fichman, M. Multihoming users' preferences for two-sided exchange networks. *MIS Quarterly*, Volume 38, N4, (2014), Pages 977-996.

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

سیدعلی قریشیان^۱، محمدعلی سرلک^{۲*}، داوود غلامرضایی^۳، اشرف رحیمیان^۴

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

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

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

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

دریافت: ۱۴۰۲/۴/۵

پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۳۰

چکیده

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



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

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

۱- مقدمه

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

1. Covid-19
2. Teleworking



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



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

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

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

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



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

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

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



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

۳- روش‌شناسی پژوهش

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

1. The exploratory sequential design
2. Summative content analysis



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

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

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

۴- یافته های پژوهش

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده ها از راه تحلیل محتوای کمی - کیفی و بر مبنای رویکرد هدایت کننده و تجمیعی در گام های زیر انجام شد:

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



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

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

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

1. Content validity ratio
2. Content validity index



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



جدول ۳. مراحل کدگذاری در تحلیل محتوای استقرایی

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

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



جدول ۴. کدها و مقولات نهایی ارتقای صمیمیت سازمانی

مفهوم	طبقات اصلی	کد و فراوانی
صمیمیت سازمانی	قابلیت‌های رفتاری	ادراک و آگاهی (۱۲)، انگیزه (۱۵)، تعهد (۹)، بهزیستی ذهنی (۹)، انعطاف‌پذیری (۱۱)، رضایت‌مندی (۱۱)، توافق و پذیرش (۶)، خودمختاری (۱۰)، مدیریت استرس (۷)، <u>باورها و ارزش‌های معنوی</u> ۱۰۸۷۳۳، مسئولیت‌پذیری ۴۰۱، ۷۳۶
	قابلیت‌های ساختاری	توسعه فناوری (۱۵)، جو و فرهنگ سازمانی (۵)، آموزش و توانمندسازی (۹)، مدیریت دانش (۶)، مأموریت و چشم‌انداز (۴)، جبران خدمات (۱۲)، طراحی شغل (۷)، عدالت سازمانی (۳)، سیستم ارزیابی عملکرد (۳)، مشارکت در تصمیم‌گیری (۵)، همکاری و تعاون (۶)، رهبری تحول‌آفرین (۵)، <u>تمرکززدایی</u> ۲۰۴، <u>توسعه فیزیکی</u> ۱۰۷۳۲، <u>بهبود فرایندها</u> ۸۵۵۳۱
	قابلیت‌های محیطی	سرمایه اجتماعی (۷)، حمایت و نقش دولت (۷)، کیفیت زندگی کاری (۱۱)، پاسخگویی اجتماعی (۴)، فضای کاری مناسب (۴)، تعاملات و ارتباطات اجتماعی (۵)، انطباق و سازگاری (۷)، اعتمادسازی (۱۶)، شبکه‌سازی (۹)، نوع‌دوستی (۹)، <u>توسعه شهروندی</u> ۱۰۷۳۲، <u>بسترسازی</u> <u>عدالت اجتماعی</u> ۹۷۴، <u>چارچوب سیاسی قانونی</u> ۱۰۸۴۳، <u>سبک زندگی</u> ۱۰۵۱، <u>جامعه‌پذیری</u> ۱۱۲

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



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

جدول ۵. میزان توافق بین کدگذار اصلی و کدگذار ثانویه

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

۵- بحث و نتیجه‌گیری

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

جدول ۶. چارچوب جامع روش‌شناسی پژوهش

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



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

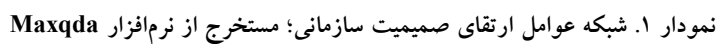
قابلیت‌های ساختاری به‌عنوان دومین زمینه اصلی در ارتقای صمیمیت سازمانی مورد بحث با شناسایی پانزده عامل می‌باشد. سؤال دوم این پژوهش همسو با یافته‌های جامی‌پور و طاهری [۲]، تاوارس^۶ و همکاران [۹]، حقیقی کفاش [۱۲]، سنگری و همکاران [۲۵] و زکی [۲۶]

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



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

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



1.9



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

۶- منابع

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



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



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



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



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

کاوش دیدگاه‌های کارکنان درباره کاربست ره‌کنش‌های

افشاگری در سازمان با استفاده از شبکه خزانه

محسنه قلی‌زاده^۱، مصطفی هادوی‌نژاد^{۲*}

۱- کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۷/۱۸

دریافت: ۱۴۰۲/۱/۲

چکیده

استفاده اثربخش از ظرفیت‌های افشاگری در مواجهه با فساد در سازمان، موهون شناخت و مدیریت ره-کنش‌های آن است. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف کاوش دیدگاه‌های کارکنان درباره استعمال ره‌کنش‌های افشاگری با روش شبکه خزانه در فرمانداری راور انجام شد. به این منظور، ۶ عنصر پژوهش از ادبیات پژوهش و ۱۵ سازه دوقطبی از راه مصاحبه با ۱۵ نفر از اعضای سازمان با روش‌های سه‌عنصری و تحلیل مضمون استخراج شدند. پس از ایجاد شبکه خزانه جمعی، تحلیل‌های آماری اسلتر، خوشه‌ای سلسله‌مراتبی، نیم‌رخ، فریدمن، مؤلفه‌های اصلی و مؤلفه‌های گروهی چندگانه روی داده‌ها انجام شد. براساس یافته‌ها، سازه‌ها در قالب دو خوشه تلنگر عمومی و فسادستیزی بخردانه دسته‌بندی شدند. همچنین معلوم شد حدود ۹۰ درصد از واریانس عناصر در شبکه خزانه جمعی به وسیله دو مؤلفه مبادی اطلاع قانونی و مبادی انتشار عمومی تبیین می‌شوند. براساس یافته‌ها، مبادی اطلاع قانونی بیش از دیگر ره‌کنش‌ها به قدرت و اختیار رسمی برای فسادستیزی متکی هستند و بیش از آنها نیز اخلاقی تلقی و باعث کمک به حل مسئله، رسیدگی سریع، واقعی و تخصصی به آن و نیز مواجهه با فساد در جوی آرام می‌شوند و می‌توان به رسیدن نتیجه از رهگذر استفاده از آنها امید داشت. آن‌طورکه در این ره‌کنش‌ها، افشاگر بیش از دیگر ره‌کنش‌ها ادراک داشتن پشتیبان دارد و وجهه سازمان و آبروی متخلف با احتمال بیشتری محفوظ می‌ماند و کمتر باعث سوءتفاهم دیگران می‌شود.



واژه‌های کلیدی: افشاگرگری، فاش‌گویی، ره‌کنش‌های افشاگرگری، شبکه‌ی خزانة.

۱- مقدمه

فساد مسئله‌ای فراگیر در بسیاری سازمان‌های دنیا است که باعث لطمه به جامعه می‌شود. یکی از بهترین روش‌های شناسایی و توقف فساد در سازمان، بهره‌گیری از سازوکارهای درونی سازمان است [۱]. از جمله این سازوکارها، «افشاگرگری»^۱ است که اقدامی ارزشمند برای خدمت به سازمان و جامعه محسوب می‌شود [۲]. از افشاگرگری برای بر ملاکردن اعمال خلاف قانون استفاده می‌شود [۳]. اگر افشاگرگری در بخش عمومی به رسمیت شناخته شود، ابزار مهمی برای حفظ یکپارچگی عمومی محسوب خواهد شد [۴]. ضمن اینکه نتایج برخی مطالعات از تأثیر مثبت افشاگرگری در عملکرد سازمان‌های بخش عمومی حکایت دارند [۵].

به‌رغم اینکه افشاگران اعضای متعهد سازمان هستند که می‌اندیشند باید برآمده از رفتار اخلاقی خود، تخلفات را گزارش کنند [۶]، دستاورد عمل آنها آن‌طور که باید مورد توجه سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های بخش عمومی و مدیران آنها واقع نمی‌شود. یکی از دلایل این مهم به‌خود افشاگران برمی‌گردد [۴]. در همین راستا، اگر افشاگران قصد دارند تا عمل آنها اثربخش باشد، باید بتوانند مبتنی بر راهبردهای ارتباطی از ره‌کنش‌های موجه افشاگرگری استفاده کنند، چراکه هر ره‌کنش کارکرد خود را دارد. با این توضیح که نخست ره‌کنش‌های مختلفی برای افشاگرگری وجود دارند [۷] و دوم اینکه انتخاب این ره‌کنش‌های به انتخاب بین راهبردهای ارتباطی بستگی دارد [۸]. به‌این ترتیب، اگر در انتخاب مناسب ره‌کنش‌های افشاگرگری تعلل ورزیده شود، چه‌بسا مدعای مخالفان افشاگرگری که آن را کاهنده بهره‌وری سازمانی می‌دانند [۹]، به کرسی بنشینند.

با وصفی که گذشت و نظر به اینکه هم باید کانال‌های مناسب افشاگرگری در سازمان را شناخت [۱۰] و هم شیوه‌ها و راه‌های مؤثر گزارش تخلف را به کارکنان یاد داد [۱۱]، لازم است در راستای ریل‌گذاری مناسب برای استفاده بهینه از افشاگرگری در سازمان، به طرز تفکر کارکنان درباره کاربست ره‌کنش‌های افشاگرگری واقف شد تا بهتر بتوان آنها را جهت‌دهی کرد. براین اساس، باید پی برد که نخست اعضای سازمان چه ره‌کنش‌هایی را برای افشاگرگری در ذهن خود سراغ دارند و خود یا همکارانشان استفاده و به تعبیری مستقیم یا غیرمستقیم تجربه کرده‌اند. دوم اینکه به‌طور



اساسی برای گرایش به این رهکنش‌ها از چه ذهنیتی برخوردار هستند و چه ویژگی یا ویژگی‌هایی از آنها را به‌عنوان معیار انتخاب در نظر می‌گیرند. شایان توجه است، اینکه افراد از میان رهکنش‌های گوناگون افشاگری، به کدامیک از آنها و به چه میزان گرایش دارند، تابعی است از عواملی گوناگون، اعم از فردی، موقعیتی و همچنین نوع خطا [۱۰]. بر همین مبنا، ذهنیت‌های گوناگونی از سوی کارکنان نسبت به هریک از این رهکنش‌ها وجود دارد؛ ذهنیت‌هایی که در عمل منشأ گرایش آنها به انتخاب نوع رفتار افشاگریانه ایشان در سازمان می‌شود. این در حالی است که در دانش موجود مشخص نیست در ذهن کارکنان سازمان‌ها برای گرایش به سمت و سوی برخی رهکنش‌های افشاگری و پرهیز از برخی دیگر، چه خردمایه‌ای نهفته است. ضرورت شناسایی دیدگاه کارکنان در این ارتباط زمانی بیشتر می‌شود که بدانیم دانش موجود در قالب مطالعات تجربی متعرض اثربخشی برخی از رهکنش‌های افشاگری نیز نشده است [۱۲].

در همین راستا، پژوهش حاضر بر آن بوده است تا به کاوش دیدگاه‌های کارکنان یک فرمانداری درباره کاربست رهکنش‌های افشاگری با استفاده از شبکه خزانه^۱ بپردازد. با این توضیح که از راهبرد پژوهشی شبکه خزانه برای فهم دنیای ذهنی افراد و نحوه معنابخشی آنها به پدیده‌های اطراف آنها، از راه سازه‌های ذهنی و شخصی و به زبان خود استفاده می‌شود [۱۳]. مخفی نماند، دلیل انتخاب یک فرمانداری برای مطالعه، علاوه بر وجه دولتی بودن فرمانداری‌ها، وجود زمینه فساد اداری و نیز افشاگری در آنها است؛ آن‌طور که برخی از مطالعات درباره فساد اداری در ایران در فرمانداری‌ها انجام شده‌اند [۱۴]. با این مقدمه، پرسش‌های پژوهش از این قرار هستند: ۱- سازه‌های تشکیل‌دهنده رهکنش‌های افشاگری استفاده شده در قلمرو مکانی پژوهش، به ترتیب اولویت کدام‌اند؟ ۲- دسته‌بندی این سازه‌ها چگونه است؟ ۳- مؤلفه‌های اصلی در ارتباط میان سازه‌ها و رهکنش‌های افشاگری براساس نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش کدام‌اند؟ و ۴- چه رابطه‌ای میان رهکنش‌های یاد شده و سازه‌های تشکیل‌دهنده آنها براساس دریافت مشارکت‌کنندگان پژوهش وجود دارد؟



۲- مروری بر پیشینه پژوهش

ره‌کنش‌های افشاگری تابعی از آشکال افشاگری هستند. در یک تقسیم‌بندی، افشاگری در سه شکل قابل انجام است [۷]:

الف) افشاگری داخلی یا خارجی^۱: این تقسیم‌بندی ناظر به مرجع افشاگری است. افشاگری داخلی به وسیله کارکنانی انجام می‌شود که فساد را در محیط کار کشف و از راه کانال‌های داخلی مانند اعلام گزارش به سرپرستان افشا می‌کنند [۱۵]. در برخی سازمان‌ها واحدهای بازرسی مستقلی مرجع افشاگری داخلی هستند [۱۶]. افشاگران خارجی خطاها را به افراد یا نهادهایی خارج از سازمان گزارش می‌کنند. به‌طور معمول افرادی افشاگری خارجی انجام می‌دهند که پیش‌تر از راه داخلی استفاده کرده‌اند، ولی سازمان توجهی نداشته است [۱۷]. خبرگزاری‌ها یا مجریان قانون در خارج از سازمان از جمله مراجع افشاگری برون‌سازمانی هستند [۱۸].

افشاگری داخلی که با گزارش به سرپرست شروع می‌شود، نسبت به افشاگری خارجی مطلوب‌تر است؛ زیرا این فرصت را برای سازمان فراهم می‌آورد تا نسبت به حل مشکل سریع‌تر پاسخ دهد [۶]. همچنین، افشاگری داخلی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا وجهه خود را حفظ کنند؛ هزینه تخلف و افشاگری را به حداقل برسانند و این می‌تواند به اصلاح به‌موقع منتهی شود. به‌علاوه، افشای اطلاعات داخلی با مقادیر کمتری از جریمه‌ها و شکایت‌های قضایی برای سازمان همراه است [۱۹]. سازمان‌ها نیز ترجیح می‌دهند افشاگری داخلی انجام شود، زیرا افشاگری خارجی باعث آسیب به آبروی سازمان و خطر بالای دادخواهی بر ضد آن می‌شود [۲۰].

کاپلان^۲ و همکارانش در پژوهشی دریافته‌اند که افشاگران گزارش‌دهی با خط تلفن داخلی را به مراتب بیش از خط تلفن خارجی ترجیح می‌دهند [۲۱]. با وجود این، نتیجه مطالعه ژانگ^۳ و همکاران نشان داد که یک کانال گزارش داخلی ممکن است همیشه بهتر از یک کانال گزارش خارجی در تشویق افشاگری نباشد. آنها با انجام آزمایشی متوجه شدند که گرایش مشارکت‌کنندگان به افشاگری از راه یک خط تلفن خارجی زمانی بیشتر است که سازمان سابقه پاسخ‌گویی ضعیفی به افشاگری داشته باشد و شرکت‌کنندگان به لحاظ شخصیتی پیش‌فعالی^۴ پایینی دارند [۲۲]. مراد از

1. Internal or external

2. Kaplan

3. Zhang

4. Proactivity



پیش‌فعالی، ابتکار عمل در بهبود شرایط فعلی است [۲۳]. افزون بر این، براساس نتایج پژوهش برینک^۱ و همکارانش، هرچه مسئولیت ادراک شده^۲ افشاگر برای گزارش یک عمل نادرست بیشتر باشد، گرایش او به گزارش‌دهی داخلی افزایش پیدا می‌کند. این در حالی است که اگر او چنین ادراک کند که با افشاگری خارجی بر جدیت مراجع افشاگری در مقابله با فساد افزوده خواهد شد، بر گرایش وی به گزارش‌دهی خارجی افزوده می‌شود [۲۴]. همچنین، مطالعات نشان داده‌اند متغیرهای معنویت سازمانی^۳، اعمال مجازات شدید و قاطعانه بر متخلفان [۲۶]، رهبری اخلاقی^۴ [۲۷]، راست‌کرداری رهبر^۵ [۲۸]، رفتار منصفانه مدیر با کارکنان [۲۹] و نیز شئون مختلف عدالت سازمانی^۶ مانند فرصت‌های ارتقای برابر [۳۰] سبب افزایش گرایش کارکنان به افشاگری داخلی می‌شوند.

ب) افشاگری بی‌نام یا بانام:^۷ این تقسیم‌بندی به تناسب آشکار یا مخفی بودن هویت افشاگر نزد عموم است. زمانی که افشاگران از آشکار شدن هویت خود ترس نداشته باشند، به افشاگری با نام می‌پردازند؛ اما چنانچه به افشای نام خود تمایلی نداشته باشند، افشاگری بی‌نام انجام می‌دهند [۳۱]. ادعا شده که افشاگری ناشناس، کانال ارتباطی سریع و کارآمدی بین کارکنان و مدیران است [۳۲]، به‌طوری‌که مدیران می‌توانند با معرفی کانال‌های ارتباطی بی‌نام، توانایی سازمان را برای پیش‌گیری و کشف مصادیق فساد بهبود بخشند؛ کما اینکه به‌نظر می‌رسد کارکنان زمانی که از سوی مدیران کمتر احساس خطر کنند، بیشتر احتمال دارد تخلف را گزارش کنند. هرچند که اثربخشی نهایی یک کانال گزارش‌دهی بی‌نام به‌عنوان سازوکاری برای پیش‌گیری و کشف جرم در قالب مطالعات تجربی بررسی نشده است [۱۲]. از حیث نظری، نیر و میسلی^۸ اذعان کرده‌اند که ماهیت کانال افشاگری، اعم از بانام یا بی‌نام، پیش‌بینی‌کننده بسیار مهمی برای پاسخ سازمان به گزارش افشاگر و اثربخشی نهایی فرایند افشای اطلاعات محسوب می‌شود. به‌طور خاص، کانال گزارش بی‌نام به افشاگر اجازه می‌دهد تا با هزینه‌های شخصی کمتری اطلاعات خود را درباره تخلفات مطرح کند؛ هزینه‌هایی مانند آزار و اذیت، تهدید معطوف به ازدست‌دادن شغل، آبرو و نظایر آنها. بنابراین، کانال‌های بی‌نام می‌توانند برای طراحی

-
1. Brink
 2. Perceived responsibility
 3. Workplace spirituality
 4. Ethical leadership
 5. Leader integrity
 6. Organizational justice
 7. Anonymous or Non-anonymous
 8. Near & Miceli



گزارش‌دهی مؤثر افشاگری ضروری باشند، زیرا هزینه‌های بالقوه افشای اطلاعات بانام زیاد است [۳۳].

در همین ارتباط، برخی مطالعات نشان داده است که وجود یک کانال ناشناس احتمال گزارش‌دهی به کانال‌های بانام را کاهش می‌دهد. کورتیس و تیلور^۱ یک نظرسنجی با حساب‌برسان انجام دادند تا اهداف افشاگری آنها را تحت سه شکل افشای هویت بررسی کنند: قالب هویت افشا شده، قالب ناشناس و قالب هویت محافظت شده که در آن هویت شاهدان فقط برای کسانی معلوم است که باید پژوهش کنند. نتایج نشان داد که تفاوت معناداری در اهداف گزارش‌دهی بین قالب‌های هویت ناشناس و محافظت شده وجود ندارد [۳۴]. کاپلان و همکارانش ترجیحات شاهدان از کانال‌های گزارش‌دهی را با یک آزمایش بررسی کردند و دریافتند که قصد گزارش دادن شاهدان به‌نحو ناشناس زمانی بیشتر است که نتیجه افشاگری قبلی به‌صورت با نام منفی باشد [۳۵].

پوشیده‌نماند که به‌طورمعمول منابع کمتری برای بررسی گزارش‌های فساد ارائه شده از راه کانال‌های بی‌نام نسبت به گزارش‌های بانام اختصاص داده می‌شود، زیرا باور رایج این است که از نظر اثربخشی، این کانال‌ها حاوی اطلاعات چندان معتبری نیستند و بررسی گزارش‌های بی‌نام ناشی از منابع ناشناخته اغلب به نتایج نامولدی منتهی می‌شود. از نظر کارایی نیز بررسی گزارش‌های بی‌نام می‌تواند دشوارتر و زمان‌برتر از گزارش‌های بانام باشد؛ زیرا نمی‌توان اطلاعات دقیق را به‌راحتی و به‌سرعت از یک منبع بی‌نام اطلاعات دقیق به‌دست آورد [۱۲].

ج) افشاگری رسمی یا غیررسمی^۲: این تقسیم‌بندی به‌تناسب نوع کانال ارتباطی است که افشاگر نزد مرجع افشاگری اختیار می‌کند. بر این مبنا، افشاگری رسمی به معنای گزارش فعالیت از راه کانال‌های رسمی در سازمان است [۳۱]؛ حال آنکه افشاگری غیررسمی توسط کارکنانی انجام می‌شود که به همکاران نزدیک خود یا کسانی که به آنها اعتماد دارند، در مورد عمل خلاف گزارش می‌دهند [۳۶]. در این میان، افشاگرانی که شغل آنها به‌طور رسمی از آنها می‌خواهد که تخلف مشاهده شده را گزارش کنند، ممکن است مؤثرتر افشاگری نمایند، زیرا در چارچوب اختیار خود عمل می‌کنند [۳۳].

1. Curtis & Taylor
2. Formal or informal

۳- روش‌شناسی پژوهش

راهبرد استفاده شده در این پژوهش، شبکه‌خزانه بود. خردمایه استفاده از این راهبرد در مقایسه با دیگر راهبردهای کیفی رقیب، قابلیت منحصربه‌فرد آن در کشف خزانه سازه‌های ذهنی شخصی افراد درباره پدیده مطالعه شده است [۳۷]. می‌توان با این راهبرد پژوهشی دریافت افراد دنیا را چگونه می‌بینند و چگونه به پدیده‌های پیرامون خود از راه سازه‌های ذهنی و به زبان خود معنا می‌بخشند و نیز از سوگیری‌های محتمل دیگر روش‌های کیفی در امان ماند [۳۸]. تمامی شبکه‌های خزانه چهار مؤلفه اصلی دارند: عنوان (همان چیزی که پژوهشگر قصد دارد بفهمد چه معنی یا مفهومی در ذهن برای آن ساخته شده است)؛ عناصر^۱ (نمونه‌های عینی خاصی که قلمرو موضوعی پژوهش را بازنمایی می‌کنند)؛ سازه^۲ (سنگ بنای معنابخشی که افراد به وسیله آن دنیای اطراف خود را معنا می‌بخشند) و پیوند عناصر به سازه‌ها [۳۹]. عناصر (ره‌کنش‌های افشاگری) در این پژوهش علاوه بر آنچه از میانه ادبیات به دست آمد، از خلال مصاحبه‌هایی استخراج شدند که به طور هدفمند با ۱۵ نفر از کارکنان فرمانداری راور ترتیب داده شد (جدول ۱).

جدول ۱. مشخصات مصاحبه و مشارکت‌کنندگان پژوهش

مدت زمان مصاحبه‌ها	۴۵ تا ۱۱۰ دقیقه
مکان انجام مصاحبه‌ها	دفاتر کاری مشارکت‌کنندگان در فرمانداری شهرستان راور
واحدهای کاری	حسابداری، عمرانی، حراست، فرهنگی، معاونت‌ها
سابقه کار در سازمان	۱۰ تا ۲۹ سال (میانگین = ۲۰ سال)
سن	۳۲ تا ۵۳ سال (میانگین = ۳۵ سال)
مدرک تحصیلی	زیردیپلم و دیپلم (۲)، کارشناسی (۸)، کارشناسی ارشد (۵)
جنسیت	زن (۴)، مرد (۱۱)

ملاک انتخاب و دعوت به مصاحبه ساختار یافته، آشنایی مشارکت‌کنندگان با ره‌کنش‌های افشاگری و تجربه ایشان در برابر برخی از آنها در سازمان بود که از راه خوداظهاری مشارکت‌کنندگان

1. Elements
2. Construction



تعیین می‌شد. این مهم به رعایت قابلیت اعتبار سازه‌ها کمک می‌کرد [۴۰]. یادآور می‌شود که روش متداول برای اجرای شبکه خزانه، انجام مصاحبه رسمی است [۴۱]. حجم نمونه در شبکه خزانه می‌تواند بین ۱۵ تا ۲۵ نفر باشد [۴۲]؛ هرچند که این نقطه اشباع است که معلوم می‌کند زمان توقف نمونه‌گیری کجا است؛ نقطه اشباع جایی است که در آن دیگر هیچ سازه جدیدی از مصاحبه‌شونده‌ها به دست نمی‌آید [۴۳]. برای استخراج سازه‌ها از روش سه‌عنصری^۱ استفاده شد. در این راستا از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا با ذکر دلیل بگویند از میان سه عنصر موردنظر، کدام دو عنصر به هم شبیه هستند و کدام یک با آن دو متفاوت است. پاسخ‌ها پژوهشگر را به دو قطب متضاد هر سازه رهنمون می‌شوند [۴۴]. برای شناسایی قطب‌ها و تجمیع دریافت‌های ذهنی افراد از تحلیل مضمون^۲ استفاده شد. از این رهیافت برای تحلیل داده‌های متنی پراکنده و متنوع و تبدیل آنها به داده‌هایی غنی استفاده می‌شود [۴۵]. مصاحبه‌ها بین ۵۵ تا ۸۰ دقیقه زمان برد. به یک نمونه از مصاحبه‌های انجام شده در این ارتباط توجه کنید:

مصاحبه‌کننده: گرایش شما به کدام یک از این سه ره‌کنش افشاگری در سازمان (انتشار مستقیم نزد مدیر بالادست، افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی و انتشار خبر نزد کارکنان) بیشتر است؟ چرا؟
مصاحبه‌شونده: انتشار مستقیم نزد مدیر بالادست و افشا نزد حراست و بازرسی؛ چون برای مبارزه با فساد قدرت و اختیار دارند.

مصاحبه‌کننده: چرا به ره‌کنش انتشار خبر نزد کارکنان گرایش کمتری دارید؟

مصاحبه‌شونده: به فرض که بلدانند، چه قدرتی برای حل مشکل دارند؟

- سازه دوقطبی استخراج شده: «وجود قدرت و اختیار رسمی فسادستیزی - نبود قدرت و اختیار رسمی مبارزه با فساد»

یادآور می‌شود، برای اطمینان از قابلیت اعتماد سازه‌ها تطبیق به‌وسیله اعضا^۳ (بازخوانی سازه‌ها به‌وسیله مشارکت‌کنندگان پژوهش و اخذ بازخورد از ایشان) و بررسی همکار^۴ (بررسی سازه‌ها به‌وسیله ۳ تن از استادان مدیریت و دریافت نظرات ایشان) انجام شد [۴۰].

1. Monadic
2. Thematic Analysis
3. Member Checking
4. Peer Examination



سازوکار پیونددهنده عناصر به سازه‌ها به این قرار بود که پس از انتخاب عناصر و استخراج سازه‌ها، برای به‌دست‌آوردن اطلاعات درباره ساختار نظام سازه‌ای هر فرد، از راه پرسش‌نامه‌ای ماتریسی، بین عناصر و سازه‌های شبکه ارتباط برقرار شد تا مشارکت‌کنندگان پژوهش بتوانند هر عنصر را برحسب سازه‌ها مقایسه کنند. برای این کار از روش ارزیابی استفاده شد و از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا براساس مقیاس درجه‌بندی هفت‌رتبه‌ای لیکرت (از اصلاً=۱ تا کاملاً=۷)، میزان ارتباط هر یک از عناصر را با سازه‌های استخراج شده برحسب دریافت خود نشان دهند [۴۶].

مشارکت‌کنندگان پژوهش در این مرحله همان ۱۵ نفر مرحله پیشین بودند.

به‌منظور تحلیل داده‌های شبکه خزانه، پس از تکمیل شدن همه داده‌ها، برای تفسیر اطلاعات درون شبکه اقدام‌های زیر انجام شد:

الف) بررسی همبستگی بین زوایای سازه‌های شبکه^۱ و بین زوایای عناصر شبکه^۲: برای این منظور از تحلیل اسلتر^۳ استفاده شد. در این آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه مقایسه بین شبکه‌ای سازه‌ها و عناصر انجام می‌شود تا مشخص شود چه میزان بین شبکه‌های خزانه‌های فردی مشارکت‌کنندگان، در خصوص سازه‌ها و عناصر همبستگی وجود دارد [۴۷].

ب) تحلیل سازه‌ها: به این منظور، پس از تدوین شبکه خزانه جمعی، از تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی^۴ با استفاده از روش وارد ۵ نسبت به داده‌های شبکه خزانه جمعی استفاده شد. توضیح آنکه در خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی نخست فاصله دوبه‌دو مشاهده‌ها از هم محاسبه می‌شود. سپس با توجه به نزدیکی مشاهده‌ها نسبت به یکدیگر، مشاهده‌ها با هم تشکیل یک خوشه جدید می‌دهند. این کار تا جایی پیش می‌رود که تمام مشاهده‌ها در یک خوشه قرار می‌گیرند. خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی چگونگی ترتیب مشاهده‌ها و خوشه‌ها با هم را به‌صورت نمودار درختی نمایش می‌دهد [۴۸].

ج) تحلیل عناصر: برای تحلیل عناصر نخست از تحلیل نیم‌رخ^۵ استفاده شد. این تحلیل میزان همبستگی میان عناصر شناسایی شده را نشان می‌دهد. در ادامه برای رتبه‌بندی عناصر شبکه خزانه جمعی از آزمون فریدمن^۱ و برای دسته‌بندی آنها از تحلیل مؤلفه‌های اصلی^۲ با چرخش واریماکس^۳

-
1. Grid construct angles
 2. Grid element angles
 3. Slater analysis
 4. Hierarchical cluster analysis
 5. Ward method
 6. Profile analysis
 1. Friedman
 2. Principal Component Analysis (PCA)



ذیل تحلیل تعمیم‌یافته پروکراست^۲ استفاده شد. تحلیل آماری اخیر برای داده‌هایی استفاده می‌شود که از چند مشارکت‌کننده به‌دست آمده است [۴۹].

(د) بررسی پیوند عناصر با سازه‌ها: نظر به اینکه داده‌های گردآوری شده متعلق به چند مشارکت‌کننده بودند، برای بررسی پیوند عناصر با سازه‌های شبکه خزانه از تحلیل تعمیم‌یافته پروکراست استفاده شد. برای این کار، مؤلفه‌هایی که در تحلیل مؤلفه‌های اصلی ساخته شده‌اند، از راه تحلیل افزونه^۳ بازسازی می‌شوند تا بتوان سازه‌های مشارکت‌کنندگان را به‌صورت فضایی ترسیم کرد. برای این کار، تحلیل مؤلفه‌های گروهی چندگانه^۴ پیشنهاد می‌شود تا بتوان از راه آن تناسب مدل مؤلفه‌ای را با داده‌های شبکه آزمون کرد [۴۹].

گفتنی است به‌جز تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی که با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد، برای انجام دیگر تحلیل‌ها از نرم‌افزار آیدیوگرید استفاده شد.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتیجه مصاحبه با اعضای نمونه، ما را به شناسایی شش ره‌کنش افشاگری (عنصر) در سازمان مورد مطالعه رهنمون ساخت: «افشای مستقیم نزد مدیر بالادست»، «افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی»، «انتشار خبر نزد کارکنان»، «افشا از راه صندوق گزارش تخلفات»، «افشاگری از راه رسانه‌های رسمی» و «افشاگری در فضای مجازی». براساس داده‌های مصاحبه با اعضای نمونه، ۹۴ سازه شخصی از ۱۵ خزانه شخصی به‌دست آمد که از ره‌گذر کاربست رهیافت تحلیل مضمون، شبکه خزانه جمعی با ۱۵ طبقه حاوی ۳۰ سازه ثانویه شکل گرفت (جدول ۲).

نتیجه تحلیل اسلتر برای شبکه‌های فردی مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که همبستگی بین زوایای سازه‌های شبکه و بین زوایای عناصر شبکه بسیار زیاد و به‌ترتیب برابر ۰/۹۶ و ۰/۹۸ است. تحلیل واریانس یک‌طرفه مقایسه بین شبکه‌ای سازه‌ها و عناصر به شرح جدول‌های ۳ و ۴ به‌ترتیب

1. Varimax
2. Generalized Procrustes Analysis (GPA)
3. Extension Analysis
4. Multiple Groups Components Analysis (MGCA)



ارائه شده‌اند. براین اساس، معلوم شد بین شبکه‌های خزانه‌های فردی مشارکت‌کنندگان، هم در خصوص سازه‌ها و هم عناصر همبستگی بسیار زیادی برقرار است. از حیث تجزیه و تحلیل سازه‌ها، نتیجه تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی شبکه خزانه جمعی با استفاده از روش وارد، به شناسایی ۲ خوشه براساس مشابهت آماری سازه‌ها منتهی شد. همان‌گونه که نمودار دندوگرام (شکل ۱) نشان می‌دهد، سازه‌های «ارتقای حساسیت آگاهانه عمومی در مقابل ایجاد بدبینی عمومی»، «آگاهی‌بخشی عمومی در مقابل ایجاد سوء تفاهم نزد عموم» و «مخفی ماندن هویت افشاگر در مقابل افشا شدن هویت افشاگر» در یک خوشه و دیگر سازه‌ها در خوشه دیگر قرار گرفتند. ما به خوشه نخست، «تلنگر عمومی» و به خوشه دوم «فسادستیزی بخردانه» می‌گوییم.

جدول ۲. شبکه خزانه جمعی

قطب منفی سازه ثانویه	عناصر						قطب مثبت سازه ثانویه
	افشای مجازی	افشاگری از راه رسانه‌های رسمی	افشا از راه صندوق گزارش تخلفات	انتشار خبر نزد کارکنان	افشای مستقیم نزد هراسن یا بازرسی	افشای مستقیم نزد مدیر بالادست	
دامن‌زدن به مسئله	۱	۲	۶	۵	۷	۷	کمک به حل مسئله
نبود قدرت و اختیار رسمی فسادستیزی	۲	۲	۵	۴	۷	۷	وجود قدرت و اختیار رسمی فسادستیزی
مخفی ماندن هویت افشاگر	۶	۶	۴	۴	۴	۴	مخفی ماندن هویت افشاگر
ایجاد بدبینی عمومی	۱	۱	۶	۴	۷	۷	ارتقای حساسیت آگاهانه عمومی
غیراخلاقی	۱	۱	۷	۴	۷	۶	اخلاقی
ناامیدی از به‌دست آمدن نتیجه	۱	۲	۵	۴	۷	۷	امید به کسب نتیجه
غیرقابل اعتماد	۴	۴	۳	۴	۴	۴	قابل اعتماد بودن
رسیدگی صوری به مسئله	۲	۲	۵	۴	۶	۶	رسیدگی واقعی به مسئله
ادراک بی‌پشتوانگی	۱	۲	۵	۴	۷	۶	ادراک داشتن پشتوانه



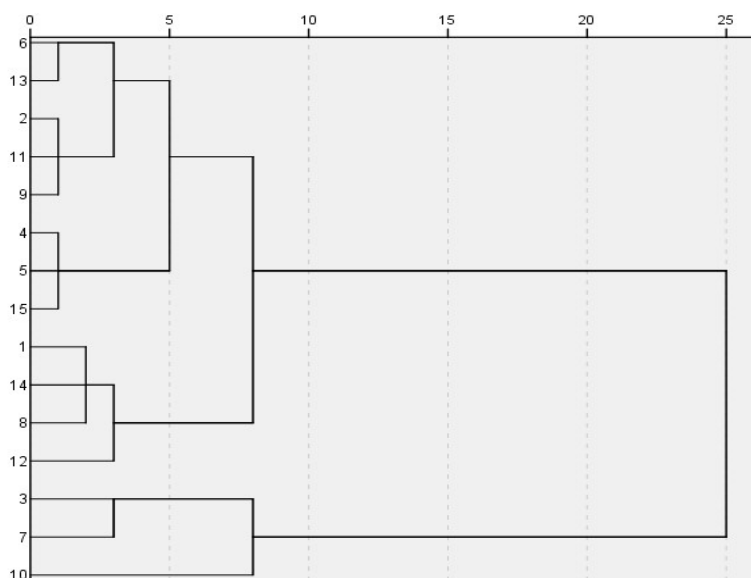
قطب مثبت سازه ثانویه	عناصر					
	افشای مستقیم نزد مدیر بالادست	افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی	افشای مستقیم نزد انتشار خبر نزد کارکنان	گزارش تخلفات افشا از راه صندوق	رسانه‌های رسمی افشاگری از راه	افشاگری در فضای مجازی
آگاهی بخشی عمومی	۵	۶	۳	۷	۴	۴
مواجهه با فساد در جوی آرام	۷	۷	۴	۵	۲	۲
رسیدگی سریع به مسئله	۶	۶	۵	۵	۳	۲
رسیدگی تخصصی به مسئله	۷	۷	۴	۵	۲	۱
حفظ وجهه سازمان	۷	۶	۵	۶	۱	۱
حفظ آبروی متخلف	۷	۶	۴	۶	۲	۱
ایجاد سوء تفاهم نزد عموم						
تشکیل جو متشنج						
کندی در رسیدگی به مسئله						
رسیدگی سطحی به مسئله						
لطمه دیدن وجهه سازمان						
لطمه دیدن آبروی متخلف						

جدول ۳. تحلیل واریانس یک‌طرفه سازه‌های شبکه

مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	آماره F
۱۷۹۳۶۹۷/۹۳	۱۰۴	۱۷۲۴۷/۱۰	۲۵/۹۷
۹۵۴۶۵/۳۶	۱۴	۶۸۱۸/۹۵	۱۰/۲۷
۹۶۶۹۹۱/۸۴	۱۴۵۶	۶۶۴/۱۴	
۲۸۵۶۱۵۵/۱۳	۱۵۷۴		
کل			

جدول ۴. تحلیل واریانس یک‌طرفه عناصر شبکه

مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	آماره F
۲۲۹۲۳۴/۱۸	۱۴	۱۶۳۷۳/۸۷	۴۱/۱۳
۶۴۴۶/۵۹	۱۴	۴۶۰/۴۷	۱/۱۶
۷۸۰۲۴/۶۸	۱۹۶	۳۹۸/۰۹	
۳۱۳۷۰۵/۴۵	۲۲۴		
کل			



شکل ۱. نمودار دندوگرام سازه‌های شبکه خزانه جمعی

نتیجه تحلیل نیم‌رخ نشان داد که بیشترین همبستگی مثبت میان عناصر، به ترتیب بین افشاگری از راه رسانه‌های رسمی و افشاگری در فضای مجازی ($p=0/92$) و نیز افشای مستقیم نزد مدیر بالادست و افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی ($p=0/79$) است. در مقابل، بیشترین همبستگی منفی به ترتیب بین عناصر افشاگری از راه رسانه‌های رسمی و افشاگری در فضای مجازی ($-0/89$) با افشای مستقیم نزد مدیر بالادست و افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی ($p=-0/86$) است. در همین راستا، نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی عناصر شبکه خزانه جمعی نشان داد که عناصر یاد شده به‌طور معناداری از اولویت یکسانی نزد مشارکت‌کنندگان پژوهش برخوردار نیستند ($p=0/000$). به‌طوری‌که دو عنصر «افشای مستقیم نزد مدیر بالادست» و «افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی» از بیشترین اولویت و دو عنصر «افشاگری در فضای مجازی» و «افشاگری از طریق رسانه‌های رسمی» از کمترین اولویت برخوردار هستند.

همچنین، براساس نتیجه تحلیل مؤلفه‌های اصلی (جدول‌های ۵ و ۶) چنین دریافت شد که حدود ۹۰ درصد از واریانس عناصر در شبکه خزانه جمعی به‌وسیله دو مؤلفه تبیین می‌شوند:

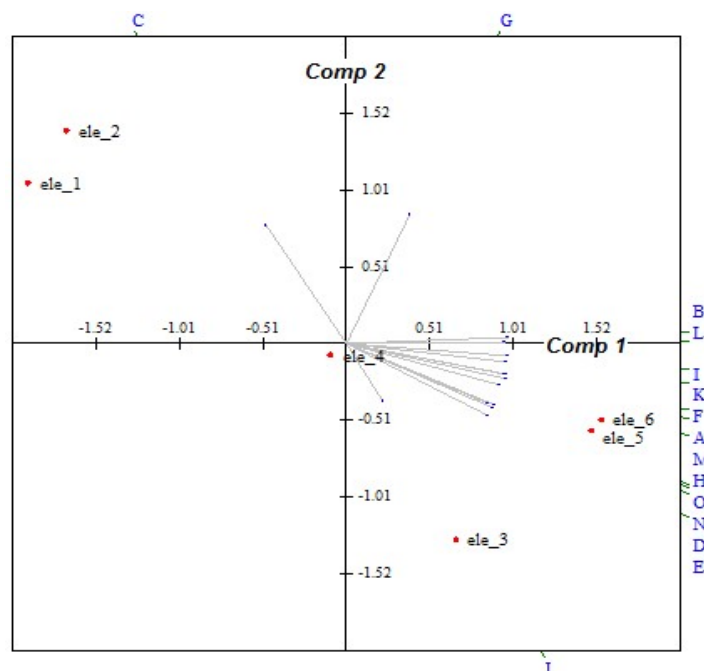


جدول ۵. مقادیر اشتراکی مؤلفه‌های چرخش نیافته

مؤلفه	مقادیر اشتراکی	واریانس %	واریانس تجمعی %
۱	۱۱/۸۰	۷۸/۶۵	۷۸/۶۵
۲	۱/۶۹	۱۱/۲۸	۸۹/۹۳
۳	۱/۱۹	۷/۹۱	۹۷/۸۴
۴	۰/۲۴	۱/۶۰	۹۹/۸۴
۵	۰/۰۸	۰/۵۶	۱۰۰/۰۰

جدول ۶. بارهای عاملی عناصر با چرخش واریماکس

ردیف	عناصر	مؤلفه‌ها	
		مؤلفه ۱	مؤلفه ۲
۱	افشاگری در فضای مجازی	-۱/۹۳	۱/۰۶
۲	افشاگری از راه رسانه‌های رسمی	-۱/۶۹	۱/۴۰
۳	افشا از راه صندوق گزارش تخلفات	۰/۶۷	-۱/۲۹
۴	انتشار خبر نزد کارکنان	-۰/۰۹	-۰/۰۸
۵	افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی	۱/۴۹	-۰/۵۸
۶	افشای مستقیم نزد مدیر بالادست	۱/۵۵	-۰/۵۱



شکل ۲. تحلیل مؤلفه‌های چندگروهی برای شبکه الحاقی

همانگونه که از شکل ۲ برمی‌آید، اگرچه افشاگری از راه رسانه‌های رسمی و افشاگری در فضای مجازی بیش از بقیه ره‌کنش‌های افشاگری باعث مخفی ماندن هویت افشاگر (J) می‌شوند، بیشتر از آنها نیز سبب دامن زدن به مسئله (A)، ایجاد جوی متشنج برای مواجهه با فساد (H)، رسیدگی صوری به مسئله (F)، ادراک بی‌پشتوانگی برای افشاگر (L)، رسیدگی سطحی به مسئله (M)، لطمه زدن به وجهه سازمان (N)، آسیب زدن به آبروی فرد متخلف (O) و بدبینی عمومی (C) می‌شوند؛ این درحالی است که این دو فن، کمترین میزان اخلاقی بودن (D)، اتکای به قدرت و اختیار رسمی (I)، سرعت در حل مسئله (B) و امید به کسب نتیجه (K) را دارند. در برابر، براساس دریافت مشارکت‌کنندگان پژوهش، افشای مستقیم نزد مدیر بالادست، افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی و افشاگری از راه صندوق گزارش تخلفات بیش از دیگر ره‌کنش‌ها به قدرت و اختیار رسمی برای فسادستیزی متکی هستند و بیش از آنها نیز اخلاقی تلقی می‌شوند و باعث کمک به حل مسئله،



رسیدگی سریع، واقعی و تخصصی به آن و نیز مواجهه با فساد در جوی آرام می‌گردند و می‌توان به کسب نتیجه از رهگذر استفاده از آنها امید داشت. آن‌سان‌که در این ره‌کنش‌ها، فرد افشاگر بیش از دیگر ره‌کنش‌ها ادراک داشتن پشتوانه دارد و وجهه سازمان و آبروی فرد متخلف با احتمال بیشتری محفوظ می‌ماند و کمتر نیز باعث سوءتفاهم دیگران (G) می‌شوند. در این میان، انتشار خبر میان کارکنان حد به نسبت میانه‌ای از همه سازه‌های ناظر به افشاگری را با خود به همراه دارد، مگر آگاهی بخشی عمومی که باعث افزایش سوءتفاهم دیگران می‌شود. شایان ذکر است، افشاگری از راه رسانه‌های رسمی، افشای مستقیم نزد مدیر بالادست و افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی از قابلیت اعتماد به لحاظ فنی برای افشاگری (E) برخوردار دانسته شده‌اند.

۵- نتیجه گیری

دانستن ذهنیت کارکنان در موضوعات مرتبط با افشاگری می‌تواند در کیفیت هدایت و راهبری آنها به سمت افشاگری اثربخش سودمند باشد. اگرچه بررسی عوامل مؤثر در افشاگری در سازمان موردتوجه مطالعات گوناگون بوده‌اند [۵۰؛ ۵۱]، این مسئله که براساس دیدگاه کارکنان چه ره‌کنش‌هایی به چه نحوی و متأثر از چه سازه‌هایی برای افشاگری در سازمان انتخاب می‌شوند، غفلت شده است. این درحالی است که باید براساس تجویز دانش موجود، کانال‌های مناسب افشاگری در سازمان و راه‌های مؤثر گزارش تخلف را شناخت [۱۰؛ ۱۱]. در همین راستا، هدف اصلی از انجام این پژوهش، کاوش دیدگاه‌های کارکنان فرمانداری راور درباره کاربست ره‌کنش‌های افشاگری در این سازمان بود؛ همان‌طور که فرمانداری‌های سازمان‌هایی دولتی و دارای ظرفیتی مساعد برای بروز فساد اداری‌اند [۱۴]. در راستای نیل به این هدف، همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد، معلوم شد که ره‌کنش‌های افشاگری استفاده شده در قلمرو مکانی پژوهش عبارتست از افشا از راه صندوق گزارش تخلفات، افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی و افشای مستقیم نزد مدیر بالادست که در قالب مؤلفه «مبادی اطلاع قانونی» و افشاگری از راه رسانه‌های رسمی، افشاگری در فضای مجازی و انتشار خبر نزد کارکنان که در قالب مؤلفه «مبادی انتشار عمومی» دسته‌بندی شدند. همچنین، سازه‌های تشکیل دهنده ره‌کنش‌های افشاگری شامل ۱۵ دوقطبی بودند. سه سازه ارتقای حساسیت آگاهانه عمومی در مقابل ایجاد بدبینی عمومی، آگاهی بخشی عمومی در مقابل ایجاد سوءتفاهم نزد عموم و مخفی ماندن هویت افشاگر در



مقابل افشا شدن هویت افشاگر در قالب خوشه «تلنگر عمومی» و دیگر سازه‌ها در قالب خوشه «فسادستیزی بخردانه» قرار گرفتند.

تقسیم‌بندی دوگانه ناظر به مبادی افشا از منظر مشارکت‌کنندگان پژوهش در قلمرو مکانی مطالعه شده، سازه‌واره‌ای با مرزبندی متفاوت و دامنه‌ای فراگیر نسبت به تقسیم‌بندی سه‌گانه رایج در ادبیات پژوهش (افشاگری‌های داخلی/خارجی، بانام/بی‌نام و رسمی/غیررسمی [۷]) به‌دست می‌دهد. با این وصف که براساس شکل ۳، نخست رهکنش‌های افشاگری از راه مبادی قانونی بیش از دیگر رهکنش‌ها، نوعی فسادستیزی بخردانه نزد مشارکت‌کنندگان پژوهش تلقی می‌شوند؛ زیرا بیش از آنها اخلاقی، متکی به قدرت و اختیار رسمی برای فسادستیزی، کمک‌کننده به حل مسئله، رسیدگی سریع، واقعی و تخصصی به آن و نیز مواجه‌کننده با فساد در جوی آرام دانسته می‌شوند و می‌توان به کسب نتیجه از رهگذر استفاده از آنها امید داشت. همان‌طور که در این رهکنش‌ها، فرد افشاگر بیش از دیگر رهکنش‌ها ادراک داشتن پشتوانه دارد و وجهه سازمان و آبروی فرد متخلف با احتمال بیشتری در آنها محفوظ می‌ماند و کمتر نیز باعث سوءتفاهم دیگران می‌شود. اگرچه پیش‌تر برخی از این ویژگی‌ها نظیر رسیدگی سریع به حل مسئله و حفظ وجهه سازمان برای افشاگری داخلی برشمرده شده بود [مانند؛ ۱۹؛ ۶]، براساس یافته‌های این پژوهش، تنها برای افشای مستقیم نزد مدیر بالادست و افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی داخلی -که دارای بیشترین میزان همبستگی با یکدیگر و بالاترین اولویت نزد مشارکت‌کنندگان پژوهش را دارند- مصداق دارد و افشاگری از راه کارکنان را به‌عنوان یکی از مصادیق مبادی انتشار عمومی شامل نمی‌شود؛ چراکه این رهکنش داخلی به‌طور مشخص با وجود اینکه تا حدی باعث آگاهی‌بخشی عمومی می‌شود، شرایط افزایش سوءتفاهم برای دیگران را هم در سازمان فراهم می‌آورد.

دوم اینکه، رهکنش‌های با مبادی انتشار عمومی از نظر مشارکت‌کنندگان بیش از دیگر رهکنش‌ها باعث مخفی ماندن هویت افشاگر، دامن زدن به مسئله، ایجاد جوی ناآرام برای مواجهه با فساد، رسیدگی صوری به مسئله، ادراک بی‌پشتوانگی برای افشاگر، رسیدگی سطحی به مسئله، لطمه زدن به وجهه سازمان، آسیب زدن به آبروی فرد متخلف و بدبینی عمومی می‌شوند و کمتر از آنها نیز اخلاقی، متکی به قدرت و اختیار رسمی، سرعت در حل مسئله و امید به کسب نتیجه هستند. هرچند که پیش‌تر برخی از این ویژگی‌ها مانند مخفی ماندن هویت افشاگر در رهکنش‌های بی‌نام شناسایی شده بودند [۳۱]، به سایر ویژگی‌های کژکارکردی اشاره‌ای نشده است. به‌رغم اینکه این رهکنش‌ها از نظر



مشارکت‌کنندگان بیش از دیگر ره‌کنش‌ها باعث تلنگر عمومی می‌شوند، چه‌بسا متأثر از همین ویژگی‌های نامطلوب است که طرز تلقی مشارکت‌کنندگان همسو با باور رایج [۱۲] نسبت به اثربخشی ره‌کنش‌های بی‌نام، منفی است و در نتیجه به‌طور مشخص، افشاگری از راه رسانه‌های رسمی و افشاگری در فضای مجازی با همبستگی بالایی که با هم دارند، از پایین‌ترین اولویت نزد مشارکت‌کنندگان پژوهش در قلمرو مکانی مورد مطالعه برخوردار هستند. بنابراین، این ادعا که به رسمیت شناخته‌شدن افشاگری در بخش عمومی سبب حفظ یکپارچگی عمومی [۴] و بهبود عملکرد سازمان‌های بخش عمومی [۵] می‌شود، به ره‌کنش‌های با مبادی اطلاع قانونی و مدعای کسانی که افشاگری را کاهنده بهره‌وری سازمانی می‌دانند [۹]، به ره‌کنش‌های دارای مبادی انتشار عمومی محدود شود.

سوم اینکه، از جمله سازه‌های شکل‌دهنده ره‌کنش‌های افشاگری، میزان اخلاقی بودن آنها است. بنابراین اگرچه افشاگری خاستگاهی اخلاقی دارد [۶؛ ۵۲]، افشاگران برحسب ادراک خود از میزان اخلاقی بودن ره‌کنش، بین ره‌کنش‌های مختلف افشاگری تمایز قائل می‌شوند. به این ترتیب می‌توان این عامل تفاوت فردی را در کنار دیگر ویژگی‌های افشاگر - که در تصمیم‌وی برای اقدام به افشاگری تأثیر می‌گذارند [۵۳] - به عنوان یکی از تعیین‌کننده‌های گرایش بیشتر افراد به برخی از ره‌کنش‌های افشاگری تلقی کرد.



مبادی اطلاع قانونی			
* افشای مستقیم نزد مدیر بالادست			
* افشای مستقیم نزد حراست یا بازرسی			
* افشا از راه صندوق گزارش تخلفات			
فسادستیزی بخردانه	دامن زدن به مسئله	ره کنش‌های افشاگری در سازمان	کمک به حل مسئله
	نبود قدرت و اختیار		وجود قدرت و اختیار رسمی
	رسمی مبارزه با فساد		فسادستیزی
	غیراخلاقی		اخلاقی
	ناامیدی از حصول نتیجه		امید به حصول نتیجه
	غیرقابل اعتماد		قابل اعتماد بودن
	رسیدگی صوری به مسئله		رسیدگی واقعی به مسئله
	ادراک بی پشتوانگی		ادراک داشتن پشتوانه
	تشکیل جو متشنج		مواجهه با فساد در جوی آرام
	کندی در رسیدگی به مسئله		رسیدگی سریع به مسئله
	رسیدگی سطحی به مسئله		رسیدگی تخصصی به مسئله
	لطمه دیدن وجهه سازمان		حفظ وجهه سازمان
تلنگر عمومی	ایجاد بدبینی عمومی		ارتقای حساسیت آگاهانه عمومی
	ایجاد سوء تفاهم نزد عموم		آگاهی بخشی عمومی
	افشای هویت افشاگر		مخفی ماندن هویت افشاگر
* انتشار خبر نزد کارکنان			
* افشاگری از راه رسانه‌های رسمی			
* افشاگری در فضای مجازی			
مبادی انتشار عمومی			

شکل ۳. منظومه ره کنش‌های افشاگری در سازمان



براساس دریافت تجربی مشارکت‌کنندگان پژوهش در فرمانداری راور، گرایش آنها بیشتر به افشاگری از راه مبادی اطلاع قانونی و کمتر به افشاگری از راه مبادی انتشار عمومی معطوف است، چنین دریافت می‌شود که از نظر آنها فسادستیزی بخردانه بر تلنگر عمومی برتر است. از آنجا که به‌طور معمول افرادی افشاگری داخلی و با نام را برمی‌گزینند که سازمان در نوبه‌های پیشین، به گزارش افشای ایشان توجه کرده باشد [۱۷؛ ۲۲؛ ۳۵]، به‌نوعی مبادی اطلاع قانونی از نوع داخلی و اغلب با نام محسوب می‌شوند، چنین دریافت می‌شود که شاید فرمانداری راور در اهتمام به گزارش‌های افشای از راه مبادی قانونی عملکرد مطلوبی نشان داده است. بنابراین برای پرهیز از شکایت‌های قضایی [۱۹] و حفظ وجهه سازمان [۲۰]، به مدیران و نهادهای نظارتی درون‌سازمانی فرمانداری راور پیشنهاد می‌شود که همچنان با ارج نهادن به مسئولیت ادراک شده کارکنان خود در افشاگری برای اهتمام‌ورزی به گزارش‌دهی داخلی [۲۴]، بکوشند در مبارزه با فساد افشا شده، در جوی آرام و به دور از سوءتفاهم، به‌سرعت و با رویکردی تخصصی و مشکل‌گشا، پاسخی بخردانه و براساس با ذهنیت کارکنان در ستیز با فساد افشاشده بدهند تا از سوی کارکنان نسخه بدل و با اولویت کمتر (افشاگری از راه مبادی انتشار عمومی) به‌عنوان جایگزین ناگزیر اختیار نشود. مدیران این سازمان می‌توانند با راست‌کرداری [۲۸]، رهبری اخلاقی [۲۷] و اهتمام به رعایت شئون معنویت سازمانی [۲۵] همراه با رفتار منصفانه با کارکنان [۲۹] و تلاش برای برقراری عدالت سازمانی [۳۰] از جمله کیفر شدید و قاطع متخلفان [۲۶]، بر گرایش کارکنان به افشاگری از راه مبادی اطلاع قانونی بیفزایند.

در راستای یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شوند:

الف) بررسی تفاوت‌های فردی افراد با گرایش‌های مختلف به استفاده از ره‌کنش‌های دارای مبادی اطلاع قانونی و انتشار عمومی از نوع متغیرهای بوم‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی؛ ب) بررسی عوامل موقعیتی مؤثر در گرایش افراد به استفاده از ره‌کنش‌ها به تفکیک مبادی اطلاع قانونی و مبادی انتشار عمومی؛ ج) انجام پیمایش با هدف تعیین گرایش کارکنان سازمان‌های دولتی ایرانی نسبت به ره‌کنش‌های افشاگری کاوش شده در این مطالعه.

۷- منابع

- [1] Schultz D. & Harutyunyan K. "Combating corruption: The development of whistleblowing laws in the United States", *Europe, and Armenia, International Comparative Jurisprudence*, 1(2), 2015, pp 87-97.
- [2] Cassematis P. G, & Wortley R. "Prediction of whistleblowing or Non-reporting observation: The Role of personal and situational factors", *Journal of Business Ethics*, 117(3), 2012, pp 615-634.
- [3] Bunga R. A., Rafael S. J. M., Dethan M. A., & Arthana I. K. "Whistleblowing systems and competence of internal auditor for fraud prevention", *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 2020, pp 3171-3175.
- [4] Latimer P. S., & Brown A. J. "Whistleblower laws: International best practice", *University of New South Wales Law Journal*, 31(3), 2008, pp 766-794.
- [5] Sunday F. T. "Effects of whistle-blowing practices on organizational performance in the Nigerian public sector", *Journal of Marketing and Management*, 6(1), 2015, pp 41-61.
- [6] Miceli M. P., Near J. P., & Dworkin T. M. *Whistle-blowing in organizations*; New York: Routledge: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- [7] Ames D., Seifert D. L., & Rich J. "Religious social identity and whistleblowing", *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 15, 2015, pp 181-207.
- [8] Stewart L. P. *Whistle blowing: Implications for organizational communication scholars*; Annual convention of The International Communication Association, Acapulco, Mexico, 1980.
- [9] Afshani M., Vahdati H., Hakak M., & Moosavi S. N. "Assessing the relation between personality traits with intention to whistleblowing", *Journal of Hospital*, 17 (3), 2018, pp 21-30. (in Persian)
- [10] Gao L., & Brink A. G. "Whistleblowing studies in accounting research: A review of experimental studies on the determinants of whistleblowing", *Journal of Accounting Literature*, 38, 2017, pp 1-13.
- [11] Dungan J. A., Young L., & Waytz A. "The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions", *Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 2019, p 103848.
- [12] Hutton J. E., & Rose J. M. "Retracted: Effects of anonymous whistleblowing and perceived reputation threats on investigations of whistleblowing allegations by audit committee members", *Journal of Management Studies*, 48(1), 2011, pp 75-98.



- [13] Tomico O., Karapanos E., Lévy P., Mizutani N., & Yamanaka T. "The repertory grid technique as a method for the study of cultural differences", *International Journal of Design*, 3(3), 2009, pp 55-63.
- [14] Zhaleh Baghbadorani M., Yaghoubipoor A., & Fathizadeh A. "Designing a participatory governance model in order to reduce corruption with a mixed approach (Case study: Ahvaz governor's office)", *The Scientific Journal of Strategy*, 30(4), 2022, pp 829-863. (in Persian)
- [15] Hwang D., Chen Y., Staley A. B., & Tsai Y. "A comparative study of the propensity of whistle-blowing: Empirical evidence from china, Taiwan, and the United States", *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 3(2), 2013, pp 202-224.
- [16] Near J. P., Rehg M. T., Van Scotter J. R., & Miceli M. P. "Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process?", *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 2004, pp 219-242.
- [17] Lavena C. F. "Whistle-blowing: Individual and organizational determinants of the decision to report wrongdoing in the federal government", *American Review of Public Administration*, 46(1), 2016, pp 113-136.
- [18] Rothschild J. & Miethe T. D. "Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organizational corruption", *Work and Occupations*, 26(1), 1992, pp 107-128.
- [19] Stubben S. R., & Welch K. T. "Evidence on the use and efficacy of internal whistleblowing systems", *Journal of Accounting Research* 58(2), 2020, pp 473-518.
- [20] Berry B. "Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 2004, pp 1-11.
- [21] Kaplan S. E., Pany K., Samuels J. A., & Zhang J. "An examination of the effects of procedural safeguards on intentions to anonymously report fraud", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28(2), 2009, pp 273-288.
- [22] Zhang J., Pany K., & Reckers P. M. "Under which conditions are whistleblowing best practices best?", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(3), 2013, pp 171-181.
- [23] Crant J. "Proactive behavior in organizations", *Journal of Management*, 26(3), 2000, pp 435-462.



- [24] Brink A. G., Lowe J. D., & Victoravich L. M. "The effect of evidence strength and internal rewards on intentions to report fraud in the Dodd-Frank regulatory environment", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(3), 2013, pp 87-104.
- [25] Srivastava S., & Gupta P. "To speak or not to speak: Motivators for internal whistleblowing in hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 2022, pp 3814-3833
- [26] Krügel S. & Uhl M. "Internal whistleblowing systems without proper sanctions may backfire", *Journal of Business Economics*, 2023, (in Press).
- [27] Mkheimer I. M., Selem K. M., Shehata A. E., Hussain K., & Perez M. P. "Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? Leader ethics, workplace virtues and moral courage", *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 2023, pp 203-222.
- [28] Zeng C., Kelly S., & Goke R. "Exploring the impacts of leader integrity and ethics on upward dissent and whistleblowing intentions", *Communication Reports*, 33(2), 2020, pp 82-94.
- [29] Jeon S. H. "Where to report wrongdoings? Exploring the determinants of internal versus external whistleblowing", *International Review of Public Administration*, 22(2), 2017, pp 153-171.
- [30] Cooper C. A. "Encouraging bureaucrats to report corruption: Human resource management and whistleblowing", *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 44(2), 2021, pp 1-25.
- [31] Park H., Blenkinsopp J., Oktem M. K., & Omurgonulsen U. "Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistle-blowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the U.K", *Journal of Business Ethics*, 82, 2008, pp 929-939.
- [32] Nascimento B. L. C. & Oliveira A. R. "Enabling anonymous whistleblowing through online reporting mechanisms in Brazil", *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 2020, pp 783-786.
- [33] Near J. P. & Miceli M. P. "Effective whistle-blowing", *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, pp 679-708.
- [34] Curtis M. B., & Taylor E. Z. "Whistleblowing in public accounting: Influence of identity disclosure, situational context, and personal characteristics", *Accounting and the Public Interest*, 9(1), 2009, pp 191-220.
- [35] Kaplan S. E., Pany K., Samuels J. A., & Zhang J. "An examination of anonymous and non-anonymous fraud reporting channels", *Advances in Accounting*, 28(1), 2012, pp 88-95.



- [36] Mbago M., Mpeera N, J., & Mutebi H. "Does legitimacy matter in whistleblowing intentions?", *International Journal of Law and Management*, 60(2), 2018, pp 627-645.
- [37] Senior B. "Team performance: Using repertory grid technique to gain a view from the inside", *Team Performance Management*, 3(1), 1997, pp 33-39.
- [38] Ginsberg A. "Construing the business portfolio: A cognitive model of diversification [1]", *Journal of Management Studies*, 26(4), 1989, pp 417-438.
- [39] Azar A., Mtazavi L., & Abbasi M. M. "Acquisition of tacit knowledge in knowledge management with using of the repertory grid method (Case Study: Exploring and explaining key success factors in Supply Chain Management from the perspective of industry Zen Experts)", *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 8(4), 2018, pp 1-11. (in Persian)
- [40] Creswell J. W., & Miller D. L. "Determining validity in qualitative inquiry", *Theory Into Practice*, 39, 2000, pp 124-130.
- [41] Boyle T. A. "Improving team performance using repertory grids", *Team Performance Management*, 11(5-6), 2005, pp 179-187.
- [42] Tan F. B., & Hunter M. G. "The repertory grid technique: A method for the study of cognition in information systems", *MIS Quarterly*, 26(1), 2002, pp 39-57.
- [43] Van de Kerkhof M., Cuppen E., Hisschemoller M. "The repertory grid to unfold conflicting positions: The case of a stakeholder dialogue on prospects for hydrogen", *Technological Forecasting and Social Change*, 76(3), 2009, pp 422-432.
- [44] Kelly G. A. *The psychology of personal constructs*. London: Routledge, 1991.
- [45] Braun V. & Clarke V. "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 2006, pp 77-101.
- [46] Danaeefard H., & Mortazavi L. "Understanding the way of sense making in organization: an analysis on philosophical foundations, and conducting procedure of repertory grid methodology", *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 17(4), 2011, pp 27-51. (in Persian)
- [47] Slater P. *The measurement of intrapersonal space by grid technique*. Vol. 2. London: Wiley, 1977.
- [48] Hoshyarmanesh H., Farhadi M., Hoshyarmanesh A., & Jafarian N. "Hierarchical and K-mean clustering with R, SAS, and MATLAB", *Iranian Journal of Official Statistics Studies*, 24(2), 2014, pp 227-240. (in Persian)



- [49] Grice J. W. Person-centered structural analyses", In: Robins R. W., Fraley R. C. & Krueger R. F. (Eds.), *Handbook of research methods in personality psychology*. The Guilford Press, 2007, pp. 557–572.
- [50] May-Amy Y. C., Han-Rashwin L. Y., & Carter S. "Antecedents of company secretaries' behavior and their relationship and effect on intended whistleblowing", *Corporate Governance*, 20(5), 2020, pp 837-861.
- [51] Park H., & Lewis D. "The negative health effects of external whistleblowing: A study of some key factors", *The Social Science Journal*, 55(4), 2018, pp 387-395.
- [52] Potipiroon W., & Wongreedee A. "Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees", *Public Personnel Management*, 50(3), 2020, pp 327-355.
- [53] Latan H., Jabbour C. J. C., Ali M., Jabbour A. B. L. D. S., & Vo-Thanh T. "What makes you a whistleblower? A multi-country field study on the determinants of the intention to report wrongdoing", *Journal of Business Ethics*, 2022 (in press).

بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان در انقلاب صنعتی چهارم

زهرا کریمی^۱، سید محمود زنجیرچی^{۲*}، سیدحیدر میرفخرالدینی^۳

سیدحبیب‌الله میرغفوری^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد حسابداری و مدیریت، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد حسابداری و مدیریت، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۳- استاد تمام، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد حسابداری و مدیریت، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۴- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد حسابداری و مدیریت، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۶/۲۹

دریافت: ۱۴۰۲/۳/۳

چکیده

این مطالعه به بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر الگویی که برای رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان در انقلاب صنعتی چهارم ارائه شده است، می‌پردازد. ۲۳ مؤلفه شناسایی و در شش عامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده‌محوری، راهبردها، اقدام‌ها و پیامدها دسته‌بندی شد. با استفاده از این مؤلفه‌ها، پرسشنامه‌ای برای تعیین وضعیت موجود شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان ایران طراحی و تعداد ۱۲۷ پرسشنامه تکمیل شده قابل استناد از ۱۹۷ شرکت دانش‌بنیان تولیدی نوع یک در حوزه برق و الکترونیک، لیزر و فوتونیک در سطح کشور جمع‌آوری شد تا وضعیت کنونی مؤلفه‌های مدل بررسی شود. داده‌ها با نرم‌افزار SPSS و PLS تحلیل شد. در تحلیل انجام شده مقدار ضرایب بارهای عاملی مؤلفه‌ها از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز بیشتر از ۰/۷ است که نشان از پایایی مناسب مدل است. روایی سازه، روایی همگرا و روایی واگرا نیز

نتیجه مطلوبی داشت. نتایج نشان داد که تمام مؤلفه‌ها در مدل ارائه شده برای رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان در انقلاب صنعتی چهارم نقش داشته و وضعیت کنونی تمام عوامل به‌جز عامل علی که در وضعیت متوسط قرار دارد، در وضعیت مطلوب می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: انقلاب صنعتی چهارم، رقابت‌پذیری، شرکت‌های دانش‌بنیان.

۱- مقدمه

در سال‌های پیشین، جهان با سرعت بسیار زیادی به سمت اجرای فناوری انقلاب صنعتی چهارم براساس استفاده گسترده از ابزارهای اینترنتی و دیجیتالی شدن تمامی فرایندهای اجتماعی و اقتصادی، حرکت کرده است. از مزایای اصلی این تحولات می‌توان به بهینه‌سازی فرایندهای تولید و خدمات، منطقی‌سازی استفاده از منابع مادی، طبیعی و انسانی و سبز شدن اقتصاد جهانی اشاره کرد [۱].

اکنون جابه‌جایی‌های ژرف در همه صنایع مشاهده می‌شود و ویژگی همه آنها پدیداری مدل‌های کسب‌وکار نوین، مرزشکنی در مشاغل و شکل‌دهی دوباره به تولید، مصرف، حمل‌ونقل و سامانه‌های رسانش^۱ می‌باشد. در جبهه اجتماعی، یک جابه‌جایی پارادایمی در حال رخ‌دادن است که این جابه‌جایی پارادایمی، ماهیت کار و برقراری ارتباط و نیز چگونگی بیان، اطلاع‌رسانی و سرگرمی ما را شامل می‌شود. همراه این روند، حکومت‌ها و نهادها، سامانه‌های آموزش و ارائه مراقبت‌های سلامت و حمل‌ونقل و بسیاری از سامانه‌های دیگر، در حال باز شکل‌دهی خود می‌باشند [۲]. در سطح جهانی، انقلاب صنعتی چهارم همه بخش‌های اقتصاد را متحول کرده است، اعم از بخش دولتی، بخش خصوصی یا سازمان‌های غیردولتی. به‌این‌ترتیب، برای استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های فناورانه پیشرفته، تلاش‌های بزرگی در اقتصادهای پیشرفته مشاهده شده است [۳]. با تداوم فرایند جهانی شدن اقتصاد و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرایند پژوهش، توسعه و ایجاد فناوری‌های پیشرفته به موضوعی

1. Delivery systems



کلیدی در رقابت‌پذیری شرکت‌های دانش‌بنیان بدل شده است و انتظار می‌رود این شرکت‌ها علاوه بر مدیریت دارایی‌های ملموس، تمرکز خود را معطوف بر مدیریت دارایی‌های فکری خود کنند چراکه در صورت عدم تسلط بر مدیریت این نوع دارایی‌ها، احتمال آن می‌رود که دارایی‌های فکری محافظت نشده، مورد سوءاستفاده رقبا قرار گیرد و مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان به تدریج از بین برود [۴]. از این رو برای همه انواع شرکت‌ها، شرکت‌های بزرگ یا کوچک و متوسط، شناخت ابزارها و مسیرهای لازم برای غلبه بر چالش‌های انقلاب صنعتی چهارم ضروری است [۵].

۲- مبانی نظری

دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم، مراحلی از پیشرفت را پشت سر گذاشته و به مرحله جدیدی از تحول، تکامل و نوآوری رسیده است که انقلاب صنعتی چهارم نام دارد. دنیایی هوشمند با امکانات و خدمات و ارتباطات پیشرفته که بر فرهنگ، اقتصاد، سیاست، صنعت، فناوری، تجارت، آموزش، پزشکی و سایر زمینه‌ها تأثیر می‌گذارد و مدلی متفاوت ارائه می‌دهد [۶].

خاستگاه توسعه انقلاب صنعتی چهارم در دهه ۶۰ قرن گذشته بود، یعنی زمانی که ارتباطات رایانه‌ای شروع به توسعه کرد و به اصطلاح جامعه اطلاعاتی شکل گرفت. در نتیجه، استفاده گسترده از فناوری اطلاعات به یکی از ویژگی‌های بارز روزگار ما تبدیل شده است. علاوه بر سه نوع کلاسیک منابع تولید (کار، سرمایه و منابع طبیعی)، دنیای جدید نیز به طور گسترده‌ای از منابع اطلاعاتی برای اجرای فعالیت‌های تولیدی و تجاری استفاده می‌کند. در دسترس بودن اطلاعات با کیفیت بالا (منابع اطلاعاتی) شرط لازم برای استفاده مؤثر از سه نوع منبع اول است [۱].

تغییرات اجتماعی - اقتصادی و بازار جهانی باعث تحول دیجیتالی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود. تورم فزاینده، عدم اطمینان مرتبط و احتمال رکود، شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا مدل‌ها و راهبردهای تجاری خود را تطبیق دهند [۷].



گسترش و کاربرد فناوری‌های انقلاب صنعتی چهارم به شدت به ویژگی‌های اصلی شرکت‌ها بستگی دارد. یکی از مهم‌ترین آنها اندازه شرکت‌ها است [۸]. تحول دیجیتال، در حال تغییر مدل کسب‌وکار سنتی شرکت‌های کوچک و متوسط است [۹].

از سوی دیگر رقابت‌پذیری از موضوعات مهمی است که در ادبیات مدیریت به آن تأکید شده است. چشم‌اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین‌کننده و مؤثر ارائه شده است تا جایی که نظریه‌پردازان سازمان صنعتی، عوامل محیطی را عوامل مسلط و تعیین‌کننده رقابت‌پذیری در نظر می‌گیرند [۱۰]. آدامکیویچ در سال ۲۰۱۹ دیدگاهی ارائه می‌دهد که ارکان نهادی رقابت عبارت است از (۱) رقابت اجتماعی (که شامل بهداشت، آموزش، علم است)؛ (۲) رقابت نهادی (که متشکل از نهادهای دولتی، تنظیم نهادی بازارهای کالا و خدمات و بازار کار، سیستم مالی رقابت زیرساخت‌های دولتی) است؛ (۳) رقابت‌پذیری زیرساخت (که شامل زیرساخت‌های حمل‌ونقل و زیرساخت‌های انرژی و مخابرات است و (۴) اجزای محیط خرد برای سیستم رقابت‌پذیری تولید [۱۱].

مهم‌ترین نتایج رقابت‌پذیری، افزایش رقابت در تولید بیشتر است که به توسعه بخش صنعت کشور و رشد اقتصادی منجر می‌شود. همچنین به پیشرفت فناوری و افزایش مزایای اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نیز منتهی می‌شود. بنابراین رقابت‌پذیری باید در راهبردها و سیاست‌های مربوط به افزایش رفاه عمومی یک کشور در نظر گرفته شود [۱۲].

با این توصیف‌ها شاید بتوان شرکت‌های دانش‌بنیان را (که رشد و توسعه آنها بیشتر متکی بر توسعه فناوری است و مزیت رقابتی آنها به‌طور عمده نوآوری در فناوری‌ها است)، هم‌راست‌ترین شرکت‌ها با تغییرات اخیر توصیف کرد. شرکت‌های دانش‌بنیان عامل محرک اقتصاد دانش‌بنیان هستند. واژه شرکت‌های دانش‌بنیان یا فناوری‌محور به نسبت جدید است، به‌طوری‌که هنوز بسیاری از کشورها تعریف روشنی از آن ارائه نکرده‌اند [۱۳]. براساس تعریف بعضی پژوهشگران، مؤسسه‌های دانش‌بنیان، مؤسسه‌هایی هستند که از دارایی‌های دانشی خود به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. از مشخصات مؤسسه‌های دانش‌بنیان براساس با یک پژوهش دیگر این است که نسبت نیروهای خبره و متخصص به کل کارکنان در این مؤسسه‌ها بیشتر است و تغییرات فناوری در این مؤسسه‌ها نسبت به صنایع سنتی زیادتر می‌باشد. در این مؤسسه‌ها پژوهش و توسعه مداوم صورت گرفته و رشد و توسعه در آنها



بیشتر متکی بر توسعه فناوری است. علاوه بر این مزیت رقابتی آنها به طور عمده نوآوری در فناوری‌ها بوده و این شرکت‌ها در نهایت بازارهای جدید را به سرعت تسخیر می‌کنند [۱۴].

۳- پیشینه پژوهش

برای بررسی مبانی نظری پژوهش، جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی اسکوپوس و وب‌آف‌ساینس انجام شد و حدود ۸۷ مقاله بررسی شدند.

با بررسی مطالعات انجام‌شده در زمینه رقابت‌پذیری شرکت‌های دانش‌بنیان در انقلاب صنعتی چهارم و با هدف درک بهتری از مرز دانش در این زمینه، پنج خوشه کلی پژوهش‌ها شناسایی شدند.

خوشه اول به بررسی یک عامل خاص و تأثیر آن بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها در انقلاب صنعتی چهارم می‌پردازد. از آن‌جمله می‌توان به پژوهش زینگیرای و دیگران در سال ۲۰۲۳ با عنوان «رابطه بین استراتژی اقیانوس آبی و عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط در عصر انقلاب صنعتی چهارم» اشاره کرد که رابطه بین استراتژی اقیانوس آبی و عملکرد سازمانی را بررسی می‌کند. نتایج نشان داد که بازارهای جدید بدون رقابت، بی‌ربط ساختن رقابت، تمایز محصول و ایجاد تقاضای جدید دارای یک رابطه مثبت و آماری با مزیت رقابتی هستند. بنابراین نتیجه‌گیری شد که استراتژی اقیانوس آبی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. این مطالعه انتخاب استراتژی اقیانوس آبی را با تعریف دوباره ارزش پیشنهادی با در نظر گرفتن تغییرات ایجاد شده به وسیله انقلاب صنعتی چهارم توصیه می‌کند [۱۵].

خوشه دوم به شناسایی عوامل مؤثر و موانعی که بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها در انقلاب صنعتی نقش دارند، می‌پردازد، برای مثال کیس و دیگران در سال ۲۰۲۳ در مجارستان پژوهشی با عنوان «عوامل کلیدی مؤثر بر پذیرش صنعت ۴/۰: یک مطالعه تجربی در شرکت‌های تولیدی مجارستانی» انجام دادند. هدف اصلی این پژوهش ارزیابی سه عامل براساس پژوهش‌های تجربی (وابستگی بخشی، سازمان داخلی شرکت‌ها و محیط اجتماعی و اقتصادی مرتبط با موقعیت جغرافیایی) است. آنها به این نتیجه رسیدند که وابستگی بخشی،



سازمان داخلی شرکت‌ها و موقعیت جغرافیایی آنها و همچنین محیط اجتماعی و اقتصادی آنها، همگی به شدت تغییرات فناورانه کمک می‌کنند [۱۶].

خوشه سوم در مورد تأثیر انقلاب صنعتی چهارم بر شرکت‌ها و رقابت‌پذیری آنها در کشورهای مختلف و تغییرات موردنیاز می‌باشد. پژوهش دیوید مه‌لانگا و دیگران در زیمبابوه سال ۲۰۲۳ با عنوان «استفاده از توانایی دولت در استقبال از انقلاب صنعتی چهارم: آیا زیمبابوه آماده است؟» در این خوشه قرار می‌گیرد. این پژوهش با تجزیه و تحلیل اقتصاد و سایر بخش‌های اقتصادی برای درک وضعیت آمادگی پذیرش صنعت ۰۴ در زیمبابوه انجام شد. یافته‌های کیفی براساس اسناد و مدارک شامل تجزیه و تحلیل فناوری، نوآوری، نهادهای سیاستگذار، در دسترس بودن زیرساخت‌ها، مهارت‌های انسانی و اراده سیاسی است. تجزیه و تحلیل نشان داد که دولت زیمبابوه اهمیت توسعه فناوری و نوآوری را به عنوان کلید پیشرفت اقتصاد درک کرده است، درحالی‌که نهادهای سیاست‌گذار در حمایت از ابتکارهای گسترده فناوری و توسعه در کشور ضعیف هستند. وجود نداشتن زیرساخت دیجیتال برای حمایت از توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات و سایر فناوری‌های دیجیتال در حوزه‌های روستایی-شهری، ظرفیت دولت را در کشف انقلاب صنعتی چهارم دلسرد می‌کند. نتایج به دست آمده نشان داده است که اراده سیاسی برای اجازه پذیرش فناوری حیاتی است. همچنین نوآوری به همان اندازه برای دستیابی به مزایای اقتصادی و اجتماعی در انقلاب صنعتی چهارم در زیمبابوه اساسی است. مؤسسه‌های قوی که از حاکمیت قانون پیروی می‌کنند و نیز اصول حکمرانی خوب مانند پاسخگویی و شفافیت را پیش‌بینی می‌کنند، برای جذب سهامدارانی که می‌توانند به تسریع توسعه فناوری، پذیرش و نوآوری در زیمبابوه کمک کنند، اساسی هستند [۱۷].

خوشه چهارم بررسی می‌کند که چگونه شرکت‌های کوچک می‌توانند با استفاده از فناوری‌های مربوط به انقلاب صنعتی چهارم بقا و رشد داشته باشند و به رقابت بپردازند. گومز و همکاران در سال ۲۰۲۳ پژوهشی با عنوان ارزیابی صنعت ۰۴ و نقشه راه: مطالعه موردی در یک شرکت متوسط در بخش کالاهای مصرفی انجام شد. هدف این پژوهش، تعریف یک مدل ارزیابی بلوغ برای شرکت‌های کوچک و متوسط و اعمال آن برای یک شرکت در بخش کالاهای مصرفی و همچنین ترسیم نقشه راه اجرای صنعت ۰۴ با توجه به استراتژی‌های



تجاری شرکت است. این پژوهش مدل‌های بلوغ توسعه یافته را ارزیابی می‌کند و مدلی را انتخاب می‌کند که می‌تواند به بهترین شکل برای مطالعه موردی اعمال شود [۱۸].

خوشه پنجم نیز در مورد رقابت‌پذیری در شرکت‌های دانش‌بنیان است که به‌عنوان نمونه می‌توان به پژوهش طباطبایی‌نسب و دیگران در سال ۱۳۹۹ با عنوان مدل رقابت‌پذیری سازمانی با تأکید بر قابلیت‌های بازاریابی و نوآوری سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان شهر یزد اشاره کرد که مدل یکپارچه عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری سازمانی را ارائه کردند. نتیجه پژوهش آنها نشان داد که قابلیت‌های بازاریابی و نوآوری سازمانی رقابت‌پذیری سازمانی رابطه دارند. ازسوی دیگر بازار محوری با قابلیت بازاریابی و یادگیری محوری با نوآوری سازمانی رابطه معناداری دارد [۱۹].

بررسی‌ها نشان می‌دهد پژوهش‌های انجام شده هر کدام به جنبه‌ای از موضوع رقابت‌پذیری شرکت‌های دانش‌بنیان در انقلاب صنعتی چهارم پرداخته‌اند. ازاین‌رو وجود نداشتن مدل منسجم در این زمینه خودنمایی می‌کند. بنابراین ارائه مدلی برای رقابت‌پذیری شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در انقلاب صنعتی چهارم که با شناسایی سازه‌ها و نحوه ارتباط آنها با هم می‌تواند مفهوم اساسی رقابت‌پذیری این شرکت‌ها را تبیین کرده و مبنای برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و بلندمدت قرار گیرد و نیز بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدل و نیز وضعیت کنونی شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان از نظر مؤلفه‌های مدل ضروری است تا امکان برنامه‌ریزی جامع‌تر برای توسعه و همراهی با این تحول علمی وجود داشته باشد.

۴- روش پژوهش

این پژوهش به‌منظور ارائه مدلی برای رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان ایران در انقلاب صنعتی چهارم و بررسی وضعیت موجود شرکت‌ها از نظر مدل ارائه شده، انجام شد. داده‌های بخش کیفی این پژوهش با بررسی عمیق مبانی نظری پژوهش و نیز مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان به‌دست آمد. تعداد ۳۹ مصاحبه انجام و ۸۷ مقاله به روش مرور نظام‌مند با بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی اسکوپوس و وب‌آف‌ساینس بررسی شد. مقاله‌ها و مصاحبه‌ها با استفاده از روش داده‌بنیاد کدگذاری شدند و درنهایت مدلی برای رقابت‌پذیری



شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان ایران در انقلاب صنعتی چهارم با ۲۳ مؤلفه شامل عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی، محرک‌های جهانی انقلاب صنعتی چهارم، چالش دیتا در پیاده‌سازی فناوری ۴، عوامل حاکمیتی در انقلاب صنعتی چهارم، چالاک‌ی، منابع فکری توانمند، زنجیره ارزش، خدمات و محصولات نوآورانه، ارتباط صنعت با دانشگاه، افزایش سواد اطلاعاتی، پژوهش و توسعه پیایی، تعیین استراتژی، سرمایه‌گذاری در فناوری، توجه به محیط‌زیست، قابلیت‌سازی، شناسایی مزیت فناوری، قوانین متناسب با ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم، توجه به بازار و نیازهای ایجاد شده در اثر انقلاب صنعتی چهارم و بقا و خلق ارزش ارائه شد. این مؤلفه‌ها در شش عامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده‌محوری، راهبردها، اقدام‌ها و پیامدها دسته‌بندی شدند.

با استفاده از ۲۳ مؤلفه تأثیرگذار بر رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان در انقلاب صنعتی چهارم، پرسشنامه‌ای برای تعیین وضعیت موجود شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان ایران طراحی و ۱۲۷ پرسشنامه تکمیل شده قابل استناد (براساس فرمول کوکران) از ۱۹۷ شرکت دانش‌بنیان تولیدی نوع یک در حوزه برق و الکترونیک، لیزر و فوتونیک در سطح کشور به‌صورت خوشه‌ای تصادفی جمع‌آوری شد. پایایی پرسشنامه به روش محاسبه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن از راه سه نوع روایی سازه، همگرا و واگرا بررسی شد.

داده‌ها با نرم‌افزار اس پی اس ال اس با استفاده از دو روش آمار توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. برای توصیف نمونه آماری از جدول‌های توزیع فراوانی و درصد، میانگین و واریانس استفاده شد. سپس با استفاده از آمار استنباطی، از آزمون t و تحلیل عاملی برای تعیین وضعیت موجود شرکت‌های دانش‌بنیان منتخب از نظر مؤلفه‌های مدل استفاده شد.

۵- نتایج پژوهش

در این پژوهش از ۱۲۷ شرکت دانش‌بنیان نوع یک حوزه برق و الکترونیک، لیزر و فوتونیک پرسشنامه تکمیل شده و قابل استناد جمع‌آوری شد. از این رو ویژگی‌های گروه نمونه براساس جدول ۱ است.



جدول ۱. ویژگی‌های گروه نمونه

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۱/۸
	مرد	۸۸/۲
	کل	۱۰۰/۰
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۲/۴
	۳۰ تا ۴۰ سال	۲۰/۵
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵۹/۸
	بالای ۵۰ سال	۱۷/۳
تحصیلات	فوق دیپلم	۳/۹
	لیسانس	۳۵/۴
	فوق لیسانس	۴۶/۵
	دکتری	۱۴/۲
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۷/۱
	۱۰ تا ۱۵ سال	۳/۹
	۱۵ تا ۲۰ سال	۴۰/۹
	۲۰ سال به بالا	۴۸/۰

جدول ۲ آماره‌های توصیفی مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. آماره‌های توصیفی مؤلفه‌ها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
شرایط زمینه‌ای	۳/۴۶	۰/۹۷۴	۱/۰۰	۵/۰۰
	۳/۴۳	۰/۹۳۵	۱/۰۰	۵/۰۰
شرایط علی	۳/۲۰	۱/۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰
	۳/۱۲	۱/۰۹	۱/۰۰	۵/۰۰
رقابت‌پذیری در انقلاب صنعتی	۳/۰۱	۱/۱۶	۱/۰۰	۵/۰۰
	۳/۰۳	۱/۲۲	۱/۰۰	۵/۰۰



متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
چهارم	زنجیره ارزش	۳/۲۲	۰/۷۹۵	۱/۰۰
	خدمات و محصولات نوآورانه	۳/۰۵	۰/۸۷۵	۱/۰۰
راهبردها و اقدام‌ها	ارتباط صنعت با دانشگاه	۳/۱۳	۰/۸۸۵	۱/۰۰
	افزایش سواد اطلاعاتی	۳/۲۶	۱/۰۸	۱/۰۰
	پژوهش و توسعه پیاپی	۲/۹۳	۱/۰۲	۱/۰۰
	تعیین راهبردها	۲/۷۴	۱/۰۹	۱/۰۰
	سرمایه‌گذاری در فناوری	۲/۸۴	۱/۰۵	۱/۰۰
	توجه به محیط‌زیست	۲/۹۳	۱/۰۰	۱/۰۰
	قابلیت‌سازی	۳/۰۱	۰/۸۹۰	۱/۰۰
	توجه به بازار و نیازهای ایجادشده در اثر انقلاب صنعتی چهارم	۳/۰۷	۰/۹۵۲	۱/۰۰
	قوانین متناسب با ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم	۳/۰۹	۰/۸۱۲	۱/۰۰
	شناسایی مزیت فناوری	۲/۹۵	۰/۸۲۹	۱/۰۰
شرایط مداخله‌گر	چالش دیتا در پیاده‌سازی فناوری	۳/۲۵	۰/۸۳۷	۱/۰۰
	عوامل حاکمیتی در انقلاب صنعتی چهارم	۳/۰۰	۱/۰۳	۱/۰۰
	محورهای جهانی انقلاب صنعتی چهارم	۳/۱۹	۰/۹۵۱	۱/۰۰
	بقا	۳/۲۵	۱/۱۵	۱/۰۰
پیامدها	خلق ارزش	۳/۳۰	۱/۰۸	۱/۰۰

برای بررسی وضعیت کنونی شرکت‌های منتخب از نظر مؤلفه‌های مدل از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. در این آزمون، میانگین متغیر موردنظر با عدد «سه» که حد متوسط طیف لیکرت یک تا پنج است، مقایسه می‌شود. ستون اختلاف میانگین، یعنی اختلاف



میانگین متغیر موردنظر با عدد سه، که اگر منفی شود، یعنی میانگین متغیر از حد متوسط کمتر است و اگر مثبت شود، یعنی بیشتر است. اگر نزدیک سه باشد، یعنی در حد متوسط است. اما تصمیم‌گیری نهایی براساس آماره t و سطح معناداری هست. اگر سطح معناداری از $0/05$ بیشتر باشد، نتیجه می‌شود که وضعیت متغیر موردنظر در حد متوسط است. اگر سطح معناداری از $0/05$ کمتر شود و اختلاف مثبت شود، نتیجه می‌شود که وضعیت متغیر در حد مطلوب است و اگر سطح معناداری از $0/05$ کمتر شود و اختلاف منفی شود، نتیجه می‌شود که وضعیت متغیر در حد پایین است. در نتیجه براساس جدول ۳ نتیجه می‌شود که وضعیت کنونی شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده‌محوری، راهبردها، اقدام‌ها و پیامدها در مدل در وضعیت مطلوب و وضعیت کنونی عوامل علی در وضعیت متوسط می‌باشد.

جدول ۳. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای وضعیت کنونی شاخص‌ها

میانگین جامعه = ۳					
نام متغیر / عامل	اختلاف میانگین	آماره t آزمون	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
شرایط زمینه‌ای	$0/305$	$4/09$	$0/001$	$0/157$	$0/452$
شرایط علی	$-0/034$	$-0/443$	$0/658$	$-0/188$	$0/119$
رقابت‌پذیری در انقلاب صنعتی چهارم	$0/132$	$1/98$	$0/049$	$0/003$	$0/265$
راهبردها و اقدام‌ها	$0/339$	$5/30$	$0/001$	$0/213$	$0/466$
شرایط مداخله‌گر	$0/155$	$2/40$	$0/018$	$0/027$	$0/284$
پیامدها	$0/102$	$2/48$	$0/015$	$0/021$	$0/305$

ضرایب بارهای عاملی هر یک از مؤلفه‌ها مربوط به شش عامل اصلی در جدول بعدی آورده شده است. در جدول شماره ۴ مقدار ضرایب بارهای عاملی مؤلفه‌ها از $0/4$ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد و روایی سازه برقرار است.



جدول ۴. ضرایب بار عاملی

بار عاملی	شاخص	
۰/۷۱۲	عوامل محیطی	شرایط زمینه‌ای
۰/۷۴۵	عوامل سازمانی	
۰/۸۲	عوامل درون‌سازمانی	شرایط علی
۰/۴۲	عوامل برون‌سازمانی	
۰/۶۳۰	چالاک‌ی	رقابت‌پذیری در انقلاب صنعتی چهارم
۰/۵۶۲	منابع فکری توانمند	
۰/۴۸۹	زنجیره ارزش	
۰/۹۰	خدمات و محصولات نوآورانه	
۰/۴	ارتباط صنعت با دانشگاه	راهنم‌ها و اقدام‌ها
۰/۶۲	افزایش سواد اطلاعاتی	
۰/۴۸	پژوهش و توسعه پیاپی	
۰/۷۴۱	تعیین راهنم‌ها	
۰/۷۸	سرمایه‌گذاری در فناوری	
۰/۴۸۹	توجه به محیط‌زیست	
۰/۴۶	قابلیت‌سازی	
۰/۶۵۹	توجه به بازار و نیازهای ایجادشده در اثر انقلاب صنعتی چهارم	
۰/۶۲	قوانین متناسب با ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم	
۰/۷۱۹	شناسایی مزیت تکنولوژی	
۰/۷۱۲	چالش دیتا در پیاده‌سازی فناوری	شرایط مداخله‌گر
۰/۶۲	عوامل حاکمیتی در انقلاب صنعتی چهارم	
۰/۶۱۳	محرك‌های جهانی انقلاب صنعتی چهارم	
۰/۶۱۷	بقا	پیامد
۰/۷۵۴	خلق ارزش	

در جدول ۵ نشان داده شده است که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر شش عامل بیشتر مساوی ۰/۷ است که نشان از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین تمامی شش عامل مقدار AVE بیشتر یا مساوی ۰/۵ است که نشان از برقراری روایی همگرا دارد.



جدول ۵. پایایی شاخص‌ها

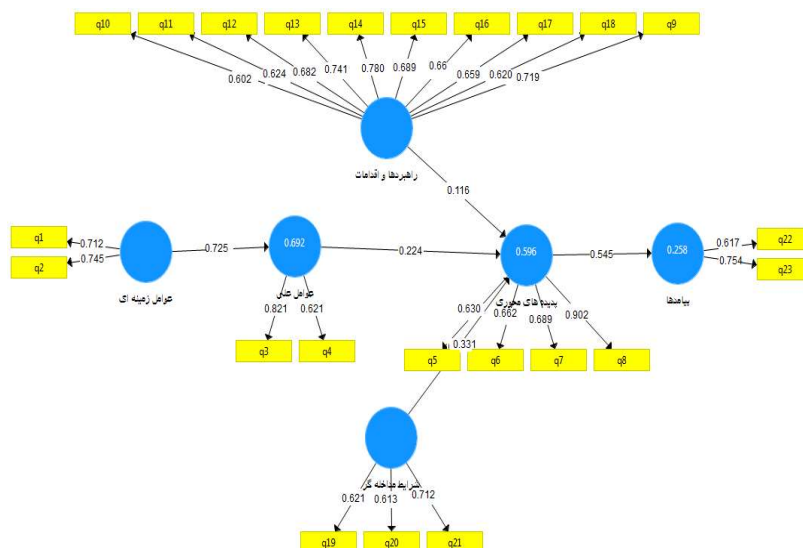
شاخص / عامل	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	AVE
شرایط زمینه‌ای	۰/۸۵۴	۰/۸۲۵	۰/۵۳۶
شرایط علی	۰/۷۱۵	۰/۷۰۲	۰/۵۳۸
شرایط مداخله‌گر	۰/۷۴۱	۰/۶۴۰	۰/۵۰۲
راهبردها و اقدام‌ها	۰/۸۳۹	۰/۸۲۳	۰/۶۲۵
رقابت‌پذیری در انقلاب صنعتی چهارم	۰/۷۹۴	۰/۷۴۱	۰/۶۱۲
پیامد	۰/۸۹۲	۰/۸۰۱	۰/۶۰۲

ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا در جدول ۶ آورده شده است. همان‌گونه که در این جدول مشخص شده است، مقدار جذر AVE هر یک از عوامل که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. ازاین‌رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش، عوامل در مدل تعامل بیشتری با مؤلفه‌های خود دارند تا با سایر مؤلفه‌ها. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

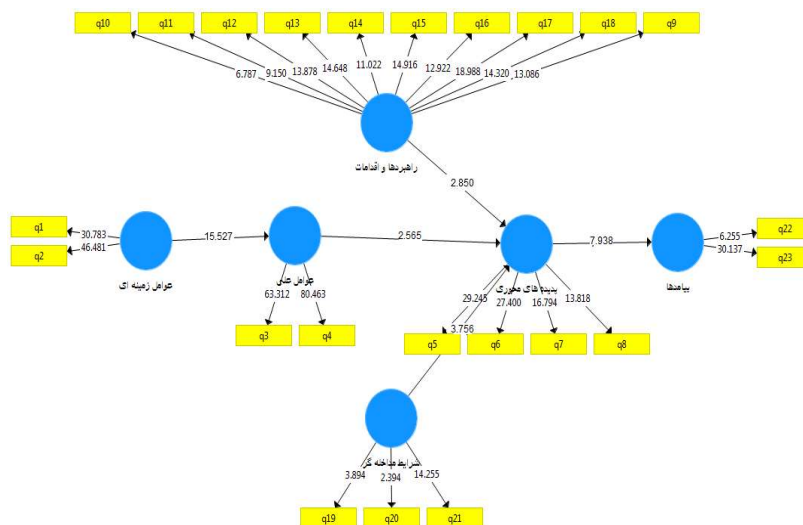
جدول ۶. روایی واگرا شاخص‌ها

شاخص/عامل	شرایط زمینه‌ای	شرایط علی	شرایط مداخله‌گر	راهبردها و اقدام‌ها	رقابت‌پذیری در انقلاب صنعتی چهارم (پدیده اصلی)	پیامد
شرایط زمینه‌ای	۰/۶۶۳					
شرایط علی	۰/۳۳۵	۰/۴۸۸				
شرایط مداخله‌گر	۰/۴۳۱	۰/۳۰۷	۰/۴۹۹			
راهبردها و اقدام‌ها	۰/۵۹۲	۰/۲۶۸	۰/۵۳۲	۰/۸۰۸		
رقابت‌پذیری در انقلاب صنعتی چهارم (پدیده اصلی)	۰/۴۱۵	۰/۵۴۰	۰/۵۶۶	۰/۱۶۴	۰/۶۳۷	
پیامد	۰/۳۴۴	۰/۳۳۱	۰/۴۰۲	۰/۱۴۱	۰/۴۰۵	۰/۵۰۵

نمودار یک مقادیر بار عاملی و نمودار دو مقادیر آماره t (معناداری) را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. مقادیر بار عاملی



نمودار ۲. مقادیر آماره t (معناداری)



با توجه به دو نمودار بالا، مقادیر بار عاملی بیشتر از $0/4$ است. بنابراین می توان گفت همه این مؤلفه ها در مدلی که برای رقابت پذیری ارائه شده است، نقش دارند. مقدار آماره t نیز برای رابطه عوامل مربوط به مدل ارائه شده برای رقابت پذیری و هر مؤلفه با عامل مربوط به آن، بیشتر از $1/96$ است و نشان می دهد که همه رابطه ها تأیید می شوند. این به معنای برازش مناسب و کامل مدل ارائه شده برای رقابت پذیری شرکت های منتخب دانش بنیان در انقلاب صنعتی چهارم است.

شاخص های برازش مدل نظری پژوهش در جدول ۷ آورده شده است. با توجه به شاخص های کمی برازش این جدول می توان نتیجه گرفت که مدل ارائه شده، مدلی قابل قبول است.

جدول ۷. شاخص های برازش مدل نظری پژوهش

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار ایده آل	مقدار به دست آمده در مدل	نتیجه
معناداری χ^2	$0.01 < p \leq 0.05$	$0.05 < p \leq 1.00$	$0/021$	قابل قبول
کای اسکوتر بهینه شده (χ^2/df)	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2/45$	قابل قبول
نیکویی برازش (GFI)	$0.80 \leq GFI < 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0/727$	قابل قبول
ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	$0 < RMR \leq 0.10$	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0/041$	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	$0.90 \leq CFI < 0.97$	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0/875$	قابل قبول
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0/045$	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)	$0.50 \leq PGFI < 0.60$	$0.60 \leq PGFI \leq 1.00$	$0/779$	ایده آل
شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)	$0.50 \leq PNFI < 0.60$	$0.60 \leq PNFI \leq 1.00$	$0/714$	ایده آل



۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شرکت‌های دانش‌بنیان در سراسر جهان، ارزیابی‌هایی را متناسب با نیازهای خود انجام می‌دهند. آنچه در بیشتر کشورها برای تعیین ارزیابی عملکرد مشترک است، تعیین مدل‌های ارزیابی عملکرد برای سنجش میزان رشد شرکت است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که ارزیابی عملکرد در پی به‌تصویر کشیدن وضعیت عملکرد شرکت در یک چارچوب و بررسی و تحلیل زمینه‌ها و عوامل مرتبط با آن با استفاده از روش‌های علمی است که با نگاهی به گذشته، نوری به راه آینده می‌افکند و مقدمه‌ای برای آینده‌نگری و امری ضروری برای سیاست‌گذاری، تعیین و تدوین راهبردها و برنامه‌های شرکت‌های دانش‌بنیان است [۲۰].

برای بررسی وضعیت کنونی شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان از نظر مؤلفه‌های مدل از نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده مشخص شد که شرکت‌های دانش‌بنیان منتخب ایران از نظر عوامل زمینه‌ای (عوامل محیطی و عوامل سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (چالش دیتا در پیاده‌سازی فناوری، عوامل حاکمیتی در انقلاب صنعتی چهارم و محرک‌های جهانی انقلاب صنعتی چهارم)، رقابت‌پذیری در انقلاب صنعتی چهارم (چالاک‌ی، منابع فکری توانمند، زنجیره ارزش، خدمات و محصولات نوآورانه) راهبردها و اقدام‌ها (ارتباط صنعت با دانشگاه، افزایش سواد اطلاعاتی، پژوهش و توسعه پیاپی، تعیین استراتژی، سرمایه‌گذاری در فناوری، توجه به محیط‌زیست، قابلیت‌سازی، توجه به بازار و نیازهای ایجاد شده در اثر انقلاب صنعتی چهارم، قوانین متناسب با ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم و شناسایی مزیت تکنولوژی) و پیامدها (بقا و خلق ارزش) در وضعیت مطلوب ولی از نظر عوامل علی (عوامل برون‌سازمانی و عوامل درون‌سازمانی) در وضعیت متوسط قرار دارند. ازاین‌رو باید توجه بیشتری به این عامل و مؤلفه‌های آن نسبت به سایر عوامل کرد.

عوامل درون‌سازمانی یکی از مؤلفه‌های مدل رقابت‌پذیری شرکت‌های دانش‌بنیان در انقلاب صنعتی چهارم بوده است. از موارد مدیریتی گرفته تا زیرساخت‌های فناوری و ساختار سازمانی، اندازه سازمان و همچنین مدل کسب‌وکاری که سازمان ارائه داده است و روی آن کار می‌کند، همگی زیرمجموعه عوامل درون‌سازمانی قرار می‌گیرند. تأثیرات اقتصادی انقلاب چهارم در سه حوزه اقتصاد، اشتغال و ماهیت کار آشکار می‌شود. در حوزه اقتصاد با سه مسئله



جدی کاهش رشد، افزایش سالمندی و کاهش بهره‌وری مواجه خواهیم بود. در حوزه اشتغال، جایگزینی نیروی کار، شکل‌گیری مهارت‌های جدیدتر و بی‌اثر شدن مهارت‌های فعلی و تحت تأثیر قرار دادن اقتصادهای در حال توسعه شکل می‌گیرد، به‌طوری‌که در کشورهای پیشرفته صحبت از بازگشت کارخانه به خانه است، درحالی‌که در اقتصادهای در حال توسعه همچنان، تولید کارخانه‌ای در جریان است و در چنین شرایطی، اقتصادهای در حال توسعه توانایی رقابت با اقتصادهای پیشرفته را نخواهند داشت. در حوزه ماهیت کار، کارکنان خویش‌فرما شکل گرفته‌اند. در واقع، در این مدل، این‌طور نیست که فرد یک کارمند باشد یا در یک محل مشخص مشغول به فعالیت باشد، بلکه در فضای ابری می‌تواند همزمان کارمند چندین شرکت باشد.

عوامل برون‌سازمانی شامل سطح فناوری کشور، سرعت تغییرات، پویایی صنعت ۰۴، کوتاه شدن چرخه عمر محصول و به‌طورکلی فناوری‌هایی که برای انقلاب صنعتی چهارم وجود دارد، است. بنابر نظریه اکولوژی سازمانی، رقابت در اکوسیستم بستگی به کسب‌وکارها در اکوسیستم دارد [۲۱] که توسط محیط نهادی حمایت می‌شوند. اکوسیستم‌ها محیطی مبتنی بر رقابت و همکاری کارآفرینان ایجاد می‌کنند که بر سطح کلی عملکرد و رقابت‌پذیری تأثیر دارد [۲۲].

پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان به زیرمقوله‌های عوامل درون‌سازمانی و مسئولان به زیرمقوله‌های عوامل برون‌سازمانی توجه ویژه‌ای داشته باشند تا شرکت‌های دانش‌بنیان بتوانند در وضعیت مطلوب از نظر این عامل قرار بگیرند.

نظر به اینکه نتایج نشان داد که شرکت‌های دانش‌بنیان از نظر شرایط زمینه‌ای (عوامل محیطی و عوامل سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (محرك‌های جهانی انقلاب صنعتی چهارم، چالش دیتا در پیاده‌سازی فناوری ۰۴ و عوامل حاکمیتی در انقلاب صنعتی چهارم) پدیده‌محوری (چالاکی، منابع فکری توانمند، زنجیره ارزش، خدمات و محصولات نوآورانه) راهبردها و اقدام‌ها (ارتباط صنعت با دانشگاه، افزایش سواد اطلاعاتی، پژوهش و توسعه پایایی، تعیین راهبردها، سرمایه‌گذاری در فناوری، توجه به محیط‌زیست، قابلیت‌سازی، توجه به بازار و نیازهای ایجادشده در اثر انقلاب صنعتی چهارم، قوانین متناسب با ویژگی‌های انقلاب صنعتی چهارم و شناسایی مزیت تکنولوژی) و پیامدها (بقا و خلق ارزش) در وضعیت مطلوب



قرار دارند، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های دانش‌بنیان تلاش کنند تا شرایط پایداری برای ماندن در جایگاه مطلوب در این عوامل و مؤلفه‌ها فراهم شود.

برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود که مطالعه‌ای به صورت مقایسه‌ای در مورد شرکت‌های غیردانش‌بنیان و ابعاد مختلف آن انجام شود.

برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های مربوط به عوامل علی و عوامل مداخله‌گر که در مدل رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان ایران در انقلاب صنعتی چهارم در وضعیت متوسط قرار داشتند، بررسی شده و پژوهش شود.

برای مطالعات آینده می‌توان هر یک از ۲۳ مؤلفه مدل رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان ایران در انقلاب صنعتی چهارم را به صورت مجزا در شرکت‌های دانش‌بنیان و یا غیر دانش‌بنیان بررسی کرد.

برای مطالعات آینده می‌توان هر یک از ۶ عامل تشکیل‌دهنده مدل رقابت‌پذیری شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان ایران در انقلاب صنعتی چهارم را همراه با مؤلفه‌های آن به صورت جزء به جزء در شرکت‌های دانش‌بنیان و یا غیردانش‌بنیان بررسی کرد.

۷- منابع

- [1] Sytnik, I., Stopochkin, A., Wielki, J., Edaich, S., & Sytnik, B. Prerequisites and scenarios for the EU economy transformation in light of Industry 4.0 development, *Journal of International Studies*, 2, 16, 2023, 85-101.
- [2] Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. What Is Disruptive Innovation? , *Harvard Business Review*, 2015.
- [3] Mhlana, D., Shava, E., & Dzingirai, M. Harnessing State Capability in Embracing the Fourth Industrial Revolution: Is Zimbabwe Prepared?, *The Fourth Industrial Revolution in Africa: Exploring the Development Implications of Smart Technologies in Africa*, Cham: Springer Nature Switzerland, 2023, 239-254.
- [۴] گودرزی، م.، جهانی م.، نقی‌زاده م. چارچوب ممیزی مدیریت دارایی‌های فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان، *سیاست علم و فناوری*، ۲، ۱۰، ۲۰۱۷، ۱-۱۲.



- [5] Gomes, G., Rodrigues, A. L. V., & Bouzon, M. I. 0 assessment and roadmap: a case study in a medium-sized company in the consumer goods sector. *Brazilian Journal of Development*, 7, 9, 2023, 22198-22215.
- [۶] صابری، ع. همسویی با پیشرفت تکنولوژی در انقلاب چهارم صنعتی، کنفرانس ملی کاربرد فناوری‌های نوین در علوم و مهندسی برق، کامپیوتر و IT، تهران، ۱۳۹۶.
- [7] Xie, X., Han, Y., Anderson, A., & Ribeiro-Navarrete, S. Digital platforms and SMEs' business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capability reconfiguration. *International Journal of Information Management*, 65, 2022, 102513. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102513>
- [8] Yüksel, H. An empirical evaluation of Industry 4.0 applications of companies in Turkey: The case of a developing country. *Technology in Society*, 63, 2020, 101364. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101364>
- [9] Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I.). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business models - A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 3, 39, 2021, 333–343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>
- [۱۰] نقی‌لو، ذ.، همتی‌نژاد طولی مهر، ع.، نادری نسب، م. ارائه چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی ایران، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۹، ۱، ۱۳۹۹، ۱۱-۲۴.
- [11] Sidiq, S., & Dewantara, A. S. The Creative Economy Agency Support for the Micro and Small Industries Performance during the COVID-19 Pandemic. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1, 11, 2022, 71-84.
- [12] Van Berkel, R. Contextualizing Industry 4.0 for Inclusive and Sustainable Industrial Development in India. In *International Conference, Punjabi University*, 15, 2018, 16-29.
- [۱۳] نقی‌زاده، ر.، هاجری، م.، رحمان خسمخی، ز. عوامل مؤثر بر الگوی سیاستی حمایت مالیاتی از فعالیت‌های دانش‌بنیان، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۷، ۲، ۱۳۹۸، ۱۶۱-۱۹۴.
- [۱۴] فخاری، ح.، سلیمانی، د.، دارایی، م. بررسی اثرات تحریم‌های اقتصادی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان کشور، سیاست علم و فناوری، ۵، ۳، ۱۳۹۲، ۱-۱۶.



- [15] Dzingirai, M., Mhlanga, D., & Mveku, B. The Nexus Between Blue Ocean Strategy and Organizational Performance of SMEs in the Fourth Industrial Revolution Era. *The Fourth Industrial Revolution in Africa: Exploring the Development Implications of Smart Technologies in Africa*, Cham: Springer Nature Switzerland, 2023, 175-191.
- [16] Kiss, E., Kuttar, D., & Varga, B. KEY FACTORS AFFECTING INDUSTRY 4.0 ADOPTION: AN EMPIRICAL STUDY IN HUNGARIAN MANUFACTURING COMPANIES, *Geographia Polonica*, 2, 96, 2023, 239-257.
- [17] Mhlanga, D., Shava, E., & Dzingirai, M. Harnessing State Capability in Embracing the Fourth Industrial Revolution: Is Zimbabwe Prepared? *The Fourth Industrial Revolution in Africa: Exploring the Development Implications of Smart Technologies in Africa*, Cham: Springer Nature Switzerland, 2023, 239-254.
- [18] Gomes, G., Rodrigues, A. L. V., & Bouzon, M. I4. 0 assessment and roadmap: a case study in a medium-sized company in the consumer goods sector. *Brazilian Journal of Development*, 7, 9, 2023, 22198-22215.
- [۱۹] طباطبایی نسب، س.م.، دشتی خویدکی، ف.، محمدیان یزد، ر. مدل رقابت‌پذیری سازمانی با تأکید بر قابلیت‌های بازاریابی و نوآوری سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان (مورد مطالعه: شهر یزد)، *رشد فناوری*، ۱۶، ۶۲، ۱۳۹۹، ۲۳-۳۱.
- <https://sid.ir/paper/357395/fa>
- [۲۰] شمسی، م.، نورمحمدی، ح.ع. ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی عملکرد علم و فناوری شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران، *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۳۴، ۲، ۱۳۹۷، ۵۱۷-۵۳۴.
- [21] Bertoni, F., Colombo, M.G., Quas, A. The role of governmental venture capital in the venture capital ecosystem: An organizational ecology perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3, 43, 2019, 611-28.
- [22] Muldoon, J., Bauman, A., Lucy, C. Entrepreneurial ecosystem: do you trust or distrust?, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2, 12, 2018, 158-77.

خودتوسعه‌ای عصب- شناختی رهبران: واکاوی دیدگاه‌های

رهبران دانشگاهی و متخصصان عصب- شناختی

(مطالعه کیفی)

ابراهیم مزاری^{۱*}، رضا امیدی‌فر^۲

۱- استادیار، گروه حکمرانی فرهنگی-اجتماعی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- دکتری مدیریت آموزشی، گروه حکمرانی فرهنگی-اجتماعی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران،

تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۶/۲۷

دریافت: ۱۴۰۲/۱/۲۹

چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی خودتوسعه‌ای عصب- شناختی رهبران از نظر رهبران دانشگاهی و متخصصان عصب- شناختی انجام شده است. روش پژوهش کیفی بوده که برای این منظور از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه پژوهش رهبران دانشگاهی و متخصصان عصب- شناختی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بوده است که به روش گلوله برفی تعداد ۱۵ نفر از آنان به عنوان نمونه و براساس قاعده اشباع نظری انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی هفت بعد و ۴۴ مؤلفه شد. بعد اول، شایستگی‌های عصبی خودتوسعه‌ای و بعد دوم شایستگی‌های شناختی خودتوسعه‌ای می‌باشند که انتظار می‌رود رهبران دانشگاهی این شایستگی‌ها را در خود پرورش دهند. بعد سوم پروفایل شناختی و بعد چهارم شبکه مغزی است که زیربنای شایستگی‌های شناختی و عصبی قلمداد می‌شوند. بعد پنجم راهبردهای نوین و بعد ششم راهبردهای کلاسیک خودتوسعه‌ای عصب- شناختی می‌باشند که رهبران به کمک آنها می‌توانند به خودتوسعه‌ای عصب- شناختی بپردازند. در نهایت، بعد هفتم شامل بستر عصب- شناختی است که زمینه مناسب برای



تحقق خودتوسعه‌ای عصب- شناختی رهبران دانشگاهی را فراهم خواهد کرد.

واژه‌های کلیدی: خودتوسعه‌ای، رهبران دانشگاهی، متخصصان عصب- شناختی.

۱- مقدمه

به‌عنوان یک رهبر، فهم اینکه چگونه ما به‌سختی قادر هستیم تجربه را بسازیم، به ما کمک می‌کند تا بفهمیم که چرا بعضی از ابعاد رفتار ما سخت‌تر از دیگر رفتارها قابل‌تغییرند و ممکن است بتوان بهترین جایگزین‌ها را برای تغییر بعضی از جنبه‌های اساسی طبیعت انسان از راه خلق محیط‌های مغزی- عقلی ساخت. با دیدگاهی رفتارگرایانه، نوروپلاستیستی، منعکس‌کننده سازگاری، انعطاف‌پذیری و توانایی یادگیری کیفیت‌های ضروری به‌وسیله رهبر است [۱]. رهبران در محیطی سرشار از پیچیدگی‌های ذهنی و مغزی به سر می‌برند چراکه اجتماعی از دانشگران بدنه اصلی دانشگاه را تشکیل می‌دهند. رهبری در چنین فضایی با نقش‌های سه‌گانه رهبری فردی، حرفه‌ای و سازمانی [۲]، پیچیدگی رهبری دانشگاهی را دوجندان می‌کند و نیازمند تغییرات توسعه‌ای مداوم است که مطالعات علوم اعصاب و علوم شناختی خواهد توانست به چنین نیازهای پاسخی قابل‌اتکا ارائه دهد.

تأکید شده است توسعه ذهنی و مغزی رهبر از دستاوردهای علوم شناختی و علوم اعصاب است و این امکان را فراهم می‌کند تا رهبران ظرفیت‌های مغزی خود را به حداکثر برسانند. در این زمینه تئوری‌های زیادی توسعه پیدا کرده است. الگو توسعه مغز به نام الگوی «سه‌گانه مغز» که توسط پائول مک‌لین^۱ (۱۹۹۰) مطرح شده است، یک نظریه مهم برای توسعه مغز و به‌طور کلی توسعه انسانی تلقی می‌شود که می‌تواند در خدمت توسعه رهبران نیز قرار گیرد [۳]. ماهیت نظریه مک‌لین (۱۹۹۰) به‌عنوان یکی از نظریه‌های علوم اعصاب و شناختی، بیان می‌کند که مغز انسان متشکل از سه بخش است که به‌طور متوالی توسعه پیدا کرده است. اولین بخش از این سه بخش، به‌عنوان پایه مغزی شناخته می‌شود و به‌شکلی حیاتی مسئول حیات بوده و شامل تنظیم کارکردهای پایه از جمله تنفس، کنترل ضربان قلب، برنامه‌ریزی‌های پایه‌ای حرکتی

1. Paul MacLean



و جنبه‌های روان‌شناختی است [۴]. بخش بعدی، دستگاه لیمبیک خوانده می‌شود که این بخش کمی توسعه پیدا کرده است. این بخش می‌تواند عواطف اولیه مانند عصبانیت و اضطراب را ایجاد کند و رفتارهای اجتماعی و عاطفی را توسعه دهد. همچنان که شواهد مختلف نشان می‌دهد، دیدگاه عصب- شناختی، دسترسی‌های جدیدی برای پاسخ به چالش‌های همیشگی رهبری به وجود می‌آورد. رهبری همواره با درک پیچیدگی‌ها، توانایی در تعریف چشم‌اندازها از آینده، امکان نفوذ بر ذهن و قلب افراد، توانایی ایجاد انگیزه در تنوع مختلفی از پیروان و الهام‌بخشی به آنها با توجه به نیازها و تفاوت‌های بسیار زیاد پیروان است. علاوه بر آن، درک و راهبری تغییر و تحول که شرط رهبری به‌شمار می‌رود، نیاز به توانایی‌های عصب- شناختی بالایی در رهبران برای درک تغییر و تحول به‌شمار می‌رود. به‌رغم این میزان از کارایی علوم شناختی در ترکیب با علوم مختلف، استفاده و کاربست دستاوردهای آن در رهبران به‌ویژه رهبران دانشگاهی کمتر بررسی شده است و کمتر به همگرایی میان‌رشته‌ای آموزش، آموزش عالی و علوم شناختی در توسعه رهبران در یک چارچوب منسجم توجه شده است. براین‌اساس، پژوهش حاضر به دنبال ایجاد چارچوبی مشترک در توسعه رهبری دانشگاهی به کمک علم آموزش عالی و علم شناختی است تا زمینه‌ای برای پژوهش‌های تجربی و آزمایشگاهی عصب- شناختی نیز برای توسعه رهبران دانشگاهی فراهم کند. این دیدگاه پژوهش حاضر را به سوی سؤال کلیدی هدایت کرده است که خودتوسعه‌ای عصب- شناختی رهبران از دیدگاه رهبران دانشگاهی و متخصصان عصب- شناختی چگونه است؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- علوم اعصاب و علوم شناختی

علوم اعصاب و علوم شناختی گرایش‌ها و حوزه‌های متفاوتی پیدا کرده است. با این وجود علوم اعصاب شناختی نقطه اشتراکی میان علوم اعصاب و علوم شناختی ایجاد کرده است. علوم اعصاب شناختی در جستجوی توصیف چگونگی انجام فیزیکی فرایند پردازش اطلاعات در سیستم عصبی است. علوم اعصاب شناختی، شاخه‌ای از علم است که به دنبال اساس



عصب‌شناسی آگاهی بدون وارد شدن به مباحث فلسفی می‌باشد. در این شاخه از علم، سعی می‌شود با استفاده از روش‌شناسی تجربی، تمام فرایندهایی که موجب شکل‌گیری و ایجاد آگاهی در انسان می‌شود، شناسایی کند [۵].

اگرچه جنبه‌های بسیاری در علوم اعصاب وجود دارد، اما به‌طور خاص ممکن است علوم اعصاب اجتماعی نیز قابلیت استفاده برای مطالعه رهبری داشته باشد. علوم اعصاب اجتماعی که توسط اوکسنتر و لیبرمن^۱ (۲۰۰۱)، تعریف شده است، یک زمینه در حال توسعه و بین‌رشته‌ای محسوب می‌شود که به دنبال درک متقابل انسان‌ها در تقاطع حوزه‌های علوم شناختی، اجتماعی و عصبی است. تحولات پیشین در این بخش به اثبات می‌پردازد که چگونه رهبران از جنبه‌های مختلف شناخت و رفتار به‌وسیله مغز انسان پشتیبانی می‌شوند [۶]. آدولف^۲ (۲۰۰۹)، پیشنهادهایی برای استفاده از علوم اعصاب و مبانی آن برای ساخت یک دانش و علم اجتماعی به‌ویژه درباره احساسات، نیت‌ها و افکار انسان ارائه داده است.

۲-۲- سبک‌های رهبری مبتنی بر علوم اعصاب و علوم شناختی

رهبری مغزی- عقلی^۳، به معنای یکپارچه‌سازی نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی است که قدرت مغز شخص رهبر و همچنین بهره‌برداری از قدرت مغز اجتماعی (جمعی) در درون یک سازمان را به حداکثر می‌رساند. پیشرفت در علوم اعصاب، فرایندهای عصبی را شناسایی کرده است که زمینه رفتارها، نگرش‌ها و انگیزه‌ها هستند. این یافته‌ها سبب انقلابی در تعاملات ما با دیگران شده است. فهم اینکه مغز انسان چگونه کار می‌کند و دانستن اینکه چگونه می‌توان بهترین استفاده را از مغزهای منطقی و اجتماعی داشت می‌تواند دوره‌ای حیاتی را برای رهبری مؤثر فراهم کند [۱]. عصب رهبری اولین بار توسط دیوید راک در سال ۲۰۰۶ توسعه یافت و مطرح گردید. این علم عمری بیشتر از دو دهه از اولین مقاله در مورد تصویر ام.آر.آی، ندارد. درک عصب- رهبری به‌عنوان یک تخصص برای هماهنگ‌سازی هنرهای مغز با رفتارهای رهبری، ایجاد شده است و بهترین امید را برای تغییر واقعی در یک رهبر و درون یک تیم،

1. Ochsner, Lieberman
2. Adolphs
3. Brain wise leadership



گروه یا انجمن را به وجود آورده است، به این دلیل که فهم عصب-رهبری، به درک تأثیر احساسات، رفتارها و رفتارهای دیگر افراد دارد [۷]. این نوع رهبری، زمینه‌ای است که آخرین اکتشافات علوم اعصاب شناختی-اجتماعی را در بر می‌گیرد و آنها را در شیوه‌های مفهومی، عملی و مفید برای چگونگی خودرهبری و نحوه هدایت، تأثیر، تعامل و انگیزش دیگران به کار می‌بندد [۸]. رینگلب و راک^۱ (۲۰۰۸) نیز معتقدند که عصب-رهبری بر کاربرد علوم اعصاب در آموزش مدیریت، توسعه رهبری، آموزش، مدیریت تغییر، مشاوره و مربی‌گری می‌تواند تمرکز داشته باشد [۹]. از عصب-رهبری انتظار می‌رود که درک روشن‌تری از علوم اعصاب و استفاده آن برای بهتر کردن روش‌های رهبری را به وجود آورد [۱۰].

۲-۳- خودتوسعه‌ای مبتنی بر علوم اعصاب و علوم شناختی

مطالعات علوم اعصاب نشان داده است که مغز انسان می‌تواند بر رفتارها و نگرش‌ها تأثیر بگذارد. علوم اعصاب آنچه را نوروپلاستی^۲ و نوروژنز^۳ می‌نامند، تشخیص می‌دهد. نوروپلاستی شرایطی است که مغز خود را با عادت‌هایی که معمولاً انجام می‌شود، تنظیم می‌کند. ذهن چگونه یاد می‌گیرد و سازگار می‌شود؟ این سؤالی است که علوم شناختی و علوم اعصاب می‌توانند با پاسخ به آن، به توسعه و یادگیری مدیران و رهبران کمک کنند. ذهن ما به‌طور مداوم رشد می‌کند و ارتباطات جدیدی به نام دندریت می‌سازد. تمرین برای ذهن مهم است که این امر به‌وسیله یادگیری چیزهای جدید اتفاق می‌افتد، اگر رهبر مداوم در حال یادگیری نباشد، این ظرفیت از دست می‌رود [۱۱]. خودآگاهی یکی از اجزای اصلی تجربه آگاهانه است. این ارتباط با یک شبکه پارالیمبیک از «مرکز تویی» قشر مغز جلویی/ قدامی و جداری/ جداری/ خلفی قشر مغز و مناطق مرتبط ایجاد می‌شود. خودآگاهی، اطلاعات ضروری را برای خودنظارتی آگاهانه فراهم می‌کند و خودنظارتی یک ابزار برای کنترل آگاهانه رفتار و تنظیم تجارب ما در دنیا به‌شمار می‌رود [۱۲]. این خودآگاهی برای یادگیری آگاهانه نه فقط درون خود بلکه در بین افراد، مهم است [۱۳]. نتایج یک تعامل بین خود و پاداش کشف کرده‌اند که می‌تواند فرایندهای مرتبط با پاداش‌دهی را روشن‌تر کند [۱۴]. در علوم اعصاب

1. Ringleb and Rock
2. neuroplasticity
3. neurogenesis



پایه، وقتی یادگیری به صورت اسم به کار می‌رود، مترادف حافظه است. در این علم دو نوع سیستم حافظه در نظر گرفته می‌شود. سیستم اظهاری که از توانایی فراخوانی آگاهانه حقایق و وقایع که به مفهوم تربیتی یادگیری بسیار نزدیک است، یاد می‌کند [۱۵] و سیستم غیراظهاری که از راه عملکرد و نه فقط به خاطر آوردن، بیان می‌شود [۱۶]. یادگیری در یک دوره زمانی کوتاه، تغییرات ساختاری آشکاری در مغز ایجاد می‌کند. با این حال، تشخیص آن دشوار است که آیا تغییرات فیزیکی مغز حاصل افزایش اتصالات بوده یا حاصل تولد سلولهای عصبی جدید است. مطالعاتی که براساس تصویربرداری کارکردی از مغز انجام شده است، نشان می‌دهد که وقتی یادگیری اتفاق می‌افتد، کارکرد زیستی مغز نیز تغییر می‌کند [۱۷].

۳- پیشینه پژوهش

لو، چانگوکس و روزن‌استند^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش خود پیرامون یک الگوی علوم اعصاب شناختی از خودآگاهی به این نتیجه رسیده‌اند که خودآگاهی یکی از اجزای اصلی تجربه آگاهانه است. این ارتباط با یک شبکه پارالیمبیک از «مرکز تویی» قشر مغز جلویی / قدامی و جداری جداری / خلفی قشر مغز و مناطق مرتبط ایجاد می‌شود [۱۸]. داسی، استوتن و هافمن^۲ (۲۰۱۵) در پژوهش خود، سیستم شناختی - رفتاری ارائه داده‌اند که این کدگذاری‌های شناختی و پیامدهای رفتاری آن را در رهبران به تصویر کشیده است. در این سیستم، موقعیت، درک از موقعیت، ارزشیابی‌های خاص، ارزشیابی‌های کلیدی و در نهایت رفتار منفعل یا فعال رهبری مورد توجه قرار گرفته است و نمونه‌ای از اثر علوم شناختی در تبیین رفتار رهبری را به نمایش می‌گذارد [۱۹]. بشرپور و همکاران^۳ (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که کنترل شناختی با شکل مثبتی با خوددوست‌داشتن، خودقضاوتی، انسان‌دوستی، ذهن‌آگاهی و مؤلفه‌های شناسایی خود رابطه دارد [۲۰]. روسو و هنسن (۲۰۱۳) در مطالعات خود فرایندهای عصبی را شناسایی کرده‌اند که زمینه رفتارها، نگرش‌ها و انگیزه‌ها هستند. این یافته‌ها سبب انقلابی در تعاملات ما با دیگران شده است. آنها به ما کمک می‌کنند تا بفهمیم چه چیزی برای

1. Lu, Changeux and Rosenstand
2. Doci, Stouten and Hofmans
3. Basharpour et al



رهبری در طول دوران‌های آشفته، در نوآوری، در زمان رشد و در آسان کردن تغییرات پایدار، موردنیاز است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که برای مؤثر بودن، رهبران نیاز به دسترسی انعطاف‌پذیری به تمامی مغزشان دارند، آنها نیاز دارند تا دیگران را برانگیزانند تا ظرفیت‌های مغز خود را به حداکثر رسانند [۱]. نورسوف و هایز^۱ (۲۰۱۰) در پژوهش خود پیرامون یک تعامل بین خود و پاداش به این نتیجه رسیدند که می‌تواند فرایندهای مرتبط با پاداش‌دهی را روشن‌تر کند. براساس یافته‌ها، سه الگو از ارتباط پاداش - خود وجود دارد که اولین آن، یک الگو یکپارچه است و خودپاداش‌دهی عصبی را تبیین می‌کند. در این الگو، یکپارچه کردن خود و پاداش ادعا می‌کند که خود ما، تقریباً پاداش دارد که محرک‌های خوداختصاصی درواقع محرک‌هایی هستند که از نظر ارزش برای ما در سطح بالایی قرار دارند [۱۴]. گراو و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان داده‌اند که دیدگاه نوروساینس در رهبری سبب تعریف رهبری خلاق با تمرکز بر انعطاف‌پذیری مغزی در خلاقیت، عصب‌شناسی هالگوی، شفافیت و خلاقیت برای رهبران می‌شود [۲۱]. کوچینو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود به این نتیجه دست پیدا کردند که رویکرد سازمانی، رویکرد زیست‌شناختی، رویکرد شناختی، رویکرد عاطفی و جنبه انسانی رهبری را شناسایی و فرایند ساخت رهبری، دیدگاه بیولوژیکی رهبری و کاربرد اکوسیستم علوم اعصاب در رهبری را رهیافت‌های نوروساینس برای رهبری معرفی کرده‌اند [۲۲].

۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر با روش کیفی انجام شده است که از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به سؤال پیرامون خودتوسعه‌ای عصب-شناختی رهبران پرداخته است.

1. Northoff and Hayes



۴-۱- مشارکت کنندگان

رهبران دانشگاهی و متخصصان عصب-شناختی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بوده است که با ۱۵ نفر از آنان به‌عنوان نمونه پژوهش تا اشباع نظری و به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، مصاحبه انجام شد که مصاحبه ۱۵ مصاحبه‌ای بود که اطلاعات جدیدی به‌دست نداد و بیشتر نتایج آن در مصاحبه‌های قبلی تکرار شده بود. معیارهای انتخاب افراد برای مصاحبه شامل داشتن مدرک دانشگاهی مدیریت و رهبری در آموزش عالی، علوم اعصاب، علوم شناختی، علوم اعصاب شناختی، مسئول و رهبر دانشگاهی پژوهشکده مغز و شناخت، پژوهشگاه علوم همگرا و مانند آن بوده است.

۴-۱-۱- ابزار جمع‌آوری داده‌ها

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. براین اساس شیوه‌نامه مصاحبه در قالب پنج سؤال کلیدی که براساس ادبیات پژوهش تدوین شده است، به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته است (جدول ۲).

جدول ۲. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

ردیف	سؤال
۱	شایستگی‌های عصبی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی کدام‌اند؟ آیا مواردی همچون خودآگاهی، خودسازگاری، خودکنترلی، خودنظم‌دهی عصبی و مانند آنها می‌تواند جزء این شایستگی‌ها باشد؟
۲	راهبردهای عصبی توسعه این شایستگی‌ها که نام بردید، کدام است؟ آیا مواردی همچون نوروفیدبک، نوار مغزی، ام آر آی و مانند آن می‌تواند از جمله این راهبردهای عصبی باشد؟
۳	شایستگی‌های شناختی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی کدام‌اند؟ آیا مواردی همچون خودشناسی و خودآموزی، خودتصمیم‌گیری و خودانتقادی، خودادراکی و خودارزیابی و مانند آنها می‌تواند جزء این شایستگی‌ها باشد؟
۴	راهبردهای شناختی توسعه این شایستگی‌ها که نام بردید، کدام است؟ آیا مواردی همچون ترسیم نقشه شناختی، تفکر انتقادی، شبکه مفاهیم و مانند آن می‌تواند از جمله این راهبردهای عصبی باشد؟
۵	بستر مناسب برای این خودتوسعه‌ای عصب-شناختی رهبران دانشگاهی کدام‌اند؟ آیا مواردی همچون بستر ساختاری، فناوری، فرهنگی و تخصصی می‌تواند جزء این بستر باشد؟



۴-۲- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، از روش کدگذاری استفاده شد. روش کدگذاری استفاده‌شده در این پژوهش، همان روش کدگذاری متعارف بیان‌شده در روش برخاسته از داده‌ها است که به‌وسیله اشتراوس و کوربین در سال ۱۹۹۸ مطرح شد. به این صورت که نخست کدگذاری باز انجام شد و عبارت‌های معنادار استخراج شدند. سپس کدهای محوری تدوین شد که براساس کدهای باز با معنای مشابه و مشترک، محورهایی مشخص شکل گرفت و درنهایت با کنار هم قراردادن کدهای محوری، با استفاده از کدگذاری انتخابی، الگو نهایی پژوهش تدوین شد. به‌منظور تأمین اعتبار یافته‌های پژوهش از خودبازبینی پژوهشگر و فرایند ساخت‌یافته ثبت و نگارش یافته‌ها استفاده شده است. پژوهشگر برای این منظور کدهای اولیه را بررسی چندباره قرار داد تا دقت کدها افزایش پیدا کند. علاوه بر آن، تمامی مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شدند و کدهای اولیه به‌طور مشخص از متن مصاحبه‌ها استخراج و در متن مشخص شد تا فرایند ثبت و نگارش یافته‌ها، ساخت‌یافته و قابل‌ارزیابی باشد.

۵- یافته‌ها

به‌منظور تدوین یافته‌های پژوهش، ۱۵ مصاحبه انجام‌شده به روش کدگذاری و بدون استفاده از نرم‌افزار و به‌صورت دستی تحلیل شد (مصاحبه شماره ۱۵، اضافی بوده و نشان‌دهنده اشباع نظری بوده است). در قدم اول متن‌های حاوی کدهای معنایی به‌عنوان کدهای باز استخراج شد که این امر منجر به شناسایی ۲۵۹ کد باز شد. در جدول ۳، یک نمونه مصاحبه و کدهای باز مستخرج از آن به نمونه آورده شده است.



جدول ۳. استخراج کدهای باز مصاحبه

کد خبره	متن	کدهای باز
کد ۰۱	خیلی از الگوهای شناختی مبانی عصبی خودشان را پیدا کردند. <u>نظم‌دهی عاطفی</u> رو هم بهتر است در این الگو ببینید. <u>شایستگی‌های عصبی خودتوسعه‌ای</u> که آوردید، می‌تواند <u>حرفی برای گفتن داشتن باشد</u> . در رهبران سهم تعامل با دیگران باید دیده شود. مهارت اینکه بتواند رهبر یک نفر را قانع کند، تعامل خوب برقرار کند. یک مدیر اینجا یک دانشجوی ناراضی است، بتواند او را آرام کند، دلسوزی و تحکم به خرج دهد. شناخت اجتماعی برای این کار مهم است. یک دسته مهارت جدید که شامل می‌شود چطور دیگران را بشناسم، از رفتارشان تفسیر درست داشته باشم؛ توانایی داشته باشم که بتوانم برای مثال از چهره فرد، رفتار فرد او را بشناسم و او را درک کنم. چطور فهمیدن دیگران مهم است. باید مهارت داشته باشم که گزینه‌های مختلف را تصمیم بگیرم. <u>تکانه‌هایی که در موقعیت‌های آنی بیاید، بتوانم کنترل کنم. در کنار اینها باید بدانم این آدمی که می‌آید پیش من راست میگه یا دروغ می‌گوید، که می‌شود شناخت اجتماعی که مهم است. اینها توانایی فهم خوب دیگران است این یکی از توانایی‌هایی است که خیلی روی آن کار می‌شود و مهم است. شناخت اجتماعی، نفوذ و تعاملات اجتماعی برای رهبری کردن، همان‌طور که قدرت تصمیم‌گیری مهم است، اینها هم مهم است و اینها هم در موردسلف است. شواهد عصب‌شناختی نشان می‌دهد که شناخت آدم‌ها یک ساختار مستقل دارد برای شناخت اجتماعی و اینها مبتنی بر مغز اجتماعی هستند. خودآگاهی بخشی در مورد مغز و اعصاب و آگاهی‌دادن و آموزش‌دادن در مورد کارکرد عصبی بیشتر بدانند یک روش است. این فرایند تشخیص و توسعه باید باشد که استفاده از اینها، یعنی همین راهبردها را مشخص کند. شناسایی هیوریستیک‌ها یا میانبرهای ذهنی که افراد در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. <u>کلک‌های ذهنی که مغز ما دارد و ما الان می‌توانیم بشناسیم و آموزش اینها خیلی کمک‌کننده است. اینها می‌رود در شناختی قرار می‌گیرد، برای مثال یک میانبرهایی</u></u>	۱. خود نظم‌دهی عصبی - عاطفی ۲. شایستگی‌های خودکنترلی، خودآگاهی، خودیادگیری، خودنظم‌دهی، خودسازگاری، خودپاداش‌دهی، خودبهبودی و خودانگیزشی ۳. خودرهبری ۴. خودشناسی و دیگرشناسی شناختی ۵. خودتصمیم‌گیری شناختی ۶. کنترل تکانه‌های آنی ۷. خودشناسی و دیگرشناسی اجتماعی ۸. نفوذ (رهبری) شناختی ۹. خودآگاهی بخشی در مورد مغز و اعصاب ۱۰. آگاهی‌دادن و آموزش دادن عصبی ۱۱. فرایند تشخیص ۱۲. فرایند توسعه ۱۳. شناسایی میانبرهای تصمیم‌گیری خود ۱۴. شناخت کلک‌های ذهنی ۱۵. آموزش شناختی به خودمان ۱۶. ایجاد مبنای شناختی برای تصمیم‌گیری ما ۱۷. شایستگی خودشناسی، خودانتقادی، خودآموزشی، خودرهبری، خودادراکی، خودارزیابی و خودگفتگویی



کدهای باز	متن	کد خبره
۱۸. تنظیم احساس به کمک اعصاب ۱۹. کنترل عاطفی عصبی ۲۰. بستر تخصصی، فرهنگی، کالبدی و فناوری	دارد مانند مبنا قرارداد یک چیزی برای تصمیم‌گیری. در چیزهای مختلف، مغز ما شکل‌هایی دارد که خیلی از آنها مهم است. شایستگی‌های شناختی مورد تأیید است. یک دانه همان شناخت اجتماعی جایش خالی است و یکی هم بحث احساس و تنظیم احساس مهم است که گفتید در خودنظم‌دهی است. سیستم شناختی ما را احساس کنترل می‌کند و افکتیو نوروساینس کمک می‌کند که عاطفه رو مورد توجه قرار می‌دهد. هم در نوروساینس و روانشناسی شناختی، یکی شناخت اجتماعی و نوروساینس عاطفی است که مهم است. بستر لازم است و آنچه که نوشتید، مورد تأیید است. در مورد بستر تخصصی، فرهنگی، کالبدی و فناوری کامل است و چیز دیگری به ذهنم نمی‌رسد.	

پس از استخراج کدهای باز، کدهای با معانی مشابه و همگرا در قالب مفاهیم و مقوله‌ها با کمک کدگذاری محوری دسته‌بندی شدند. نتایج حاصل از کدگذاری محوری منجر به شناسایی ۴۴ مؤلفه شد که در جدول ۴، یک مقوله به نمونه آورده شده است.

جدول ۴. استخراج کدهای محوری (مقوله شایستگی‌های خودتوسعه‌ای شناختی)

مقوله	مفهوم	کدهای باز
شایستگی‌های خودتوسعه‌ای شناختی	خودشناسی	خودشناسی شناختی (۰۱)، خودشناسی و دیگرشناسی شناختی (۰۱)، خودشناسی و دیگرشناسی اجتماعی (۰۱)، خودشناسی شناختی (۰۳)، خودشناسی شناختی (۰۴)، خودشناسی شناختی در سطح شناخت (۰۶)، خودشناسی در مورد دانسته و ندانسته‌ها (۰۶)، خودشناسی یک اقدام شناختی (۰۶)، خودشناسی مثل زیست‌شناسی نیازمند کار است (۰۶)، خودشناسی به‌عنوان یک کار شناختی (۰۹)
	خودارزیابی	خودارزیابی شناختی (۰۱)، خودارزیابی شناختی (۰۳)، خودارزیابی شناختی (۰۴)، قوت‌ها و ضعف‌ها را شناختن (۰۶)، خودارزیابی شناختی (۰۹)



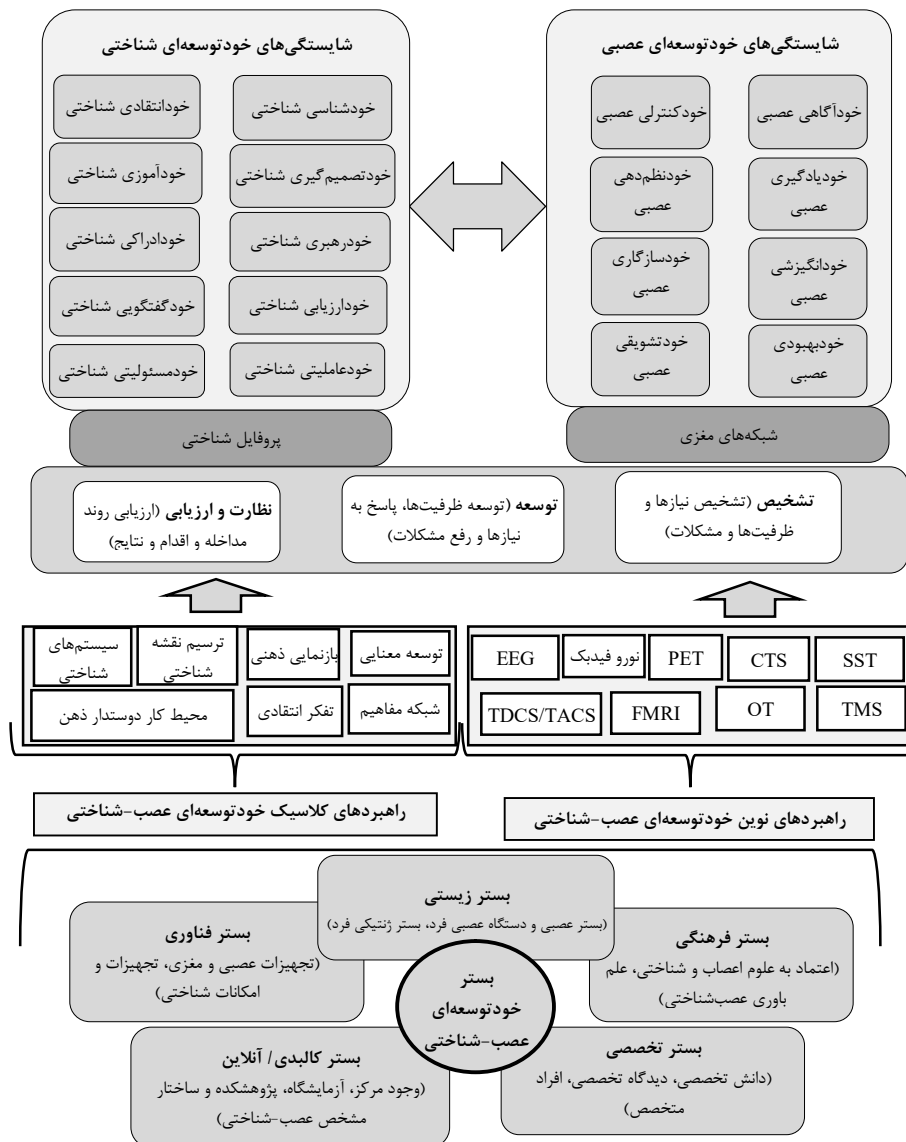
مقوله	مفهوم	کدهای باز
شیاسگی های خودتوسعای شناختی	شناختی خود انتقادی	خودانتقادی شناختی (۰۱)، خودانتقادی شناختی (۰۲)، خودانتقادی شناختی (۰۳)، خودانتقادی شناختی (۰۴)، خودانتقادی به‌عنوان کار شناختی (۰۹)، خودانتقادی شناختی با رویکرد درمانی (۱۰)
	شناختی خود رهبری	خودرهبری شناختی (۰۱)، خودرهبری (۰۱)، نفوذ (رهبری) شناختی (۰۱)، خود رهبری شناختی (۰۳)، خود رهبری شناختی (۰۴)، خودرهبری که شناختی دارد (۰۹)
	شناختی خود ادراکی	خودادراکی شناختی (۰۱)، خودادراکی شناختی (۰۳)، خودادراکی شناختی (۰۴)، خودادراکی شناختی (۰۵)، خودادراکی شناختی (۰۹)، خودکارآمدی هم درک‌کردن (۱۱)، دیدن یک سلف یا من در خود (۱۲)، فکرکردن سلف (۱۲)
	شناختی آموزی خود	آموزش‌دادن شناختی (به‌خود) (۱)، آموزش شناختی به‌خودمان (۰۱)، خودآموزشی شناختی (۰۳)، خودآموزی شناختی (۰۳)، خودآموزی به‌عنوان یک کار شناختی (۰۹)
	خود تصمیم‌گیری شناختی	خودتصمیم‌گیری شناختی (۰۱)، شناسایی میانبرهای تصمیم‌گیری خود (۰۱)، ایجاد مبنای شناختی برای تصمیم‌گیری ما (۰۱)، خودتصمیم‌گیری شناختی (۰۳)، خودتصمیم‌گیری شناختی (۰۴)، خودتصمیم‌گیری به‌عنوان یک کار شناختی (۰۹)، تصمیم‌گیری شناختی (۱۱)، دیدن نتیجه تصمیم‌گیری (۱۱)، چطور مدیران و راهبران تصمیم‌های بهتری بگیرند (۱۱)، زمان پاسخگویی و تصمیم‌گیری (۱۵)، تصمیم‌گیری کردن من (۱۲)
	شناختی خود گفتگویی	شناخت کلک‌های ذهنی (۰۱)، خودگفتگویی شناختی (۰۲)، خودگفتگویی شناختی (۰۴)، اندرون من چه هست و چطور پرورش پیدا کردم (۰۶)، خودگفتگویی به‌عنوان یک کار ذهنی (۰۹)
	خود عاملیتی شناختی	خودگرانی و استقلال (۱۱)، اجازه و اختیار داشتن در کار (۱۱)، چقدر اجازه دارم کاری انجام بدهم و از ایده استفاده کنم (۱۱)، توسعه عاملیت (۱۱)، دیدن خودمان به عنوان عامل (۱۱)، دیدن خودمان به عنوان عامل تغییر (۱۱)، احساس عاملیت کردن (۱۱)، انسان و خودش عامل اصلی است (۱۱)، فکر کردن به اینکه عامل اصلی هستیم (۱۱)
	شناختی مسئولیت‌پذیری خود	خود مسئولیت‌پذیری (۰۵)، مسئولیت‌پذیر شدن (۰۵)، خود مسئولیت‌پذیری (۰۹)



پس از کدگذاری محوری، هفت محور کلیدی برای خودتوسعه‌ای عصب-شناختی رهبران دانشگاهی شناسایی شده است بعد اول شایستگی‌های خودتوسعه‌ای عصبی می‌باشند که انتظار می‌رود در دستگاه عصبی و به‌واسطه تبیین و تأییدهای علم نوروساینس قابل‌شناسایی و توسعه باشند. این شایستگی‌ها اگرچه حالت‌هایی پیچیده از توسعه دستگاه عصبی را نشان می‌دهند با این وجود، شایستگی‌هایی هستند که مغز آنها را به‌طور ذاتی و یا اکتسابی در خودش توسعه می‌دهد. شایستگی‌های خودتوسعه‌ای شناختی، بعد دوم الگو خودتوسعه‌ای است که بیشتر بر ذهن و شایستگی‌های ذهنی متمرکز است. به عبارت دیگر انتظار می‌رود این شایستگی‌ها در سطح ذهن در رهبران توسعه پیدا کند و بتوان به کمک علوم شناختی آنها را شناسایی کرد و توسعه داد. این شایستگی‌ها نیز اگرچه ساختارهای پیچیده‌ای دارند، با این وجود ذهن انسان آنها را تولید می‌کند. پایه‌های خودتوسعه‌ای عصب-شناختی که ظرفیت اولیه برای ایجاد شایستگی‌های خودتوسعه‌ای قلمداد می‌شود. پروفایل شناختی و شبکه‌های مغزی، مبنا و اساس مطالعه و شکل‌گیری شایستگی‌های سطح بالاتر مانند شایستگی‌های خودتوسعه‌ای هستند. فرایند خودتوسعه‌ای عصب-شناختی سه مرحله تشخیص، مداخله و توسعه و ارزیابی و نظارت بر فرایند توسعه است که می‌تواند به‌عنوان سه گام متوالی امکان خودتوسعه‌ای را برای رهبران فراهم کند. راهبردهای نوین خودتوسعه‌ای عصب-شناختی، راهبردهایی هستند که در آنها به کمک فناوری‌های پیشرفته که به تشخیص، توسعه و ارزیابی ظرفیت‌های مغزی می‌پردازد، برای خودتوسعه‌ای رهبران می‌توان کمک گرفت. این راهبردها به‌تازگی با پیشرفت فناوری‌های مطالعه مغز که دسترسی بیشتری به فهم مغز و چگونگی کارکرد آن ایجاد کرده است، توسعه پیدا کرده است. این راهبردها کاربردهای پزشکی، تشخیص و درمان نیز دارند و در این الگو ماهیت تشخیص، مداخله و ارزیابی با هدف توسعه رهبران دارند. راهبردهای کلاسیک خودتوسعه‌ای عصب-شناختی به راهبردهایی اشاره دارد که در ادبیات علوم شناختی به روش‌های شناختی که فناوری کمتری را به‌کار می‌گیرند، اطلاق می‌شود و سعی بر مطالعه ذهن و تشخیص، مداخله و توسعه و ارزیابی ذهن افراد دارد. درنهایت، بستر خودتوسعه‌ای عصب-شناختی که زمینه را برای این نوع توسعه رهبران دانشگاهی فراهم می‌کند و بدون بستر، امکان تحقق ابعاد دیگر الگو به‌سختی امکان‌پذیر خواهد بود. برای دستیابی به الگوی



نهایی از کدگذاری انتخابی استفاده شد، به این صورت که این هفت بعد الگو به صورت منطقی در کنار یکدیگر قرار گرفته و الگو نهایی پژوهش را شکل داده است (شکل ۱).



شکل ۱. الگو نهایی پژوهش



۶- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تأملی بر خودتوسعه‌ای عصب- شناختی رهبران از نظر رهبران دانشگاهی و متخصصان عصب- شناختی انجام شده است. علوم شناختی با دستاوردها و اثرگذاری متعددی که در رشته‌های مختلف داشته است، توسعه مدیریت و رهبری را در نظام‌های دانشگاهی بی نصیب نگذاشته است بلکه به واسطه توسعه تفکر و مهارت‌های اندیشیدن در میان دانشگرانی که نقش رهبری دارند، استفاده از این علوم روزبه‌روز بیشتر شده است. با ظهور فناوری‌های جدید مطالعه مغز، علوم اعصاب نیز به کمک آمده است. نتایج پژوهش حاضر در پژوهش‌هایی همچون [۱؛ ۱۴؛ ۱۸-۲۲] نیز مورد تأکید قرار گرفته است. گرایش و تمایل به دیدگاه بین رشته‌ای کمک کرده است تا علوم اعصاب و علوم شناختی به درک مفاهیم کلیدی سایر رشته‌ها نیز کمک کنند و در این پژوهش، امکان درک پدیده رهبری و توسعه آن به عنوان یک مفهوم عصب-شناختی فراهم شده است.

در کنار هم قرار گرفتن تفکر کلاسیک علوم شناختی و تفکر نوین و فناورانه علوم اعصاب می‌تواند به رهبری که به صورت ذاتی یک فرایند شناختی و ذهنی است، کمک شایان بسیاری کند. خودتوسعه‌ای به عنوان رویکردی جدید در توسعه و بهسازی نیز مطرح است و با ویژگی‌های ذاتی مغز مانند خودگردانی، خودکنترلی، خودنظارتی و خودراهبری تناسب و نزدیکی بالایی دارد. به گفته [۲]، علوم عصب-شناختی، رهبران را که در محیطی سرشار از پیچیدگی‌های ذهنی و مغزی به سر می‌برند امکان‌پذیر خواهد کرد.

یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی هفت بعد و ۴۴ مؤلفه گردید. بعد اول شایستگی‌های خودتوسعه‌ای عصبی می‌باشند. این شایستگی‌ها که شامل خودآگاهی، خودکنترلی، خودیادگیری، خودنظم‌دهی، خودانگیزشی، خودسازگاری، خودبهبودی و خودتشویقی عصبی است از جمله ظرفیت‌هایی در مغز و دستگاه عصبی بوده و به واسطه تبیین و تأییدهای علم نوروساینس قابل شناسایی و توسعه هستند. [۱۴]، به سیستم خودپاداش‌دهی مغز پرداخته‌اند و [۱۵] به یادگیری مغز تأکید داشته است.

شایستگی‌های خودتوسعه‌ای شناختی شامل خودشناسی، خودانتقادی، خودتصمیم‌گیری، خودآموزی، خودرهبری، خودادراکی، خودارزیابی، خودگفتگویی، خودعاملیتی و خودمسئولیتی



شناختی، بعد دوم الگو خودتوسعه‌ای می‌باشد که بیشتر بر ذهن و شایستگی‌های ذهنی متمرکز است. این شایستگی‌ها به رهبران کمک خواهد کرد تا تسلط، کنترل و راهبری بیشتری بر ذهن و قوای ذهنی خودشان داشته باشند. پژوهش‌هایی در چنین راستایی انجام داده‌اند که نشان‌دهنده اهمیت توسعه ذهنی رهبران است [۱۹؛ ۲۰].

پایه‌های خودتوسعه‌ای عصب- شناختی که ظرفیت اولیه برای ایجاد شایستگی‌های خودتوسعه‌ای قلمداد می‌شود، شامل پروفایل شناختی و شبکه‌های مغزی، مبنا و اساس مطالعه و شکل‌گیری شایستگی‌های سطح بالاتر مانند شایستگی‌های خودتوسعه‌ای هستند. پروفایل شناختی حاوی حافظه کاری، توجه، ادراک و مانند آن است که کارکردهای اولیه دستگاه شناختی را بیان می‌کند و شبکه‌های مغزی برهم‌کنش و ارتباط نوروها در قالب شبکه‌هایی مشخص است که منجر به تولید یک پیام و رفتار منبعث از آن می‌شوند. روسو و هنسن [۱]، نیز تأکید کرده‌اند که پیشرفت علوم اعصاب فرایندهای عصبی را شناسایی کرده است که زمینه رفتارها، نگرش‌ها و انگیزه‌ها هستند.

فرایند خودتوسعه‌ای عصب- شناختی سه مرحله تشخیص، مداخله و توسعه و ارزیابی و نظارت بر فرایند توسعه است که می‌تواند به‌عنوان سه گام متوالی امکان خودتوسعه‌ای را برای رهبران فراهم کند. نخست به کمک راهبردهای عصب- شناختی می‌توان به تشخیص نیازهای توسعه‌ای رهبران دانشگاهی پرداخت و پس از آن با انجام مداخله‌ها و اقدام‌های توسعه‌ای، امکان خودتوسعه‌ای را فراهم کرد و درنهایت به ارزیابی و نظارت بر تشخیص و توسعه رهبران اقدام کرد. هسن و روسو (۲۰۱۳) و دسی، استاتن و هافمنز (۲۰۱۵)، نمونه‌هایی پراکنده از این تشخیص و مداخله‌ها را بررسی کرده‌اند. راهبردهای نوین خودتوسعه‌ای عصب- شناختی، راهبردهایی هستند که در آنها به کمک فناوری‌های پیشرفته که به تشخیص، توسعه و ارزیابی ظرفیت‌های مغزی می‌پردازد، برای خودتوسعه‌ای رهبران می‌توان کمک گرفت. این راهبردها به‌تازگی با پیشرفت فناوری‌های مطالعه مغز که دسترسی بیشتری به فهم مغز و چگونگی کارکرد آن ایجاد کرده است، توسعه پیدا کرده است. راهبردهای کلاسیک خودتوسعه‌ای عصب- شناختی به راهبردهایی اشاره دارد که در ادبیات علوم شناختی به روش‌های شناختی که فناوری کمتری را به‌کار می‌گیرند، اطلاق می‌شود و سعی بر مطالعه ذهن و تشخیص، مداخله و توسعه و ارزیابی ذهن افراد دارد. ترسیم نقشه شناختی، تفکر انتقادی،



شبکه‌سازی مفهومی، سیستم شناختی- رفتاری، توسعه معنایی، بازنمایی ذهنی و محیط کاری دوستدار ذهن راهبردهایی کلاسیک برای مداخله‌های عصب- شناختی قلمداد می‌شوند. راهبردهای نوین عصب-شناختی که از فناوری‌های پیشرفته در مطالعه و مداخله مغزی استفاده می‌کنند، شامل نوروفیدبک، تصویربرداری طنین مغناطیسی کارکردی، مغزنگاری رایانه‌ای، نوار مغزی، تحریک مغناطیسی جمجمه، موضع‌نگاری نوری، پرتونگاری انتشار پوزیترون، توپوگرافی پیایی و تحریک فراجمجمه‌ای با جریان متناوب و مستقیم هستند. استفاده از این راهبردها بسیار جدید بوده و دانش جدیدی در تشخیص و مداخله‌های توسعه‌ای در حال تولید است. با این وجود به‌واسطه فناوری‌های پیشرفته، هزینه‌بری و مداخله‌های مستقیم بر دستگاه عصبی هنوز در آغاز راه کاربست به‌ویژه در زمینه توسعه رهبران دارد و نیازمند گذشت زمان، شناسایی کارکردهای این راهبردها و اثرهای آنهاست [۱؛ ۱۹].

درنهایت، بستر خودتوسعه‌ای عصب- شناختی که زمینه را برای این نوع توسعه رهبران دانشگاهی فراهم می‌کند و بدون بستر، امکان تحقق ابعاد دیگر الگو به‌سختی امکان‌پذیر خواهد بود. بستر فرهنگی به معنای ایجاد نظام ارزش‌ها و باورهای مثبت و پشتیبان از علوم عصب- شناختی در میان رهبران دانشگاهی که تمایل و علاقه به استفاده از این علوم داشته باشند. بستر تخصصی به معنای وجود افراد متخصص در زمینه علوم اعصاب و علوم شناختی که امکان استفاده از راهبردها و ابزارهای فناورانه را برای رهبران فراهم کنند. بستر فناورانه که ناظر بر وجود فناوری‌های عصب- شناختی است که رهبران دانشگاهی بتوانند از آنها بهره‌گیرند. بستر کالبدی/ برخط اشاره به محیط و شرایطی دارد که به‌عنوان یک ظرف بتواند خودتوسعه‌ای عصب-شناختی را در خود جای دهد. بخش کالبدی این بستر اشاره به آزمایشگاه‌ها و تجهیزات و امکانات فیزیکی و بستر آنلاین اشاره به نرم‌افزارها و فناوری‌های الکترونیکی در ایجاد یک فضای قابل‌استفاده در توسعه عصب- شناختی دارد. درنهایت بستر زیستی است که ظرفیت رهبران را برای خودتوسعه‌ای عصب-شناختی تعیین می‌کند.

براساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهایی برای خودتوسعه‌ای عصب-شناختی می‌توان ارائه کرد که در خدمت متولیان توسعه رهبران دانشگاهی، پژوهشگران و علاقه‌مندان به تفکر بین رشته‌ای و حوزه‌های علوم شناختی، علوم اعصاب و رهبری دانشگاهی است که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره شده است:



- اثربخشی خودتوسعه‌ای عصب- شناختی رهبران به توسعه شایستگی‌های عصبی و شایستگی شناختی مربوط است براین اساس، تمرکز بر توسعه این شایستگی‌ها در رهبران دانشگاهی به‌طور قوی توصیه می‌شود.
- تقویت پروفایل شناختی و شبکه‌های مغزی رهبران دانشگاهی به‌عنوان زیربنای توسعه شایستگی‌ها، انجام گیرد تا رهبران دانشگاهی پروفایل شناختی مخصوص به‌خود داشته و براساس آن در مورد نحوه اجرای خودتوسعه‌ای تصمیم‌گیری شود.
- راهبردهای کلاسیک خودتوسعه‌ای عصب- شناختی دسترسی آسان و قابل‌استفاده‌ای برای رهبران فراهم می‌کند که امکان توسعه رهبر به‌وسیله اقدام‌هایی را که خودش انجام می‌دهد، فراهم می‌کند. تسلط بر این راهبردها و استفاده از آنها به رهبران دانشگاهی توصیه می‌شود.
- راهبردهای نوین خودتوسعه‌ای عصب- شناختی اگرچه نیازمند فناوری‌های سطح بالا و هزینه بسیاری هستند، با این وجود نتایج دقیق و قابل‌اتکایی فراهم می‌کنند. ازاین‌رو متولیان توسعه رهبری دانشگاهی می‌توانند از این راهبردها بهره‌گیرند.
- هر علم و ایده جدیدی بدون ساختن بستر مناسب، به نتایج مؤثر و قابل‌اتکایی دست پیدا نخواهد کرد. خودتوسعه‌ای عصب- شناختی نیز نیازمند بسترسازی مناسب در زمینه‌های فرهنگی، تخصصی، کالبدی / آنلاین و فناورانه است.
- خودتوسعه‌ای عصب- شناختی نیازمند تفکر بین‌رشته‌ای و تمرکز همزمان به دستاوردهای حوزه رهبری دانشگاهی، علوم شناختی و علوم اعصاب است که توسعه این تفکر به متولیان توسعه رهبران سازمانی، مدیران گروه‌های آموزشی، رؤسای دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها توصیه می‌شود.



۷- منابع

- [1] Rossouw, P., & Henson, C. "A new frontier-neuroscience in the workplace". *Neuro Psychotherapy in Australia*, 20, (2013), 3-7.
- [2] Mazari, E. "Presenting a self-development leadership model for managers of universities and higher education centers (Case: University of Tehran)". *PhD Thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran*. (2018).
- [3] MacLean, P.D. "*The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions*". New York: Plenum, (1990).
- [4] Rossouw, L. "The implementation of policies about child and youth care within a team context in child and youth care centers". *Social Work/Maatskaplike Werk*. 47(2), (2011).
- [5] Mousavi, M.A.S., Riazi, G. "The role of the heart in consciousness and cognitive functions". *Nasha Alam Journal*, 7(2), (2016), 116-121.
- [6] Ochsner, K.N., Lieberman, M.D. "The emergence of social cognitive neuroscience". *Am Psychol*, 56(9), (2001), 717.
- [7] Badenhorst, C. "Identifying and managing the impact of Neuro Leadership during organizational change", Master's thesis, (2015).
- [8] Loch, M. "*Neuroleadership Masterclass for Educators*". Available at: <http://michelleloch.com/wp-content/uploads/2016/08/NeuroleadershipMasterclass-for-Educators.pdf>, (2018).
- [9] Ringleb, A. H., Rock, D. "The emerging field of NeuroLeadership". *NeuroLeadership J*, 1(1), (2008), 3-19.
- [10] Schaufenbuel, K. "The neuroscience of leadership". *UNC, Kegan-Flagler Business School, Whitepaper*, (2014).
- [11] Wolfe, P. "*A toolkit of brain-compatible strategies: A chapter of brain matter translating research into classroom practice*" (2nd ed.). Alexandria, VA: ASCD, (2014).
- [12] Lu, H.C. Changeux, J.P., and Rosenstand, A. "Towards a cognitive neuroscience of self-awareness". *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 83, (2017), 765-773.
- [13] Bahrami, B., Olsen, K., Latham, P.E., Roepstorff, A., Rees, G., Frith, C.D. "Optimally interacting minds". *Science*, 329, (2010), 1081-1085.
- [14] Northoff, G., Hayes, D. J. "Is our self-nothing but reward?" *Society of Biological Psychiatry*, 69, (2010), 1019 -1025.
- [15] Squire, L. R. "Memory system of the brain: A brief history and current perspective". *Neurobiology of Learning and Memory*, 82, (2004), 77-171.



- [16] Howard-Jones, P. A. "Philosophical Challenges for Researchers at the Interface between Neuroscience and Education". *Journal of Philosophy of Education*, 42, (2008), 361-380.
- [17] Dranganski, B., Gaser, C., Busch, V., Schuierer, G., Bogdahn, U. & May, A. "Changes in Grey matter induced by training". *Nature*, 427, (2004), 311-312.
- [18] Lou, H.C. "Paradigm shift in consciousness research: the child's self-awareness and abnormalities in autism ADHD and schizophrenia". *Acta Paediatr*, 101, (2012), 112-119.
- [19] Doci, E., Stouten, J., and Hofmans, J. "The cognitive-behavioral system of leadership: Cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors". *Frontiers in Psychology*, 6(1344), (2015), 1-15.
- [20] Bashar-pour, S., Jafaritabar, A., Narimani, M., Massah, O. "The role of risk perception and self-reflection in prediction of motivation for substance dependence treatment". *Arch Rehabil*, 14, (2014), 21-9.
- [21] Gheerawo, R., Flory, M., Ivanova, N. "Creative Leadership: Design Meets Neuroscience to Transform Leadership". *Design Management Journal*, 15 (2021), 102-117.
- [22] Cucino, V., Passarelli, M., o Di Minin, A., Cariola, A. Neuroscience approach for management and entrepreneurship: a bibliometric analysis. *European Journal of Innovation Management*, 6 (2022), 295-319.



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 موردنیاز از هر شماره نسخه
نشانی کدپستی.....

صندوق پستی شماره تلفن.....

تاریخ و امضا.....

leaders' neuro-cognitive self-development: An analysis of the perspectives of academic leaders and neuro-cognitive specialists (Qualitative study)

E. Mazari^{1*}, R. Omidifar²

1. Assistant Professor, Socio-Cultural Governance Group Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Ph.D. in Educational Management, Socio-Cultural Governance Group Faculty of Governance, , University of Tehran, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/4/18

Accept: 2023/9/18

Abstract

The present study was conducted with the aim to analysis neuro-cognitive self-development of leaders from the perspective of academic leaders and neuro-cognitive specialists. The research method was qualitative and for this purpose semi-structured interviews were used to collect data. The study population was academic leaders and neuro-cognitive specialists of public universities in Tehran, 15 of whom were selected by snowball sampling method as a sample based on the theoretical saturation rule. Findings led to the identification of seven dimensions and 44 components. The first dimension is neurological self-development competencies and the second dimension is cognitive self-development competencies that academic leaders are expected to develop. The third dimension is the cognitive profile and the fourth dimension is the brain network, which is considered to be the basis of cognitive and neural competencies. The fifth dimension is the new strategies and the sixth dimension is the classical strategies of neuro-cognitive self-development with the help of which leaders can engage in neuro-cognitive self-development. Finally, the seventh dimension includes the neuro-cognitive context that will provide a suitable basis for the neuro-cognitive self-development of academic leaders.

Keywords: self-development, academic leaders, neuro-cognitive specialists

* Corresponding author E-mail: mazari.ebrahim@ut.ac.ir

Investigating the factors affecting the competitiveness of selected knowledge-based companies in the fourth industrial revolution

Z. Karimi¹, S.M. Zanjirchi^{2*}, S.H. Mirfakhroddini³, S.H. Mirghafouri⁴

1. Phd student, Department of Management Science, Yazd University, Yazd, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management Science, Yazd University, Yazd, Iran.

3. Full Professor, Department of Management Science, Yazd University, Yazd, Iran

4. Associate Professor, Department of Management Science, Yazd University, Yazd, Iran.

Recievd: 2023/5/24

Accept: 2023/9/20

Abstract

This study examines the factors affecting the model that is presented for the competitiveness of selected knowledge-based companies in the fourth industrial revolution. 23 components were identified and categorized into six factors: causal, contextual, intervening, central phenomenon, strategies and measures, and consequences. Using these components, a questionnaire was designed to determine the current status of selected knowledge-based companies in Iran, and a total of 127 completed questionnaires were collected from 197 knowledge-based manufacturing companies of the first type in the field of electricity and electronics, laser and photonics in the country. was done to examine the current state of the model components. The data was analyzed with SPSS and PLS software. In the analysis carried out, the coefficients of factor loadings of the components are more than 0.4, which shows the appropriateness of this model. Cronbach's alpha and composite reliability is more than 0.7, which indicates the appropriate reliability of the model. Construct validity, convergent validity and divergent validity also had favorable results. The results showed that all the components in the presented model for the competitiveness of selected knowledge-based companies in the fourth industrial revolution played a role, and the current state of all factors except the causal factor, which is in an average state, are in a favorable state.

Keywords: fourth industrial revolution, competitiveness, knowledge-based companies.

* Coresponding author E-mail: zanjirchi@yazd.ac.ir

Exploration of employee's views about usage of whistle blowing tactics using repertory grids

M. Qolizadeh¹, M. Hadavinejad^{2*}

1. MSc, Faculty of Administrative Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran.
2. Associate professor, Faculty of Administrative Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran.

Recievd: 2023/3/22

Accept: 2023/10/10

Abstract

The effective use of disclosure capabilities to deal with corruption in the organization depends on the knowing and managing of its tactics. In this regard, the present study was conducted with the aim of exploring the views of employees regarding the use of whistle blowing tactics using repertory grid method in Raver Governorate. For this purpose, 6 research elements from the research literature and 15 dichotomous constructs through interviews with 15 members of the studied organization, using triad method and thematic analysis, were elicited. After creating the collective grid, Slater Analysis, hierarchical cluster analysis, profile analysis, Friedman test, PCA, and MGCA were performed on gathered data. Based on the findings, the constructs were categorized in the form of two clusters: general flip and rational anti-corruption. Also, it was found that about 90% of the variance of the elements in the collective grid is explained by the two components: legal information grounds and public dissemination grounds. According to the findings, the legal information grounds rely more on official power and authority for anti-corruption than other tactics, and more than them, they are considered ethical and help to solve the problem, deal with it quickly, realistically and professionally, and also causing confrontation with corruption in a calm atmosphere and one can hope to achieve results by using them. As in these tactics, the whistle-blower has the support perception more than other tactics, and the prestige of the organization and the reputation of the offender is more likely to be preserved and less likely to cause misunderstandings by others.

Keywords: Whistle Blowing, Speaking Up, Whistle Blowing Tactics, Repertory Grid.

* Corresponding author E-mail: hadavi@vru.ac.ir

Identifying the factors that promote organizational intimacy in teleworking conditions: a content analysis approach

S.A. Goreyshian¹, M.A. Sarlak^{2*}, D. Gholam Rezaee³, A. Rahimian⁴

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/6/26

Accept: 2023/8/21

Abstract:

Intimacy in the organization, as a relationship or relationship through sharing work demands with others, can solve or prevent many problems. The purpose of this research was to identify the factors that promote organizational intimacy in telework conditions. The direction of the current research is developmental and its methodology is qualitative. The research approach in this study was content analysis and the unit of analysis was word and theme. Using this approach in content analysis, which was focused on words, analysis, description, description and interpretation of supporting theories and empirical texts, data were collected. Also, in this section, the research community was composed of university experts, who used the chain sampling method in the 15th interview to achieve theoretical saturation. Based on the combination of the analysis model of Sandelowski and Baros (2007) and Brown and Clark (2006), the main categories and factors of the research were identified. To evaluate the adequacy of content analysis, theoretical validity was used with the approach of receiving experts' opinions and Cohen's kappa coefficient. By reviewing and confirming the participating members in the validation process and estimating the coefficient of 0.91, the research findings had the necessary reliability and trustworthiness. According to the research findings and network model, three

* Corresponding author E-mail: sarlak@pnu.ac.ir

inclusive categories and forty one basic factors are the factors of promoting organizational intimacy. The results showed that behavioral, structural and environmental capabilities in the organization are effective in promoting organizational intimacy in remote working conditions.

Keywords: Organizational Intimacy, Teleworking, Qualitative method, Content analysis, Government organizations.

How do supply-side actors in the platform ecosystem tend to engagement?

M. Hosseinzadeh Shahri^{1*}, M. Ghasemi², P. Mansouri Nazargholi³

1. Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University Tehran, Iran.
2. Master of Business Administration, Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University, Tehran, Iran.
3. Master of Business Administration, Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/5/31

Accept: 2023/9/18

Abstract

Today, in the highly competitive world of platform businesses, one of the important concerns of platform owners is the involvement or participation and group cooperation of platform actors. Therefore, according to the importance of the topic of the present research, the model of involvement of supply side actors in the platform ecosystem has been designed. The present research is applied in terms of the objective and in terms of the theme or theme analysis strategy. Sampling in this research is available and analysis and data collection is done through qualitative method and interviews. In the present study, 15 actors from the supply side of the taxi service platform, i.e. the drivers who work as service providers, and the desire to use an internet taxi platform was more among them than other internet taxis, were interviewed in depth. After the implementation of the interviews and their re-examination, coding was done, and a total of 89 raw codes were extracted from the interviews, and finally, due to the similarities in terms of meaning and concept, the codes were converted into 13 basic themes and 6 organizing themes. Organized themes include platform leadership, platform governance and openness, propensity for server multihoming, platform facilitation for servers, platform technology infrastructure, and cultural factors.

Keywords: platform ecosystem, Involvement of supply-side actors in the platform, Governance and openness of the platform, willingness to multihome servers, leadership of the platform

* Corresponding author E-mail: mhshahri@alzahra.ac.ir

A Model for Developing Robust Adaptive Strategies under Uncertainty

M. jahani¹, M. Dehghan Nayeri^{2*}

1. PhD Candidate, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/5/1

Accept: 2023/8/4

Abstract:

Most strategic programs assume the future using various methods, and develop a static program based on trend extrapolation from a single future that provides acceptable results in a small set of possible futures. If the future turns out to be different from the assumed ones, the program may fail. In addition to the high uncertainty in predicting the future, planning conditions also change over time. To address this issue, this study seeks to design a model for developing adaptable strategies that can both provide satisfactory performance in multiple diverse futures (Robustness) and adapt to new conditions. The foundations of this research are interpretive, the approach is qualitative, and it is a developmental-applied study. In this study, the literature on developing strategies under uncertainty is examined using the meta-analysis method. Accordingly, after reviewing the literature, 39 concepts (themes) and 10 elements were extracted. Finally, using the identified elements and concepts and the literature of the study, the final model for developing robust adaptable strategies under uncertainty was designed.

Keywords: Strategy, Robust planning, Adaptability, Multiple Futures.

* Corresponding author E-mail: mdnayeri@modares.ac.ir

Narrative research of managers' experience of decision fatigue phenomena

S. Akbari Emami^{1*}, B. Abedin²

1. Department of Business, Hazrat-e- Masoumeh University (HMU), Qom, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Executive Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran , Babolsar, Iran.

Recieved: 2023/7/12

Accept: 2023/8/22

Abstract

Studies show that each person makes an average of 35,000 decisions per day. Although this number is highly exaggerated, it cannot be denied that we make countless decisions on a daily basis. Decision fatigue refers to the fact that making repeated decisions impairs a person's ability to make fully informed and rational subsequent decisions. Therefore, the state of ego depletion, especially as a result of repeated decisions, is called decision fatigue. The lived experience of researchers along with senior managers in different organizations is the origin of this study. The results of this study show that from the set of managers' behavioral strategies, the person acts as a completely rational decision maker. But the evidence shows otherwise. This is true not only for ordinary people, but also for some highly trained professionals. The current study is a qualitative research that was conducted using the narrative research method. The qualitative data in this study is in the form of narratives derived from in-depth interviews with 11 senior managers in the public sector, which were analyzed using thematic analysis. The findings indicate that the causes of decision fatigue are personality traits, interpersonal issues, work difficulty threshold, and organizational factors.

Keywords: Behavioral Strategy, Decision Fatigue, Managers' experience, Narrative Research.

* Corresponding author E-mail: s.emami@hmu.ac.ir

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Editor's word.....	1
• Narrative research of managers' experience of decision fatigue phenomena.....	21
S. Akbari Emami, B. Abedin	
• A Model for Developing Robust Adaptive Strategies under Uncertainty	45
M. jahani, M. Dehghan Nayeri	
• How do supply-side actors in the platform ecosystem tend to engagement?	75
M. Hosseinzadeh Shahri, M. Ghasemi, P. Mansouri Nazargholi	
• Identifying the factors that promote organizational intimacy in teleworking conditions: a content analysis approach	95
S.A. Goreyshian, M.A. Sarlak, D. Gholam Rezaee, A. Rahimian	
• Exploration of employee's views about usage of whistle blowing tactics using repertory grids.....	115
M. Qolizadeh, M. Hadavinejad	
• Investigating the factors affecting the competitiveness of selected knowledge-based companies in the fourth industrial revolution.....	141
Z. Karimi, S.M. Zanjirchi, S.H. Mirfakhroodini, S.H. Mirghafouri	
• leaders' neuro-cognitive self-development: An analysis of the perspectives of academic leaders and neuro-cognitive specialists (Qualitative study).....	161
E. Mazari, R. Omidifar	
Subscription Form	181
• Abstract	183

In The Name Of God

Guidelines for Preparing and Compiling Articles

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

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

First file (title page):

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