

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 معتابهی 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 سانتی متر، 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- مسؤولیت 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

مسؤولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

وب سایت: www.ormr.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری
دانشگاه تربیت مدرس

پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دوره ۱۴، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳ شاپا: ۶۹۷۷-۲۲۲۸

- سخن سردبیر: آنچه «نظریه انداختن در کاسه دیگری» در فرآیند کشورداری بر سر جامعه می‌آورد: فهم تبعات و راهبردهای هم‌آوردی ۱
- مفهوم‌پردازی نظام‌مند ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیش‌آیندی با استفاده از روش فراترکیب ۲۳
علیرضا چیت‌سازیان، امیرحسین عادل‌لی جاذب، علی یعقوب‌علی پور کندلجی
- بازنمایی از وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی: نظریه زمینه‌ای ۷۷
یوسف رضائی، سیدمجتبی موسوی نقایی
- شناسایی و دسته‌بندی موداهای سازمان با تأکید بر تفکر ناب به روش فراترکیب ۱۰۹
حمید زارع، فاطمه باهنر
- توسعه چارچوب شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات ۱۲۹
پرویز کشفی، طهمورث حسنقلی پوریاسوری، ابوالقاسم ابراهیمی
- مرور نظام‌مند عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال با استفاده از روش تحلیل محتوا ۱۵۵
سجاد گلچین، اسدالله گنجعلی، سعید شمسی‌نژاد
- برگه اشتراک ۱۷۹
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۱۸۱

آنچه «نظریه انداختن در کاسه دیگری» در فرایند کشورداری بر سر جامعه می آورد: فهم تبعات و راهبردهای هم‌آوردی

حسن دانائی فرد^{۱*}

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

چکیده:

پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» یا «انداختن تو کاسه دیگران» می‌تواند ساحت‌های مختلف حیات جامعه را تحت‌تأثیر قرار دهد. بی‌تردید وقتی در کشوری متولیان امر حکمرانی، مدیریت و مجریان امور جامعه در قلمرو مسئولیتی خود بهنگام تصمیم‌های لازم را به‌صورت بهنگام و با کیفیت لازم اتخاذ نمی‌کنند، مسائل مهم کشور در عرصه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و همین‌طور بین‌الملل حل نمی‌شود و بر روی هم تلنبار خواهند شد. هدف غایی این نوشته، واکاوی آثار بلند مدت این پدیده بر جنبه‌های مختلف جامعه و ارائه راهکارهایی برای کاهش این رفتار ناصواب در فرایند کشورداری است. در پایان رهنمودهایی برای جهت‌گیری‌های پژوهشی آتی در این زمینه ارائه خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: کشورداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی، دولت، بخش دولتی، کارگزاران، پاسخگویی و مسئولیت.



۱- مقدمه

پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» یا شانه از زیر بار مسئولیت خالی کردن در میان بازیگران در بخش‌های حکمرانی، مدیریت و همین‌طور عملیات جاریه کشورداری در همه کشورهای جهان با درجاتی وجود دارد و هدف این نوشته نسبت دادن این پدیده به فرآیند کشورداری در ایران نیست، اگرچه بی‌تردید در میان برخی از متولیان کشورداری ما نیز این پدیده به چشم می‌خورد. در شماره قبل این نشریه چيستی و چرایی ظهور و بروز این و تبعات آن برای فرآیند کشورداری به صورت مفصل بحث شد. در این نوشته به واکاوی آثار بلندمدت این رفتار بر ساحت‌های مختلف جامعه خواهیم پرداخت و راهکارهایی برای کاهش این رفتار ناصواب در فرآیند کشورداری مطرح خواهیم کرد.

۲- پیامدهای غائی «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشورداری

نویسنده مدعی است می‌توان پیامدهای غایی این پدیده رفتاری را برای ساحت‌های مختلف جامعه به شرح ذیل دسته‌بندی کرد:

- ۱- پیامدهای اقتصادی: اتخاذ نکردن تصمیم‌های مناسب در زمان مناسب و واگذاری آن به دیگران و همین‌طور عدم تقبل شجاعانه مسئولیت‌ها در حوزه اقتصادی کشور و احتراز از پاسخگویی می‌تواند پیامدهای دهشتناکی برای کشور داشته باشد:
 - اگر متولیان امر برای بیم از اتخاذ خط‌مشی مالیاتی اثربخش روی به استقراض از بانک مرکزی یا نهادهای بین‌المللی بیاورند نتیجه آن افزایش بدهی ملی خواهد بود که باری است بر دوش نسل‌های آینده، نسلی که آرامش و آسایش او به خاطر تصمیم‌گیری‌های نادرست فعلی ممکن است بخطر بیفتد.
 - متداول شدن پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» می‌تواند منجر به بی‌ثباتی اقتصادی شود زیرا روان بازار و تولید از چنین رفتاری چنان متأثر می‌شود که تسخیر فرصت‌ها و اتخاذ تصمیم‌گیری در فضای اقتصادی را متزلزل می‌سازد.



- انحراف منابع کمیاب اقتصادی یکی دیگر از پیامدهای چنین رفتاری در فضای حکمرانی، مدیریت و عملیات اقتصادی در سراسر جامعه خواهد بود.
- احتراز از پذیرش مسئولیت و اتخاذ تصمیم‌های لازم و اجتناب از پاسخگویی زمامداران و خط‌مشی‌گذاران، کارگزاران، مدیران و کارکنان بخش اقتصادی با ایجاد بی‌ثباتی و تزلزل در فضای تصمیم‌گیری کشور موجب کاهش سرمایه‌گذاری شده و دلالتی به‌عنوان اصلی‌ترین شغل افراد جامعه جولان خواهد داد.
- بی‌ثباتی اقتصادی و افزایش بدهی کشور توانایی آن برای مشارکت در تجارت بین‌الملل و سرمایه‌گذاری در کشورهای دیگر را به شدت محدود می‌کند.
- رشد اقتصادی کشور در اثر از دست رفتن فرصت‌های سرمایه‌گذاری به‌خاطر عدم شجاعت در اتخاذ تصمیم‌های مناسب از جانب کارگزاران محدود خواهد شد و زیربناهای اقتصادی کشور در اثر عدم سرمایه‌گذاری‌های مجدد آسیب خواهد دید.
- بهره‌وری، کارایی، اثربخشی و عدالت اقتصادی در اثر متداول شدن پدیده «تصمیم‌گیری بد، تصمیم نگرفتن و تصمیم‌گیری تأخیری» مخدوش خواهد شد، زیرا بی‌ثباتی، کم‌رشدی در اقتصاد مانع تخصیص منابع اقتصادی به سبک و سیاقی عادلانه خواهد شد.
- اقتصاد سیاسی تصمیم‌گیری‌ها و عدم تصمیم‌گیری‌های لازم برای فراز دادن رشد و توسعه اقتصادی صبغه سیاست‌زدگی افراطی به‌خود خواهد گرفت و انحراف منابع به سمت و سوی اهداف جناحی و بانندی به علت تسخیر خط‌مشی‌های اقتصادی توسط بازیگران سیاسی-اقتصادی تبعات بی‌عدالتی بیشتری برای کشور در پی خواهد داشت.
- شیوع «مسئولیت‌گریزی و پاسخگویی‌ندهی» امید به بهبود اقتصادی در کشور را در افکار عمومی کم‌رنگ خواهد کرد و اثر روانی این عمل به تخریب بیشتر سرمایه‌های اقتصادی کشور منجر می‌شود.



۲- پیامدهای اجتماعی-فرهنگی: فضای اجتماعی-فرهنگی هر کشور بن‌سازه فعالیت‌های دیگر آن کشور نظیر اقتصادی، سیاسی، مدیریتی است. مسئولیت‌گریزی و عدم پاسخگویی کارگزاران و مدیران در فرآیند کشورداری پیامدهای منفی متعددی از حیث اجتماعی-فرهنگی در پی خواهد داشت. برخی از پیامدهای اجتماعی و فرهنگی این پدیده را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

- آسیب‌زدن به اعتماد اجتماعی و تخریب روابط اجتماعی به‌عنوان سرمایه اجتماعی کشور در اثر رفتار مسئولیت‌گریزی و پاسخ‌ندهی در فرآیند کشوری برای کلیت جامعه آثار منفی متعددی در پی خواهد داشت. نقش سرمایه اجتماعی هر کشور در پیشرفت اقتصادی و تاب‌آوری ملی شهروندان بسیار کلیدی است.
- نفوذ این رفتار غیر اخلاقی و غیر اسلامی در سراسر شبکه‌های شغلی و کاری شهروندان در پرتو نظریه اشاعه یا سرایت رفتارهای انحرافی در تار و پود جامعه یکی دیگر از پیامدهای مخرب «مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشورداری است.
- شکل‌گیری پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی سرزنش، تقصیر انداختن بر گردن دیگری در جامعه باعث تزلزل در روابط میان شهروندان با دولت‌مردان و همین‌طور روابط مردم با هم و روابط متولیان امر کشورداری خواهد شد. فرهنگ «مسئولیت‌نپذیری و مقصرجویی» آرامش را از شهروندان سلب خواهد کرد و پیشرفت فردی، جمعی، سازمانی و ملی را کند می‌کند. این نوع فرهنگ که ممکن است در همه سطوح کشورداری و درون سازمان‌ها و اجتماعات شیوع پیدا کند به‌عنوان فرهنگ زهرآگین یا سمی یاد می‌شود (Taştan, 2017).
- سرخوردگی اجتماعی ناشی از دست دادن اطمینان و اعتماد به فرآیند کشورداری روح ناامیدی در سطح جامعه را اشاعه داده و میل به اصلاح جامعه در اذهان مردم از جانب متولیان کشورداری کم‌رنگ جلوه داده خواهد شد. در برخی از کشورها این سرخوردگی منشاء بسیاری از انحراف‌های اجتماعی نظیر مصرف



موادمخدر، خودکشی، اغتشاشات اجتماعی، دزدی و سرقت محسوب می‌شود و همین‌طور همراهی و همدلی مردم با کشورداران را به شدت تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.

- قطبی شدن جامعه یکی دیگر از آثار این رفتار ناصواب در میان کارگزاران و متولیان کشورداری است. قطبی شدن جامعه باعث می‌شود گروه‌های مختلف جامعه همدیگر را به مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی متهم کنند و این امر خود می‌تواند قطبی‌سازی جامعه را تشدید و تعارضات میان مردم را افزایش دهد. انتساب مسائل کشور به احزاب سیاسی چپ، راست، اصلاح‌طلب یا اصول‌گرا نمونه‌ای از این پدیده در کشور ما می‌تواند محسوب شود. پدیده‌ای که به‌شدت از جانب رهبری نظام و زمامداران کشور نهی شده است زیرا قطبی‌سازی با مخدوش ساختن انسجام ملی به توان و قدرت ملی کشور که همان اتحاد مردم است آسیب می‌زند.
- شکل‌گیری فضای اجتماعی-فرهنگی محزب‌علیه کارگزاران، سیاستمداران، مدیران، کارکنان دولت و فعالیت‌های ضد ملی در شبکه اجتماعی‌ها و دامن زدن به تخریب چهره و تصویر مسئولان کشوری و برچسب‌زدن انواع تهمت‌ها و بعضاً دروغ‌پراکنی علیه «دولت و حکومت» و ایجاد فرهنگ ضدیت با دولتی بودن امور و اتهام زدن بی‌کفایتی و ناشایستگی به مسئولان به‌عنوان ریشه‌های همه ناکامی‌های ملی.

۳- پیامدهای روانی: کسانی که روح سرزندگی را در کالبد فرایند کشورداری می‌دمند و همین‌طور مخاطبان فرآیند کشورداری انسان‌ها هستند که بی‌تردید همه تصمیم‌ها و کنش‌های آنها در قید هیجانات، احساسات و عواطف ریشه دارد و این ساحت جامعه در فضای بسیار زهرآگین فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی به‌شدت بمباران اطلاعاتی درست و در بسیاری از اوقات نادرست می‌شود. بار روانی خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌های فرآیند کشورداری بر روح و روان، ذهن و مغز انسان‌ها می‌تواند آثار بسیار مثبت و همین‌طور منفی شدیدی در برداشته باشد (Benish, et al., 2023). «پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی» در میان



کارگزاران هر کشوری می‌تواند پیامدهای مخربی برای جامعه در پی داشته باشد. برخی از پیامدهای روانی این رفتار را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

- افزایش تنش و اضطراب ملی میان مردم: فرهنگ سرزنش در جامعه می‌تواند منجر به افزایش تنش و اضطراب شود زیرا مردم پیوسته نگران سرزنش دیگرانند. این پدیده مخصوص مردم عادی نیست بلکه کارکنان در تار و پود کشورداری نیز مدام در معرض تنش و اضطراب هستند زیرا از ترس سرزنش شدن و مقصر جلوه داده شدن آرامش خود را از دست می‌دهند.
- کاهش نوآوری‌های اجتماعی برای حل مسائل عمومی: تصور وجود «رفتار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در میان کشورداران با کاهش اعتماد اجتماعی در جامعه ظرفیت‌های روانی حرکت مردمی برای مقابله با بحران‌های مختلف فراروی کشور را به شدت تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. خستگی روانی به امکان ایجاد همدلی با آسیب‌دیدگان بحران‌ها را به خاطر شدت تبلیغات رسانه‌ای اجتماعی علیه هر حکومت و دولتی آسیب می‌زند.
- افزایش دلسردی و ناامیدی روانی در میان افراد جامعه: شیوع افراطی تصمیم‌گیری‌های نادرست، بی‌موقع یا احتراز از اتخاذ تصمیم‌های مناسب و به‌موقع در میان متولیان فرآیند کشورداری در کنار فضای رسانه‌ای به‌شدت منفی علیه هر کشوری امید به آینده بهتر برای افراد جامعه را تاریک‌نمایش خواهد داد و بی‌تردید شیوع چنین تصویری در فضای به‌شدت مسموم رسانه‌ای دلسردی و ناامیدی روانی در میان آحاد جامعه را به‌شدت افزایش می‌دهد و ایجاد دلسردی و ناامیدی در بسیاری از کشورها منشاء بسیاری از اختلافات، بیماری‌ها و آسیب روانی محسوب شده است. اصطلاح «جهاد تبیین» در ایران برای کاهش چنین حالتی در جامعه تدبیر شده است.

۴- پیامدهای سیاسی: متداول بودن رفتار «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشوری در هر کشور می‌تواند پیامدهای سیاسی منفی برای هر کشوری در برداشته باشد. برخی از پیامدهای سیاسی این پدیده را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:



- مخدوش چهره دموکراسی به عنوان سبک مدیریت سیاسی کشور: شیوع افراطی پدیده مسئولیت‌گریزی و عدم پاسخگویی در فرآیند کشورداری می‌تواند تأثیر منفی بر شایستگی دموکراسی به عنوان نوعی سبک اراده سیاسی هر کشوری داشته باشد زیرا حالت افراطی این پدیده توانائی شهروندان برای پاسخگو نگه داشتن مقامات منتخب در برابر اقدامات و تصمیم‌هایشان را مخدوش می‌سازد. این که افرادی از قبیل دموکراسی وارد فرآیند کشورداری شوند و به موقع و با کیفیت تصمیم‌های لازم را اختیار نکنند، مفید بودن دموکراسی در هر کشوری را به زیر سؤال می‌برد.
- تخریب سرمایه‌های سیاسی کشور: سرمایه سیاسی اشاره به توانائی شهروندان به تأثیرگذاری بر تصمیم‌های سیاسی دارد. همراهی و همدلی سیاسی مردم و مشارکت در انواع انتخابات می‌تواند سرمایه عظیمی برای حکومت‌ها و دولت‌ها جهت تحقق مأموریت‌های آنها باشد، مسئولیت‌گریزی و پاسخگو نبودن کارگزاران و سیاستمداران در فرآیند کشورداری می‌تواند این سرمایه عظیم را از زاینده‌گی و اثربخشی بیاندازد، زیرا متداول شدن این پدیده در میان متولیان امر کشورداری بی‌تأثیری حضور سیاسی شهروندان در سرنوشت کشور را گوشزد می‌کند و این‌طور تصور می‌شود که شهروندان فقط در زمان رأی دادن به حساب می‌آیند و نظرات آنها در کیفیت کشورداری چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. براین اساس اعتماد سیاسی در هر کشوری ممکن است آسیب ببیند. عدم مشارکت بالا در انواع انتخابات می‌تواند نتیجه تخریب سرمایه‌های سیاسی هر کشوری باشد.
- رخ دادن فاجعه‌های سیاسی: وقتی متولیان امر کشورداری در هر کشوری بر اساس مسئولیت‌ها، وظایف و نقش‌های خود به موقع و با کیفیت مناسب تصمیم‌گیری نمی‌کنند، فرصت‌های فراروی کشور از دست می‌رود، ممکن است فاجعه‌هایی در فضای سیاسی هر کشور رخ دهد که منجر به کناره‌گیری دولتی، انحلال مجلسی یا آشوب‌های بزرگ سیاسی در هر کشوری شود.



- بدبینی دامنه‌دار مردم نسبت به نهادها و فرآیندهای سیاسی به‌خاطر خلف وعده‌های انتخاباتی: وقتی پدیده مسئولیت‌گریزی و پاسخگو نبودن در فرآیند کشورداری هر کشوری شیوع پیدا می‌کند و هر دولت جدیدی بر سر کار می‌آید نمی‌تواند در اثر چنین پدیده‌ای به وعده‌های خود عمل کند، بدبینی مردم نسبت به دولت جدید، نهادهای سیاسی و فرآیندهای سیاسی کشدار خواهد شد و استمرار آن ممکن است به قهر سیاسی مردم با حکومت و دولت منجر شود.
- تخریب چهره سیاست و سیاستمدار و کارگزار در نظر مردم: سیاست هنر کشورداری است و سیاستمداران قائمین حیات جامعه و متولیان رفاه و بهره‌وری جامعه هستند و بدون آنها هیچ جامعه‌ای قوام و تداوم نمی‌آورد، اما وقتی در جایگاه سیاسی، مدیریتی، حکمرانی و عملیاتی خود دست به تصمیم‌گیری‌های به موقع و با کیفیت نمی‌زنند و این پدیده در دوره‌های سیاسی دولت‌ها استمرار پیدا می‌کند چهره سیاست و سیاستمدار در منظر شهروندان مخدوش می‌شود و در نتیجه مردم با آنها همراهی نخواهند کرد.
- قطبی شدن فضای سیاسی: فضای «مسئولیت‌گریزی و احتراز از پاسخگویی» در میان کارگزاران باعث فرهنگ انگ‌زنی به جناح‌های سیاسی در ناکامی‌های مختلف جامعه می‌شود و هر جناح وضعیت نامناسب امور در کشور را به دیگری نسبت می‌دهد و این امر باعث دوقطبی شدن در میان افراد جامعه و متولیان فرآیند کشورداری می‌شود. این قطبی‌سازی باعث بن‌بست در خط‌مشی‌گذاری‌ها می‌شود.
- شکل‌گیری سکوت یا بی‌تفاوتی ملی: اگر شیوع رفتار مسئولیت‌گریزی و پاسخگو نبودن در برابر اقدامات در فرآیند کشورداری تشدید شد چه تصوراً چه تحقیقاً مردم تصور کنند نظام کشورداری در برابر این پدیده واکنشی جدی نشان نمی‌دهد و امیدی هم به بهبود این وضعیت نیست، ممکن است سکوت اختیار کنند و نسبت به آنچه در نظام سیاسی، اجتماعی و فرهنگی می‌گذرد بی‌تفاوت شوند. پدیده سکوت ملی تبعات سنگینی برای کشور دارد زیرا همه شهروندان و مردم یک کشور پاسداران هوشمندی استراتژیک ملی هستند و سکوت و



بی تفاوتی آنها منجر به عدم همراهی با خط‌مشی‌های ملی، رعایت قوانین و مقررات، پرداخت مالیات‌ها و حضور در صحنه‌های رفتارهای اجتماعی نوع‌دوستانه و ... می‌شود. سکوت و بی تفاوتی روح نوآوری اجتماعی، شادی و نشاط ملی را تهدید کرده و سرزندگی در میان مردم و اعتماد اجتماعی و اعتماد به دولت و حکومت نیز مخدوش می‌شود (دانایی فرد و همکاران ۱۳۹۳).

- پیامدهای بین‌المللی و جهانی: بی‌تردید برجسته شدن پدیده «مسئولیت‌ستیزی و پاسخگویی‌گریزی در فرآیند کشورداری هر کشوری» در فضای بین‌المللی و جهانی پیامد منفی و خطرناکی در پیش خواهد داشت. اگر کشورهای مورد معامله، همکاری و تبادل‌های مختلف پی ببرند (به حق یا به علت جنگ رسانه‌ای) کارگزاران آن قادر به تصمیم‌گیری‌های لازم نیستند، نسبت به تعهد و پایبندی آن کشور در معاهدات دوجانبه و چند جانبه و اجرای آن مردد می‌شوند و این نحوه نگرستن به هر کشوری می‌تواند پیامدهای مخربی در پی داشته باشد. برای مثال ممکن است ریسک کشور را افزایش دهد، یعنی تصور ریسک سرمایه‌گذاری کشورهای دیگر در کشور مقصد را برجسته سازد. به عبارت دیگر وقتی این تصور در فضای جهانی و بین‌المللی در مورد کشوری مدام اشاعه پیدا کند که کارگزاران و متولیان سیاسی در فرآیند کشورداری این کشور قدرت و شجاعت تصمیم‌گیری لازم ندارند نسبت به تزریق سرمایه خود درون اقتصاد آن کشور اجتناب می‌کند. از طرف دیگر کشور مقصد هم نمی‌تواند در سایر کشورها سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی اثربخش انجام دهد زیرا فرایند کشورداری آن کشور مورد احترام کشور مقصد سرمایه‌گذاری نخواهد بود. همین‌طور پدیده مسئولیت‌گریزی می‌تواند راه‌حل‌های دیپلماتیک را کند کند زیرا در این حالت مذاکرات و توافقات چندان موفقیت‌آمیز نخواهد بود، و همین‌طور می‌تواند منجر به بی‌ثباتی سیاسی هر کشور شود، تصویر آن کشور در اذهان جهانی را تخریب و به حرمت کشور در عرصه‌های بین‌المللی آسیب بزند.



۳- راهبردهای مقابله با فرافکنی در کشورداری

برای مقابله با پدیده فرافکنی در کشورداری هر حوزه علمی و آکادمیک می‌تواند راه‌های درمانی خود را مطرح کند. اساساً پدیده فرافکنی عاداتی روانی در همه افراد جامعه است (Armstrong, 1978). براین اساس روانشناسی میل افراد به احتراز از سرزنش شدن به خاطر دستاوردهای منفی ناشی از تصمیم‌های خود باعث می‌شود در هنگام مواجهه با انواعی از گزینه‌های تصمیم‌گیری جمعی، گزینه‌ای را برگزینند که در برابر نتایج نامطلوب آن بتوانند فرار کنند، زیرا دوست دارند اعتبار خود را حفظ کنند و تصویر خود را در افکار دیگران مثبت نگه دارند. براین اساس تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌هایی که ممکن است نتایج نامطمئنی دربرداشته باشد را به دیگران واگذار می‌کنند یا اگر خود دست به تصمیم‌گیری می‌زنند دوست دارند مسئولیت تبعات آن را نپذیرند. براین اساس راهبردهای کاهش این پدیده از جنس تحولات درونی در افراد خواهد بود. علم سیاست هم تبیین خاص خود را از رخ دادن پدیده فرافکنی در فضای سیاسی دارد. براساس مطالعات این حوزه علمی، سیاستمداران و خط‌مشی‌گذاران برای تحت‌تأثیر قرار دادن ارزشیابی شهروندان از عملکرد آنها در دولت و حزب سیاسی راهبرد فرافکنی را اختیار می‌کنند. در این راهبرد تصمیم‌گیری ریسک‌زا که ممکن است تبعات منفی برای آنها و حزبشان داشته باشد را به نهادهای سیاسی دیگری واگذار می‌کنند یا تبعات منفی خط‌مشی‌ها و تصمیم‌های خود را به گردن دیگر نهادها می‌اندازند. رشته مدیریت دولتی دلایل فرافکنی در میان مدیران و متولیان اداره امور عمومی را ترس از تبعات منفی تصمیم‌ها، مشخص نبودن امر مسئولیت و پاسخگویی در میان مدیران می‌داند. در علم مدیریت افراد (کارکنان) برای حداقل‌سازی مسئولیت خود در قبال تصمیم‌های متخذه در بستر سازمان تلاش می‌کنند مآخذ ناکامی یا تبعات منفی تصمیم‌های خود را به مشتری، سرپرست یا خط‌مشی و راهبردهای سازمان نسبت دهند. روانشناسی اجتماعی هم مدعی است انسان‌ها در فضای اجتماعی برای حفظ اعتبار و آبروی خود دست به رفتارهای فرافکنانه می‌زنند.

به‌طورکلی همه رشته‌های علمی در حوزه علم‌الاجتماع علت‌العلل رفتار فرافکنی در میان افراد را ترس از بی‌اعتباری خود یا تخریب آبرو و تصویر خود در فضای اجتماعی می‌دانند. بنابراین راه‌های مقابله با این پدیده در فضای کشورداری می‌توان از منظر هر رشته‌ای پیشنهاد



شود ولی تلاش نویسنده آن است که راهبردهایی ارائه دهد که در قلمرو علم حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری و مدیریت دولتی باشد. براین اساس راهبردهای مهم جلوگیری از شیوع این پدیده در فضای کشورداری را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

- ۱- ارتقا فرهنگ پاسخگویی در فرایند آینده کشورداری: برپایی نوعی محیط کاری در فرایند کشورداری که در آن پذیرش مسئولیت و پاسخگویی به‌عنوان نوعی ارزش و هنجار موردقبول قرار گرفته است و جلوات عینی این فضائل کارگزاران مورد تمجید و احترام قرار می‌گیرد. برای ارتقا چنین فرهنگی دولت‌ها بایستی شفافیت و دسترسی به اطلاعات در مورد اقدامات و تصمیم‌ها را ارتقا دهند؛ جامعه مدنی؛ اسلامی؛ رسانه‌ها؛ بخش خصوصی را در پاسخگو نگه داشتن بازیگران فرایند خط‌مشی درگیر سازد؛ نظارت‌های جامعه یا مردم‌محور، مدنی، سیاسی بر نحوه عمل متولیان کشورداری را تقویت کند؛ و با تمرکززدایی در صورت‌بندی، خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌های مردم را در مسئولیت‌ها و پاسخگویی دخالت دهد؛ و تخطی در روابط مسئولیت پاسخگویی در میان کارگزاران را با جدیت رسیدگی کند. با انجام چنین کارهای حکومت می‌تواند در برپایی یک فرهنگ پاسخگویی اثربخش موفق شود.
- ۲- طراحی، اجرا و بازنگری مستمر نظام ارزشیابی عملکرد در فرایند کشورداری: در نبود یک نظام ارزشیابی عملکرد برای خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌ها زمینه مساعدی برای پدیده فرافکنی در میان نهادها، سازمان‌ها و بازیگران فراهم می‌شود. براین اساس طراحی، اجرا و بازنگری سیستم‌ها، نشانگرها و شاخص‌ها برای سنجش و اندازه‌گیری لازمه پاسخگویی شفاف در فرایند کشورداری است که لاجرم افراد را وادار به پذیرش مسئولیت‌ها و نقش‌ها می‌کند. عملکرد حکمرانی، عملکرد مدیریت و عملکرد تک تک افراد در همه پست‌ها در نهادها، واحدها و ادارات مستلزم تدوین سیستم‌های سنجشی است. که رابطه اهداف، خط‌مشی، راهبردها و رویه‌ها را با نشانگرهای ارزشیابی عملکرد برقرار می‌کند و افراد را بر مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌ها متمرکز کند. براین اساس استقرار مسیرهای ارزشیابی عملکرد، گزارش‌دهی مستمر به‌عنوان سازکارهای پاسخگویی پایدار و استمرار با پاسخگو نگه‌داشتن افراد در قبال تصمیم‌ها و اقداماتشان مانع ابزار فرافکنی در فرایند کشوری می‌شوند.



۳- اشاعه فرهنگ تصمیم‌گیری بر اعتماد متقابل بازیگران در فرایند کشورداری: از آنجایی که تصمیم‌گیری‌ها در فرایند کشورداری برای حل مسائل عمومی کشور اتخاذ می‌شود ایجاد روحیه تصمیم‌گیری جمعی عمودی (میان سطوح کشورداری: حکمرانی، مدیریت و عملیات) و همین‌طور افقی (میان وزارتخانه‌ها در قوه مجریه، یا میان واحدهای مستقر ذیل هر وزارتخانه) بر اساس اعتماد متقابل می‌تواند ضمن کاهش ریسک تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌ها، با ایجاد تعهد متقابل طرفین، همراه با شفافیت در مبدأ و مقصد تصمیم‌ها در فرایند کشورداری زمینه‌های فراقکنی در میان بازیگران کشورداری را از بین می‌برد، زیرا دغدغه‌های همه طرفین در تصمیم‌ها مدنظر قرار گرفته و باعث ایجاد تعهد در آنها در اجرای به‌موقع تصمیم‌ها می‌شود.

۴- استقرار سیستم مدیریت ریسک در فرایند کشورداری: همه کنش‌های سطوح کشورداری، یعنی خط‌مشی‌ها و مقررات در سطوح حکمرانی، راهبردها و اقدامات در سطح مدیریت دولتی و همین‌طور اعمال کارکنان دولت در اجرای خط‌مشی‌ها و راهبرد با دو نوع ریسک مواجه است. ریسک ذاتی که در مرحله شناخت مسئله، انتقال به دستور کارهای صورت‌بندی‌بندی‌ها، نحوه اجرا، سیاق پایش و ارزشیابی عملکرد و خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها در سراسر کشورداری وجود دارد و باعث می‌شود اقدامات کشورداری خود موجب ریسک برای جامعه باشند زیرا مراحل چرخه خط‌مشی‌گذاری، راهبردها و رویه‌گذاری درست و دقیق انجام شده باشند و دوم ریسک محیطی فراروی خط‌مشی‌ها، راهبرد و رویه‌های اجرایی که به موانعی اشاره دارد که محیط سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی ممکن است بر سر راه تحقق اهداف کنش‌های کشورداری ایجاد کند. مدیریت عالمانه این ریسک نیاز به فراقکنی همه سطوح کشورداری و درون هر کدام از سطوح و حتی میان کارکنان، کاهش می‌دهد زیرا پیشاپیش پیامدهای اقدامات را می‌توان قدری پیش‌بینی کرد.

۵- طراحی چارچوب‌های اخلاقی و قانونی پاسداری از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در فرآیند کشورداری: وضع رهنمودهای اخلاقی و قانونی روشن، با کیفیت و اثربخش و



آموزش آنها به افراد می‌تواند آنها را در فرآیند کشورداری پاسخگو نگه دارد. چنین چارچوب‌هایی، پایبندی کارگزاران و متولیان کشورداری را نسبت به قانون و استانداردهای اخلاقی تضمین می‌کند و مبنایی برای تقویت پاسخگویی افراد فراهم می‌کند. به عبارت دیگر با تلفیق ملاحظات قانونی و اخلاقی در اعمال، فعالیت‌ها و رفتارهای نیروی انسانی در سراسر فرآیند کشورداری، پایبندی افراد به پذیرش مسئولیت‌ها و ارتقاء پاسخگویی در میان بازیگران افزایش پیدا می‌کند. نهادها و سازمان‌ها با توسل به این چارچوب‌ها می‌توانند با تقویت فرهنگ تبعیت‌پذیری میل به فرافکنی را در فرآیند بر کشورداری را کاهش دهند.

۶- رصدپذیر کردن فرآیندهای تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها در فرآیند کشورداری: در سال‌های اخیر بحث از شفافیت رأی نمایندگان مجلس مورد توجه بسیاری از محافل سیاسی و علمی قرار گرفته است، زیرا رأی نمایندگان منجر به تصدی‌کرسی وزارتی یا عضویت افرادی در شورای نگهبان می‌شود که ممکن است با عملکرد ناصواب خود صدماتی بر کشور وارد کنند. تبعات منفی این انتخاب را چه نهادی، چه کسانی باید تحمل کنند، دولت یا مجلس. به نظر می‌رسد مجلس باید پاسخگوی رأی خود به افراد باشد. اگر چنین باشد بی‌تردید مجلس در انتخاب و رأی دادن افراد نهایت دقت را به خرج خواهد داد و نمی‌تواند با مخفی نگه داشتن رأی، تقصیر را به گردن دولت یا نهادهای سیاسی دیگر بیندازد.

۷- مشارکت دادن فعالانه مردم و ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها در فرآیند کشورداری: یکی از راه‌های ممانعت از ایجاد پدیده فرافکنی کشورداری مشارکت فعال مردم و ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها در خصوص خط‌مشی‌ها و مقررات ملی و همین‌طور راهبردهای مدیریت دولتی است، زیرا این عمل ضمن توزیع مسئولیت و پاسخگویی، با ایجاد شفافیت در مآخذ و مبداء تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد نظارت همگانی بر فرآیند تصمیم‌گیری، اجرا و ارزشیابی عملکرد آنها زمینه‌های پدیده فرافکنی را به صورت پیشگامانه از بین می‌برد، زیرا انتقال مسئولیت از جانب متولیان و کارگزاران در فرآیند کشورداری به دیگری را به شدت دشوار می‌سازد. از طرف دیگر فرافکنی ذینفعان نیز



کاهش پیدا می‌کند زیرا با در نظر گرفتن دغدغه‌های آنها در تصمیم‌ها بهانه همکاری نکردن با دیگر کارگزاران را از بین می‌برد.

۸- استقرار سازکارهای حل تعارض در فرآیند کشورداری: سیستم جلسات سران سه قوه، شورای نگهبان، کمیسیون‌ها و شوراها، کمیته و گروه‌های کاری در سراسر فرآیند کشورداری می‌تواند به‌عنوان محمل‌های حل تعارض محسوب شوند. این سازکارها با آشنایی و فهم مسئولیت‌ها و کارویژه‌های نهادها و بازیگران در فرآیند کشورداری و همین‌طور سازکارهای پاسخگویی آنها، تعارضات بین سطوح حکمرانی، مدیریت و عملیات را هم از حیث عمودی و هم افقی حل و فصل کرده و مانع ظهور و بروز یا تقویت رفتار فرافکنانه در فرآیند کشورداری خواهد شد.

۹- تمهید سازکارها برای افشاء رفتارهای فرافکنانه در فرآیند کشورداری: اگر در فرآیند کشورداری، سیستم افشاءگری رفتارهای غیر اخلاقی و فرافکنانه استقرار یابد و چنین سیستمی همگان را (کارکنان و مردم) به گزارش دادن کردارهای فرافکنانه تشویق کند و به آنها آموزش دهد و نوعی فرهنگ حمایت از چنین افرادی در جامعه فراهم شود محیطی فراهم می‌شود که در آن همگان می‌توانند مصادیق فرافکنی در میان نهادهای سیاسی، کارگزاران و مدیران و کارکنان دولت را گزارش دهند و مطمئن باشند که گزارش‌های آنها با جدیت پیگیری خواهد شد، میل به فرافکنی به‌عنوان یک رفتار غیراخلاقی به‌شدت کاهش پیدا خواهد کرد.

۱۰- شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌های سطوح، نهادها، واحدها و مشاغل در فرآیند کشورداری: یکی از راهبردهای مهم جلوگیری از رخ دادن پدیده فرافکنی شفاف کردن نقش‌ها، مسئولیت‌ها و نشانگرهای عملکردی حکمرانی، مدیریت و عملیات در کلیت فرآیند کشورداری است طوری که همه زمامداران، حاکمان، مدیران و کارکنان وظایف، اختیارات، نقش‌ها و سازکارهای پاسخگویی و نشانگرهای عملکردی خود را بدانند و عامه مردم نیز از مرزهای کاری آنها به‌صورت افقی و عمودی در کلیت فرآیند کشورداری آگاه باشند. در این صورت رئیس‌جمهوری پس از ۸ سال ریاست بر فرآیند اجرایی کشورداری نخواهد گفت که اختیارات لازم برای انجام وظایف خود نداشته است، یا وزیری پس از چهار سال وزارت نخواهد گفت در تصمیم‌گیری‌های



وزارتی از اختیارات لازم برخوردار نبوده است. براین اساس اصلی‌ترین سازوکار مدیریت منابع انسانی تدوین شرح شغل و شرایط احراز یاد شده است زیرا تخصیص روشن مسئولیت‌ها منابع جلوگیری از زیرکاردرروی و فرافکنی می‌شود.

۱۱- استقرار سازکارهای مستمر نظارت و موازنه قدرت در فرآیند کشورداری: نظارت و موازنه قدرت در قوای سه‌گانه، نهادهای تحت نظارت رهبری، درون سه قوه، درون وزارتخانه‌ها و نهادهای سیاسی، درون سازمان‌های دولتی نقش کلیدی در جلوگیری از رفتار فرافکنانه ایفا می‌کند. در دولت و حکومت وقتی این پدیده رخ می‌دهد که مجلس ضعف دولت را علت ناکامی توسعه کشور می‌دانند و تصمیم‌گیری در مورد توسعه را در کاسه دولت می‌اندازند و دولت همراهی نکردن مجلس را در تصویب لوایح و چوب‌گذاری لای چرخ دولت را علت عدم پیشرفت کشور محسوب می‌کند و قوه قضائیه بی‌دقتی در کارشناسی‌ها در دو قوه دیگر را علت بار اداری حکومت‌داری کشور می‌داند و آن دو قانون‌زدگی شدید قوه قضائیه و فرآیندهای عریض و طویل آن را علت‌العلل عقب‌ماندگی کشور در برخی از زمینه‌ها می‌دانند. سیستم نظارت و موازنه قدرت تضمین می‌کند که هر سه شاخه حکومت مسئولیت تصمیم‌ها و اقدامات خود را بپذیرد، در نتیجه پدیده فرافکنی کاهش پیدا می‌کند زیرا اتخاذ تصمیم‌های منصفانه و شفاف را تضمین می‌کند.

۱۲- کاهش سیاست‌زدگی حکمرانی، مدیریت و عملیات در فرآیند کشورداری: به‌نظر می‌رسد سیاست‌زدگی افراطی خط‌مشی‌های عمومی، مقررات ملی در سطح حکمرانی و راهبردی در سطح مدیریت دولتی و همین‌طور رویه‌ها و دستورالعمل‌ها زمینه مساعدی برای رفتار فرافکنانه هم در سطح حکمرانی (میان قوای سه‌گانه) و هم در میان وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و افراد درون واحدهای بخش دولتی فراهم می‌کند. سیاست‌زدگی عبارت است از تزریق منویات ائتلاف، حزب یا گروه حاکم در خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها، رویه‌ها برای پاداش‌دهی به هواداران و هواخواهان حزبی، بانندی و گروهی و همین‌طور دخالت سیاسی در ارتقاء و انتصابات در سازمان‌های دولتی (دانائی فرد و همکاران ۱۳۹۴ و ۱۳۹۶). از آنجایی که سیاست‌زدگی افراطی جو بدبینی و کینه‌توزی در میان سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و



کارکنان شکل می‌دهد، فضای فرافکنی برای سرزنش و مقصر جلوه دادن دیگران در سراسر فرآیند کشورداری رخ می‌دهد.

۱۳- تزریق نیروی انسانی شایسته و اخلاق‌مدار در فرآیند کشورداری: رکن رکین روح‌بخش فرآیند کشورداری نیروی انسانی است که در قامت زمامدار، حاکم، سیاستمدار، خط‌مشی‌گذار، مدیر، سرپرست، کارشناس و در نهایت کارکنان حکومت و دولت قد علم می‌کنند. همه تلاش پیامبران و ائمه و اولیاء خدا در راستای تربیت انسان‌ها جهت‌گیری شده است. براین اساس در نگاه اسلامی و حتی غربی بر تزریق نیروی انسانی شایسته و اخلاق‌مدار در فرآیند کشورداری تأکید شده است. انسان‌های شایسته و با اخلاق مسئولیت اقدامات خود را می‌پذیرند و پاسخگویی عملکرد خود خواهند بود. براین اساس در حکومت اسلامی هر فعلی که از متولیان حکومت ساطع می‌شود آنها را در قبال تبعات آن در برابر خداوند، در برابر خود، در برابر دیگران مسئولیت‌پذیر می‌سازد. آیات و روایات متعددی بر مذمت انداختن تبعات تصمیم‌ها و کنش‌های خود بر گردن دیگران در میان کارگزاران، مدیران و کارکنان وجود دارد.^۱

۱۴- اجرای مدیریت تبعات تصمیم‌ها در فرآیند کشورداری: مفهوم مدیریت تبعات تصمیم‌ها که اشعار به برنامه‌ریزی برای مواجهه با پیامدهای رویدادهای ناخواسته و هماهنگی سازمان‌ها و نهادهای دولت برای مدیریت اثرات یک رویداد اضطراری تعریف کرده‌اند (Lucie, & Bellavita, 2013)، به‌طورمستقیم به پاسخگو نگه‌داشتن افراد در قبال تصمیم‌ها و کنش‌هایشان ارتباط پیدا نمی‌کند ولی استقرار آن در دولت، قوه مقننه و قضائیه و وزارتخانه‌ها و نهادهای تحت‌نظارت رهبری و سازمان‌های دولتی می‌تواند میل به فرافکنی را در میان کارگزاران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان دولتی را کاهش دهد. با اطمینان یافتن از این‌که چنین افرادی در برابر تصمیم‌ها و کنش‌هایشان مسئولیت‌پذیر هستند، مشوق‌های کمی برای انتقال بار مسئولیت به دیگران وجود خواهد داشت. این کار به تقویت فرهنگ شفافیت‌محور و پاسخگو در حکمرانی و مدیریت و همین‌طور عملیات کمک می‌کند و در نهایت عمل فرافکنی کاهش پیدا می‌کند.



۱۵- آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی حکمرانی، مدیریت و عملیات در سراسر فرآیند کشورداری: برخی از جلوات تقصیر انداختن به گردن دیگران ناشی از نداشتن آگاهی لازم در امر کشورداری است. کسانی که وارد عرصه کشورداری می‌شوند چه در امر حکمرانی و مدیریت و چه در عرصه عملیات میدانی به‌عنوان کارمند حکومت و دولت بایستی منجر به سواد کشورداری شوند. آموزش سواد کشورداری نیروی انسانی در مورد تصمیم‌گیری و حل مسئله، اخلاق و آداب کشورداری، کارویژه‌ها و مسئولیت‌های اداری خود، چنان نیروی انسانی را توانمند می‌سازد که مالکیت کارهای خود را می‌پذیرد و نسبت به عملکرد خود در برابر مافوق پاسخگو خواهد بود. از این رو در همه کشورهای دنیا مراکز آموزشی مجهزی وجود دارد که آموزش‌های مفصلی در عرصه حکمرانی، مدیریت و مشاغل حکومت و دولت در سراسر سازمان‌ها و ادارات در فرآیند کشورداری عرضه می‌کنند و آنها را شایسته خدمت در فرآیند کشورداری می‌سازند.

۱۶- شکل‌دهی فرهنگ حل مسئله به‌جای فرافکنی در کشورداری: با ایجاد فرهنگ مالکیت تصمیم‌ها و تبعات آنها در کارگزاران، مدیران و کارکنان حکومت و دولت و شکل‌گیری احساس غرور و عزتمندی از ایفای نقش در تحقق اهداف حکومت و مردم در آنها، تشویق می‌شوند از خطاها خود بیاموزند و تجارب خود را به اشتراک بگذارند. در پرتو چنین فضایی در فرآیند کشورداری نوعی فرهنگ حل مسئله رخ می‌دهد و افراد در پی حل مسائل مردم در عرصه کاری خود خواهند بود به‌جای این‌که تصمیم‌گیری در آن عرصه‌ها را معطل دیگران کنند و تبعات چنین تصمیماتی را بر دوش دیگران بیاندازند و در نتیجه بی‌تردید حاکمیت فرهنگ حل مسئله میل افراد به عادت رفتاری گردن دیگران انداختن را کاهش می‌دهد. در چنین فرهنگی افرادی که به‌دنبال حل مسئله نیستند طرد می‌شوند، در نتیجه نوعی هنجار فرهنگی شکل می‌گیرد که انداختن تبعات تصمیم‌ها به گردن دیگران را مزمت می‌کند.

۱۷- تقویت هماهنگی‌ها در فرآیند کشورداری: ارتقاء هماهنگی و برقراری مجاری ارتباطی دائمی و اثربخش میان سطوح کشورداری، نهادهای حکومت و دولت و همین‌طور سطوح دولت به‌عنوان قوه مجریه می‌تواند میل به فرافکنی را در فرآیند کشورداری



کاهش دهد. این کار از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین سازمانی، جلسات مستمر در قالب کمیته‌ها و کارگروه‌ها و برنامه‌ریزی‌های مشترک می‌تواند محقق شود. در این محمل‌ها کیفیت تصمیم‌ها، کنش و موانعی اجرایی آنها در قالب سازکارهای مختلف همکاری مورد بررسی قرار می‌گیرد و زمینه فرافکنی در روابط کاری را کاهش می‌دهد. بنابراین خلق مشوق‌هایی برای چنین همکاری‌هایی هماهنگ و حل مسائل میان نهادهای دولت می‌تواند احتمال فرافکنی را کاهش دهد. طراحی سازکارهای تشویقی برای این‌گونه هماهنگی‌ها و همکاری‌ها و استفاده از ظرفیت هماهنگی عمودی و افقی در فرآیند کشورداری نیز می‌تواند به کاهش تمایل به فرافکنی کمک کند.

۱۸- اعمال رهبری مسئولانه و پاسخگویانه در فرآیند کشورداری: یکی از راهبردهای بسیار اثربخش برای احتراز از رفتارهای فرافکنانه احتراز زمامداران، حاکمان، کارگزاران عالی‌رتبه و مدیران از دست زدن به چنین رفتارهایی است. زیرا هم در ادبیات علمی (Smith, et al., 2003) و هم در نگاه اسلامی، رفتار اخلاقی مافوق نقش مهمی در سرایت آن رفتار تا قاعده سازمان‌ها دارد. از این رو امام علی (ع) می‌فرماید: الناس بأمرائهم أشبهه منهم بأبائهم: شباهت مردم به امیران و حکمفرمایانشان بیشتر است از شباهت به پدرانشان. یعنی الگوپذیری رفتاری، گفتاری، اندیشه‌ای پیروان از رهبران زمامداران خود امری بسیار متداول است طوریکه این عبارت «الناس علی دین ملوکهم» (مردم بر دین زمامدارانشان هستند) نقل مجلس بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت دولتی اسلامی است. آیات و روایات متعددی در نگاه اسلامی به الگوپذیری مردم از حاکمان وجود دارد. اگر حاکمان مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند و فرافکنی نکنند زبردستان غیر ممکن است چنین کنند.

۱۹- حاکم ساختن اندیشه بهبود مستمر در فرآیند کشورداری: بن‌سازه بهبود مستمر در حکمرانی، مدیریت و عملیات برپایی خطوط مشخص اختیارات، مسئولیت‌ها و سیستم‌های ارزشیابی عملکرد در همه سطوح کشورداری است، زیرا بدون چنین تمهیداتی بهبود مستمر بی‌معنا خواهد بود. براین اساس در صورت وجود شرایط اولیه، پرورش فرهنگ بهبود مستمر می‌تواند زمینه‌ساز آموختن از خطاها به‌جای مقصریابی و



فرافکنی در میان کارگزاران و متولیان کشورداری باشد. حاکمیت اندیشه بهبود مستمر، ذهن، رفتار و گفتار متولیان امر را معطوف به بهبود شاخص‌ها و نشانگرهای عملکردی خواهد کرد، اگر چنین بهبودی تشوق و پاداش داده شود. بنابراین در چنین فرهنگی افراد از شکست‌ها می‌آموزند به‌جای این که دست به فرافکنی بزنند.

۲۰- ایجاد سیستم‌های اثربخش کنترل‌های داخلی در فرآیند کشورداری: با طراحی سیستم‌های کنترل داخلی (برای مثال استقرار واحدهای نهادهای نظارتی اثربخش در همه واحدها و سازمان‌های دولتی) می‌توان تبعیت‌پذیری از خط‌مشی‌ها، مقررات و قوانین در سراسر فرآیند کشورداری را تضمین کرد. کیفیت این کنترل‌های داخلی باعث می‌شود همه افراد با پذیرش مسئولیت‌های خود در برابر تصمیم‌ها و اقدامات خود براساس قوانین و مقررات پاسخگو باشند.

۲۱- مطالبه‌گری شهروندان از فرآیند کشورداری: شهروندان می‌توانند از طریق ابزارهای مختلفی نظیر مطالبه شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌ها، گفتگو فعالانه با کارگزاران و متولیان کشورداری و اعمال قدرت انتخاباتی خود مقامات حکومت و دولت را در برابر فرافکنی‌های خود پاسخگو سازند. شهروندان می‌توانند با جانبداری از روشن ساختن مسئولیت‌های افراد در فرآیند کشورداری و شفافیت در تصمیم‌گیری مقامات را در برابر اقداماتشان پاسخگو سازند. همین‌طور شهروندان می‌توانند از طریق گفتگو با مسئولان امور و افزایش آگاهی از تبعات فرافکنی به شکل‌گیری فرهنگ پاسخگویی کمک کنند. به‌علاوه شهروندان در طی انتخابات با ارزشیابی واکنش‌های کارگزاران به بحران‌ها و تمایل آنها به تقبل مسئولیت و با اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه در هنگام انتخابات مقامات را پاسخگو سازند.

۴- نتیجه‌گیری

پدیده رفتاری طفره‌روی از اتخاذ تصمیم‌های لازم براساس شرح مسئولیت‌ها، اختیارات و وظایف در میان زمامداران، رهبران، حکمرانان، خط‌مشی‌گذاران، مدیران، کارکنان به‌عنوان نقش‌آفرینان امر کشورداری در همه کشورها، حکومت‌ها، دموکراسی‌ها و دولت‌ها وجود دارد.



میل به این پدیده در میان اعضاء یک خانواده، در میان اعضاء یک تیم یا گروه و حتی چند نفر هم بازی در کوچه‌های شهرها و روستاهای ما و سایر کشورها به چشم می‌خورد. اما میزان و درجه حضور این پدیده به مبانی فکری، تربیت اخلاقی، پیشینه جغرافیایی و عوامل فرهنگی متعددی بستگی دارد. گفته می‌شود اگر هر کسی در فرآیند کشورداری براساس مسئولیت‌های خود تصمیم‌ها و کنش‌های لازم را اتخاذ کند کشور، جامعه، سازمان، تیم، گروه و حتی خانواده با احتمال بیشتری به اهداف خود دست خواهد یافت. در سطح کشورداری و با توجه به جایگاه تصمیم‌گیری افراد فراز و فرود این پدیده در سرنوشت و آینده آن کشور نقش بسزایی ایفا می‌کند. اگر خط‌مشی‌های ملی به‌موقع اختیار نشوند، قانونی به‌هنگام وضع نشود، راهبردی در زمان مناسب اتخاذ نشود ممکن است آینده‌ای از مردم یک کشور دزدیده شود؛ ملتی فقیر شود، جامعه‌ای دچار تشتت فکری، فرهنگی و اجتماعی شود؛ منابع عظیمی از کشور زایل شود یا به دست بیگانگان به یغما برود. این منابع لزوماً منابع فیزیکی نیست بلکه ممکن است قلب‌ها و دل‌ها، ذهن و افکار مردمی توسط دیگران به تاراج برده شود و تصاحب شود. براین‌اساس کسانی که به روز حساب معتقدند بایستی از پذیرش پست در جامعه اسلامی در صورت نداشتن صلاحیت لازم احتراز کنند زیرا فراز و فرود دنیا و آخرت یک ملت در گرو تصمیم‌های آنهاست. در سطح عملیاتی هم متداول شدن این پدیده در میان کارکنان حکومت و دولت‌ها می‌تواند به بدبینی مردم نسبت به نظام سیاسی حاکم و بهم زدن آرامش ذهنی شهروندان منجر شود. از این رو در کشورهای جهان نسبت به به‌کارگیری نیروی انسانی با حساسیت و دقت نظر در بخش دولتی اهتمام ویژه‌ای به‌عمل می‌آید و اجازه داده نمی‌شود هر کسی بدون سواد کشورداری وارد بخش دولتی شود. این‌که دلایل شکل‌گیری این پدیده چیست و یا علل شیوع این رفتار چه می‌تواند باشد مبنای پیشنهادهای کاهش این رفتار غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی در کشور می‌تواند قرار گیرد. هدف این نوشته آشنایی بیشتر متولیان امر کشورداری و هشدار نسبت به پیامدهای آن بوده است وگرنه همه کشورها به درجاتی مبتلا به این رفتار هستند. می‌توان پژوهش‌های متعددی از منظرهای مختلف روانشناسی، اجتماعی، فرهنگی، مدیریتی، سیاسی و حتی اسلامی در مورد چرایی رخ دادن این پدیده و فرآیند ظهور و بروز آن و پسا‌ایندها و تبعات آن بر ساحت‌های مختلف جامعه انجام داد.



۵- ماخذ

- [1] Taştan, S. B. (2017). Toxic workplace environment: In search for the toxic behaviours in organizations with research in healthcare sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83-109.
- [2] Benish, A., Tarshish, N., Holler, R., & Gal, J. (2023). Types of administrative burden reduction strategies: who, what, and how. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muad028.
- [۳] دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۳). واکاوی و تحلیل تبعات سکوت ملی در نظام‌های سیاسی. چشم انداز مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره ۲، صص ۱۵-۴۰.
- [4] Armstrong, D. M. (1978). On passing the buck. *Behavioral and Brain Sciences*, 1(3), 346-346.
- [۵] دانایی فرد، حسن، صادقی، محمدرضا، مصطفی زاده، معصومه. (۱۳۹۴). واکاوی و تحلیل تبعات سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، سال نهم، سال دوم، صص ۱۶-۵۷.
- [۶] صادقی، محمدرضا، دانایی فرد، حسن، مصطفی زاده، معصومه. (۱۳۹۶). فهم سیاست‌زدگی بوروکراسی: مطالعه تطبیقی کیفیت، فرایندها و پیامدهای آن در مدیریت دولتی. پژوهش‌های راهبردی سیاست، ۶(۲۲)، ۹۸-۱۱۵.
- [7] Lucie, H. Q., & Bellavita, C. (2013). *Unity of command for federal consequence management*. Monterey California. Naval Postgraduate School.
- [8] Smith, B. M., Eden, J., & Corrigan, J. M. (Eds.). (2003). *Leadership by example: Coordinating government roles in improving health care quality*. National Academies Press.

مفهوم‌پردازی نظام‌مند ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشایندی با استفاده از روش فراترکیب

علیرضا چیت‌سازیان^{۱*}، امیرحسین عادل‌لی‌جاذب^۲، علی یعقوب‌علی‌پور کندلجی^۳

۱- استادیار، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

۳- دانشجوی دکتری، گروه علوم تصمیم و سیستم‌های پیچیده، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۱

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۱

چکیده

ترک خدمت کارکنان یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها است که غفلت از آن می‌تواند هزینه‌های زیادی را برای سازمان به بار آورد. بخش مهمی از عواملی که بر اقدام به ترک خدمت کارکنان تأثیرگذارند، به‌عنوان عواملی شناخته می‌شوند که نیت یا قصد ترک خدمت را در کارکنان شکل می‌دهند که می‌توان از آنها به‌عنوان عوامل پیشایندی نام برد. هدف این مطالعه، مفهوم‌پردازی نظام‌مند ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشایندی با استفاده از روش فراترکیب است. در این مطالعه، ۱۷۵ مطالعه که به بررسی عوامل ترک خدمت کارکنان پرداخته بودند، شناسایی و تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که عوامل پیشایندی ترک خدمت کارکنان را می‌توان در سه دسته کلی قرار داد: الف) عوامل فردی: شامل عوامل جمعیت‌شناختی کارکنان؛ سرمایه روانی و روان‌شناختی؛ موفقیت شغلی؛ ب) عوامل شغلی: شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری؛ ج) عوامل



سازمانی (درونی و بیرونی): شامل عوامل کلان اقتصادی، سابقه کار در سازمان، روابط کار- خانواده، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی و درنهایت ارتباط با مدیر. این عوامل می‌توانند به صورت مستقیم (مانند کیفیت زندگی کاری) یا غیرمستقیم (مانند نداشتن رضایت شغلی) بر اقدام به ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار باشند. این مطالعه بر اهمیت توجه به عوامل پیشاینندی ترک خدمت کارکنان تأکید می‌کند. مدیران و سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی و رفع عوامل پیشاینندی ترک خدمت، از ترک خدمت واقعی کارکنان جلوگیری کرده و خود را از چالش‌های جدی بعدی نجات دهند.

واژه‌های کلیدی: ترک خدمت کارکنان، عوامل پیشاینندی، مفهوم‌پردازی نظام‌مند، فراترکیب.

۱- مقدمه

۱-۱- مسئله و ضرورت پژوهش

بدون شک در دهه‌های گذشته، سازمان‌ها با توجه به چالش‌ها و تغییرات در محیط کسب‌وکار، به این نتیجه رسیده‌اند که برای داشتن تیم‌های رقابتی و افزایش کارآمدی، منابع انسانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند. انسان‌ها به‌عنوان دارندگان مهارت‌ها، دانش و خلاقیت، نمایانگر حجم زیادی از منابع سازمانی هستند و توجه به آنها بر عملکرد و موفقیت سازمان تأثیر چشمگیری دارد [۱]. از این‌رو، سازمان‌ها سعی می‌کنند که کارکنان مستعد خود را حفظ کنند و آنها را توانمند سازند تا بتوانند عملکرد بالاتری ارائه دهند. هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله‌ای که بتوانند بهره‌وری و کارایی مطلوبی ارائه دهند، هزینه‌های زیادی را صرف می‌کند. با ازدست‌دادن نیروهای ارزشمند، سازمان‌ها به زیان مهارت‌ها و تجربه‌های حاصل از گذشته خود دچار می‌شوند. این واقعیت باعث نگرانی مداوم سازمان‌ها در مورد احتمال ازدست‌دادن افراد ماهر و با ارزش می‌شود [۲]. همچنین ترک خدمت کارکنان منجر به آشفتگی در عملکرد سازمانی می‌شود و بر سرنوشت فرایندهای کسب‌وکار و تحمیل هزینه‌های مالی آثار منفی می‌گذارد [۳]. این ارتباط با عملکرد و بهره‌وری کسب‌وکار، زمینه‌ای است که موجب اجرای پژوهش‌های بی‌شماری شده و به اهمیت پیوستگی و تعهد سازمانی به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی جلب و نگه‌داری کارکنان با استعداد اشاره دارد [۴].



اهمیت شناسایی عوامل ترک شغل افراد در سازمان، زمانی دقیق‌تر روشن می‌شود که این موضوع نه تنها به معنای ازدست‌دادن یک کارمند با تجربه و ماهر بوده، بلکه به‌عنوان یک نشانه از تنش در محل کار نیز تلقی می‌شود و می‌تواند آثار منفی زیادی بر رضایت مشتریان، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم سازمان، بهره‌وری و اعتبار سازمان داشته باشد. به‌علاوه، انگیزه ترک خدمت کارکنان نه تنها از شرایط کاری نامطلوب بلکه از عواملی مانند رضایت شغلی، فشار روانی، نداشتن حمایت مدیریتی و شرایط بهداشتی نیز متأثر می‌شود [5]. آنچه ضرورت پرداختن به موضوع ترک خدمت کارکنان را دوچندان می‌کند، حرکت اقتصاد کشور به سمت دانش‌بنیان شدن است که در این حرکت، جایگاه منابع انسانی بیش از پیش خودنمایی می‌کند. از زاویه دیگر، آثار اقتصادی جابه‌جایی کارکنان شامل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم از جمله آگهی شغلی، انجام مصاحبه‌ها، یافتن جایگزین، استخدام و انتخاب نهایی می‌شوند [6]. همچنین کارفرمایان برای بررسی آثار اقتصادی جابه‌جایی کارکنان یا برآورد هزینه استخدام برای اهداف بودجه می‌توانند از آمار و ارقام ترک خدمت کارکنان سود ببرند [7].

۲-۱- هدف و جایگاه پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین

براساس موارد و ضرورت‌های بیان شده، هدف این پژوهش کشف و شناسایی گستره متنوع عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان در سازمان‌هاست، به‌نحوی که نقشه‌ای جامع از این عوامل در دسترس مدیران عالی و متولیان سرمایه انسانی سازمان‌ها قرار دهد. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش عبارت است از عوامل پیشاینده مؤثر بر ترک خدمت کارکنان کدامند؟ بی‌شک داشتن این نقشه جامع به متخصصان این حوزه کمک می‌کند تا بینش‌های به‌دست‌آمده از آن را در فرایندهای مختلف حوزه مدیریت منابع انسانی از جمله جذب و استخدام، نظام نگهداشت، طراحی شغل، بازمهندسی فرایندهای سازمانی و نظام پرداخت و پاداش سازمانی اعمال کنند. مرور مطالعه‌های پیشین به‌وسیله پژوهشگران نشان می‌دهد پژوهشی که جامعیت لازم در این زمینه را داشته باشد، وجود ندارد و پژوهش‌های انجام شده فقط در پی شناسایی برخی مؤلفه‌های ترک خدمت کارکنان برآمده‌اند. همچنین در این پژوهش‌ها به عوامل پیشاینده - که همان عوامل شکل‌گیری قصد ترک خدمت شناخته می‌شوند - به‌عنوان مهم‌ترین عامل



پیش‌بینی اقدام به ترک خدمت تأکید نشده است و در زمان بررسی نیز تنها به برخی مؤلفه‌ها اشاره دارند. از این‌رو، بهره این کار می‌تواند در قدم اول، شناسایی کامل مؤلفه‌های مؤثر در ترک خدمت باشد و در قدم دوم، استخراج و تأکید بر رفع عوامل مؤثر در شکل‌گیری قصد ترک خدمت، موجب جلوگیری از اقدام عملی به ترک خدمت کارکنان شده و در نتیجه منجر به استفاده بهتر از سرمایه انسانی سازمان‌ها، کاهش هزینه‌های مالی و انسانی سازمان‌ها شود.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- ترک خدمت کارکنان^۱

ترک خدمت کارکنان به تعداد کارکنانی اشاره دارد که در یک بازه زمانی خاص، سازمان را به صورت ارادی و با اختیار خود ترک می‌کنند [۸]. این موضوع نشان‌دهنده نسبت کارکنانی است که در مقایسه با تعداد کل کارکنان در یک دوره زمانی مشخص، تصمیم به ترک سازمان گرفته‌اند [۹]. ترک خدمت کارکنان از تعدیل نیروی انسانی تفاوت دارد؛ زیرا در تعدیل نیروی انسانی، افراد به دلیل اراده شخصی سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه خود سازمان این تصمیم را می‌گیرد [۱۰]. در ترک خدمت کارکنان، دو دسته اصلی به نام‌های ترک خدمت اجتناب‌ناپذیر و سالم و ترک خدمت اجتناب‌پذیر و غیرسالم وجود دارد. ترک خدمت اجتناب‌ناپذیر و سالم شامل مواردی مانند بازنشستگی عادی، ازکارافتادگی، اخراج و فوت است، درحالی‌که ترک خدمت اجتناب‌پذیر و غیرسالم شامل بازنشستگی پیش از موعد و استعفا با درخواست کارکنان است [۱۱]. بررسی مطالعه‌ها نشان می‌دهد که ترک خدمت اغلب به خاتمه خدمت داوطلبانه اختصاص دارد و این موضوع برای ترک خدمت کارکنان دانشی اهمیت زیادی دارد، زیرا تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان و حفظ و نگهداری کارکنان با استعداد دارد [۱۲]. این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در ترک خدمت داوطلبانه، کارکنان تمایل به جدایی خود را نشان می‌دهند و به دلیل عدم تطابق با محیط سازمانی یا تجربه شغلی ناخوشایند، تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند [۱۳].

1. Employee turnover



۲-۲- قصد (نیت) ترک خدمت^۱

قصد ترک به‌عنوان برنامه یک کارمند برای قصد ترک شغل فعلی و جستجو برای پیدا کردن شغل دیگری در آینده نزدیک تعریف می‌شود [۱۴؛ ۱۵]. از نگاه رفتاری، قصد ترک به یک برآورد ذهنی و یک تمایل آگاهانه و عمدی برای احتمال ترک یک سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد و به‌عنوان آخرین بخش از یک توالی در فرایند شناختی خروج از سازمان در نظر گرفته می‌شود [۱۶]. کارملی و ویزبرگ (۲۰۰۶) سه عنصر را در فرایند شناخت ترک خدمت مطالعه کردند - افکار ترک، قصد جستجوی شغل دیگری در جای دیگر و درنهایت قصد به ترک [۱۴]. بسیاری از مطالعه‌ها از قصد یا نیت ترک، به جای ترک خدمت واقعی استفاده می‌کنند و هر دو را یک مفهوم تفسیر می‌کنند؛ یعنی به‌طور لزوم بین قصد ترک و خود فعل ترک خدمت، تمایز قائل نمی‌شوند [۱۷] شواهد موجود نشان می‌دهد کارکنان قبل از ترک کار، به‌طور معمول تصمیمی آگاهانه برای انجام آن می‌گیرند ولی این دو رویداد، یعنی قصد به ترک خدمت و ترک خدمت واقعی به‌طور معمول در طول زمان از هم جدا و متمایز می‌شوند [۱۸]. قصد ترک، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت کارکنان است [۱۹]. یک فراتحلیل به‌وسیله استیل و اووال (۱۹۸۴) نشان داد که نه‌تنها یک رابطه مثبت قوی بین قصد ترک و جابه‌جایی واقعی وجود دارد، بلکه اثبات کرد که قصد ترک، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای رفتار ترک واقعی نسبت به متغیرهای عاطفی مانند رضایت کلی شغلی و رضایت از کاری که انجام می‌دهد، است [۲۰]. بنابراین استفاده از عوامل ایجاد قصد ترک به‌عنوان متغیرهای مؤثر در ترک خدمت کارکنان متداول و رایج است.

همان‌طور که اشاره شد، در پژوهش‌های قبلی در مورد عوامل تعیین‌کننده جابه‌جایی یا حفظ کارکنان به‌طور تلویحی فرض بر این بوده است که قصد خروج و خروج واقعی هر دو یکسان هستند، برای مثال حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده مهمی در نیت‌های رفتاری کارکنان است، به این معنا که حمایت سازمانی ادراک‌شده بالا منجر به قصد ماندن می‌شود [۱۷]. با این حال، این مفهوم باید به‌صورت تجربی آزمایش شود، چراکه برای مثال افراد بر این باور بودند که عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان آثار مستقیمی بر نارضایتی شغلی

1. Turnover intention



دارند؛ یعنی اگر یک شرکت، یک عامل مؤثر بر نارضایتی شغلی را حذف کند، شاهد افزایش رضایت شغلی در بین کارکنان خواهد بود. با این حال، هرزبرگ (۱۹۶۶) در پژوهش‌های خود پدیده متفاوتی پیدا کرد. او دریافت که دو دسته از عوامل وجود دارد؛ یک مجموعه بر رضایت شغلی (عوامل انگیزشی) تأثیر می‌گذارد و دیگری تأثیری بر رضایت شغلی ندارد، اما می‌تواند نارضایتی شغلی را به دلیل نبود برخی عوامل (عوامل بهداشتی) افزایش دهد [۲۱]. با این حال، با گذشت زمان، پژوهشگران به تمایز بین نیت ترک خدمت و اقدام ترک خدمت پی بردند که در نتیجه آنها را به شناسایی عوامل ایجاد قصد ترک خدمت و ترک خدمت واقعی سوق داد.

۲-۳- پیشینه پژوهش

عریضی سامانی و دیگران (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان «رابطه تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با متغیرهای سازمانی پیشایند و پسایند مبتنی بر تحلیل مسیر» به منظور بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن (تعهد همانندسازی شده، تعهد مبادله‌ای و تعهد پیوستگی) با متغیرهای پیشایند و پسایند هفده‌گانه شامل مشارکت در تصمیم‌گیری، رفتار مدنی سازمانی، چشم‌انداز شغلی، اعتماد به سرپرست، رضایت از پرداخت، فرصت ترفیع، انگیزش درونی، کیفیت سرپرستی، میل به ماندن، ترک خدمت، جایگزین‌های شغلی، رفتارهای فرانقشی، اعتماد سازمانی، دلبستگی شغلی، دلبستگی به کار، رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران به مرحله اجرا در آورده‌اند [۲۲].

افجه و دیگران (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی به بیان اینکه شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور و شناسایی نقاط ضعف در این عرصه و ارائه پیشنهاد برای رفع آنها می‌باشد، پرداختند. براساس نتایج این پژوهش بین متغیرهای فرعی ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌سازی، زمان حضور منعطف و شناور، توسعه ارتباطها در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، استقلال عمل در فعالیت‌ها، نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان با نگهداری کارکنان دانش‌محور و از سوی دیگر بین برآورده‌شدن انتظارات شغلی و کاهش آن



و منزلت کار با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین اولویت تأثیر متغیرها نیز به ترتیب ذکر شده، تأیید شده است [۲۳].

جعفری‌نیا و دیگران (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی با عنوان «مطالعه‌ای در زمینه فراتحلیل پیامدها و پیشایندهای هویت‌یابی سازمانی» بیان کردند که از بین پیشایندهای هویت‌یابی سازمانی به ترتیب متغیرهای رهبری معنوی، بی‌تفاوتی سازمانی، فرهنگ سازمانی، اجتماعی‌سازی، رضایت شغلی و رهبری اصیل اندازه اثر زیاد (بالای ۰/۵) دارند. همچنین، از بین پیامدهای هویت‌یابی سازمانی به ترتیب متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی، سکوت سازمانی (رابطه معکوس) و ترک خدمت (رابطه معکوس) اندازه اثر زیاد دارند [۲۴].

سلطانی و دیگران (۱۳۹۶) در پژوهشی بیان کردند که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی‌اند. از این رو، کاهش میزان ترک خدمت آنان برای باقی‌ماندن سازمان در شرایط رقابتی و دستیابی به سطوح عالی عملکرد حیاتی است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر هویت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، اشتیاق شغلی و تعهد عاطفی بر قصد ترک خدمت است. حمایت سازمانی ادراک‌شده بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معنادار و بر قصد ترک خدمت تأثیر منفی و معناداری دارد. علاوه بر این، اشتیاق شغلی بر تعهد عاطفی تأثیر مثبت و بر قصد ترک خدمت تأثیر منفی و معناداری دارد. در نهایت، تأثیر تعهد عاطفی بر قصد ترک خدمت تأیید نشد [۲۵].

فیضی و دیگران (۱۳۹۸) نیز در پژوهشی به بیان این موضوع پرداختند که هدف مقاله، شناسایی پیشایندها و پیامدهای خودشیفتگی مدیران است. پژوهش حاضر توصیفی - تحلیلی و از نظر زمانی، مقطعی است. از بین پیامدهای مدیریتی خودشیفتگی، افزایش انتظارهای مدیران، تصمیم‌گیری خودکامه، امپراتورسازی مدیران بیشترین ضریب اهمیت و کمترین ضریب اهمیت مربوط به رهبری اخلاقی، جابه‌جایی و ترک خدمت مدیران است. از بین پیشایندهای مدیریتی خودشیفتگی مدیران، ریاست‌طلبی و رهبری کارزماتیک به یک میزان به خودشیفتگی منجر می‌شوند [۲۶].

رهبری و دیگران (۱۳۹۹) نیز پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی با رویکرد فراترکیب» انجام دادند. ترک خدمت داوطلبانه هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم



فراوانی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. از این رو سازمان‌ها همواره به دنبال به کارگیری رویکردهایی برای حفظ و نگهداشت کارکنان خود هستند. درهم‌تنیدگی شغلی از رویکردهای نوین در جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه کارکنان است. نتایج بیانگر این است که عوامل تأثیرگذار بر درهم‌تنیدگی شغلی را می‌توان براساس چهار موضوع کلی عوامل فردی (متغیرهای جمعیت‌شناختی، سابقه خدمت، اضطراب جدایی، توانمندی حرفه‌ای و چشم‌انداز فردی)، عوامل شغلی (انتظارهای شغلی، ماهیت شغلی)، عوامل سازمانی (کیفیت محل کار، فرصت‌های رشد و ترفیع، پیوندهای درون‌سازمانی، رضایت از شرایط، نظام پرداخت و جبران خدمات و وجهه و اعتبار سازمان)، عوامل برگرفته از جامعه (شرایط خانوادگی و دوستان، فعالیت‌های چندگانه، امکانات و تسهیلات رفاهی، شرایط بازار و جو فرهنگی، سیاسی، مذهبی) تحلیل کرد. در پایان براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای لازم ارائه شده است [۲۷].

کاوسی و دیگران (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی با عنوان «تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات» به بیان این موضوع پرداختند که هدف این پژوهش شناسایی علت‌های ترک خدمت کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی در حوزه جبران خدمات و ارائه راهکارهایی سازنده برای کاهش میزان ترک خدمت این دسته از کارکنان است. روش‌شناسی پژوهش حاضر ترکیبی است. در نهایت راهکارهایی برای بهبود وضعیت جبران خدمات که منجر به رفع مسئله ترک خدمت نیروهای دانشی شود، در هفت دسته فرایندی، انسانی، مالی، فرهنگی، فناورانه، ساختاری و قانونی- سیاسی پیشنهاد شدند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به بهبود سیاست‌های جبران خدمات به‌منظور حفظ نیروهای کلیدی در سازمان‌های دانش‌بنیان کمک شایانی کند [۲۸؛ ۲۹]

اووال و استیل^۱ (۱۹۸۴) در یک فراتحلیل، رابطه بین قصد رفتاری و ترک شغل را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که بین قصد رفتاری و ترک شغل رابطه معناداری وجود دارد [۳۰].
ورما^۲ (۱۹۸۵) در کتاب «سازمان: پیوندهای کارمند- سازمان: روان‌شناسی تعهد، غیبت و ترک شغل» به بررسی تعهد سازمانی، غیبت و ترک شغل پرداخته است [۳۱].

1. Steel و Ovalle
2. Verma



کاتون^۱ و دیگران (۱۹۸۶)^۲ در پژوهشی که از پژوهش‌های مروری حوزه ترک خدمت کارکنان است و به نوعی از پژوهش‌های گذشته این حوزه محسوب می‌شود، بیان کردند که مطالعه‌های جابه‌جایی کارکنان با استفاده از روش‌های فرا تحلیلی بررسی می‌شوند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تقریباً تمام ۲۶ متغیر مطالعه شده به گردش مالی مرتبطند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که متغیرهای مطالعه شامل جمعیت، ملیت و صنعت روابط بین بسیاری از متغیرها و گردش مالی را تعدیل می‌کنند. این تحقیق برای پژوهش‌های آینده که با موضوع جابه‌جایی کارکنان انجام می‌شود پیشنهادهای سه‌گانه‌ای ارائه داد: ۱- متغیرهای مطالعه را گزارش کنید؛ ۲- به آزمایش الگو ادامه دهید تا اینکه متغیرها را فقط با گردش مالی مرتبط کنید و ۳- متغیرهای مطالعه را در الگوهای آینده بگنجانید [۳۲].

ویسبرگ^۳ (۱۹۹۴) در مطالعه‌ای به بررسی فرسودگی شغلی و قصد ترک شغل در بین کارکنان پرداخت. یافته‌ها نشان داد که بین فرسودگی شغلی و قصد ترک شغل رابطه معناداری وجود دارد [۳۳].

جانستون^۴ (۱۹۹۵) به بررسی عوامل تعیین‌کننده کیفیت خدمات از جمله رضایت‌بخش‌ها و ناراضایتی‌بخش‌ها پرداخت. یافته‌ها نشان داد که رضایت‌بخش‌ها و ناراضایتی‌بخش‌ها بر کیفیت خدمات تأثیر می‌گذارند [۱۷].

گریفت، هوم و گارتنر^۵ (۲۰۰۰) در یک متا‌آنالیز، پیش‌زمینه‌ها و همبستگی‌های ترک شغل را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که عوامل بسیاری بر ترک شغل تأثیر می‌گذارند [۳۴].

یوشیمورا^۶ (۲۰۰۳) به بررسی تفاوت‌های گروهی در رابطه بین ویژگی‌های کارکنان، حمایت سازمانی درک شده، ارتباط‌های سرپرستی، تعهد عاطفی و قصد ترک شغل پرداخت. یافته‌ها نشان داد که تفاوت‌های گروهی در این روابط وجود دارد [۳۵].

1. Cotton

۲. این پژوهش به‌علت استناددهی بالا در طول زمان آورده شده است (Cited by 359)

3. Weisberg

4. Johnston

5. Griffeth, Hom & Gaertner

6. Yoshimura



کارملی و ویسبرگ^۱ (۲۰۰۶) به بررسی قصد ترک شغل در بین سه گروه حرفه‌ای از کارکنان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که قصد ترک شغل در بین گروه‌های حرفه‌ای مختلف متفاوت است [۱۴].

تت و می‌یر^۲ (۲۰۰۶) در یک فراتحلیل، یافته‌های مربوط به پیش‌زمینه‌ها و همبستگی‌های رضایت شغلی، تعهد سازمانی، قصد ترک شغل و ترک شغل را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که این متغیرها با یکدیگر مرتبط هستند [۳۶].

پورانی و شادو^۳ (۲۰۰۸) نقش تعدیل‌کننده تجربه صنعتی را در رابطه بین رضایت شغلی و قصد ترک شغل در بین کارکنان فروش در هند بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که تجربه صنعتی رابطه بین رضایت شغلی و قصد ترک شغل را تعدیل می‌کند [۱۵].

استید^۴ و دیگران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان ترک کار در کار: فراتحلیلی از بازیابی کارمندان از کار به بیان این موضوع پرداختند که پس از بررسی روش‌های مختلف بازیابی کارکنان از کار در ادبیات موجود و همچنین چارچوب‌های نظری غالب استفاده‌شده برای مطالعه بهبودی، روابط بین بازیابی کارکنان، تقاضاها، منابع، رفاه و عملکرد را فراتحلیل کرده‌اند. مفهوم‌سازی‌های مختلف بازیابی نشان داده شد که فقط با هم مرتبط هستند، درحالی‌که تجربه‌های بازیابی و وضعیت بازیابی نشان داد که سازگاری زمانی چشمگیری دارند. مفاهیم این یافته‌ها برای پژوهشگرانی که در حال مطالعه بهبودی هستند و پزشکان بحث می‌شوند [۳۷].

1. Carmeli & Weisberg
2. Tett & Meyer
3. Shadev & pourani
4. Steed



جدول ۱. تحقیقات حوزه عوامل ترک خدمت و متغیرهای مورد توجه در آن

نویسنده	تاریخ انتشار	واژه‌های کلیدی	توضیحات
عریضی سامانی و دیگران	۱۳۸۶	تعهد سازمانی، تعهد همانندسازی‌شده، تعهد مبادله‌ای، تعهد پیوستگی، مشارکت در تصمیم‌گیری، رفتار مدنی سازمانی، چشم‌انداز شغلی، اعتماد به سرپرست، رضایت از پرداخت، فرصت ترفیع، انگیزش درونی، کیفیت سرپرستی، میل به ماندن، ترک خدمت، جایگزین‌های شغلی، رفتارهای فرانتشی، اعتماد سازمانی، دلبستگی شغلی، دلبستگی به کار، رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران	این پژوهش نشان داد که تعهد سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، رضایت از پرداخت، فرصت ترفیع، کیفیت سرپرستی، میل به ماندن و رضایت از همکاران با کاهش ترک خدمت کارکنان مرتبط است.
افیجه و دیگران	۱۳۹۲	نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌سازی، زمان حضور منعطف و شناور، توسعه ارتباطها در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، استقلال عمل در فعالیت‌ها، نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب، مشارکت در اهداف تجاری سازمان، برآورده‌نشدن انتظارات شغلی، کاهش شأن و منزلت کار	این پژوهش نشان داد که ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌سازی، انجام فعالیت‌های چالشی، نظام‌های پرداخت، پاداش مناسب و مشارکت در اهداف تجاری سازمان با کاهش ترک خدمت کارکنان دانش‌محور مرتبط است.
سلطانی و دیگران	۱۳۹۶	هویت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، اشتیاق شغلی، تعهد عاطفی، قصد ترک خدمت	این پژوهش نشان داد که هویت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و اشتیاق شغلی با کاهش قصد ترک خدمت کارکنان مرتبط است.
جعفری‌نیا و دیگران	۱۳۹۶	هویت‌یابی سازمانی، رهبری معنوی، بی‌تفاوتی سازمانی، فرهنگ سازمانی، اجتماعی‌سازی، رضایت شغلی، رهبری اصیل	این پژوهش نشان داد که هویت‌یابی سازمانی، رهبری معنوی، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی با کاهش ترک خدمت کارکنان مرتبط است.
فیضی و دیگران	۱۳۹۸	خودشیفتگی مدیران، ترک خدمت، جابه‌جایی مدیران	این پژوهش نشان داد که خودشیفتگی مدیران با افزایش ترک خدمت و جابه‌جایی مدیران مرتبط است.



نویسنده	تاریخ انتشار	واژه‌های کلیدی	توضیحات
رهبری و دیگران	۱۳۹۹	درهم‌تنیدگی شغلی، عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی، عوامل برگرفته از جامعه	این پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی عبارت است از عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل برگرفته از جامعه
کاوسی و دیگران	۱۴۰۰	عوامل ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی، جبران خدمات، سیاست‌های جبران خدمات	این پژوهش نشان داد که عوامل ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی عبارت است از تناسب نداشتن جبران خدمات با انتظارات کارکنان، وجود نداشتن فرصت‌های رشد و توسعه، وجود نداشتن فرهنگ سازمانی مناسب و وجود نداشتن رهبری اثربخش.
Stead and AVALY	۱۹۸۴	قصد رفتاری، ترک شغل	فرا تحلیل از پژوهش‌های مربوط به رابطه بین قصد رفتاری و ترک شغل
Verma A.	۱۹۸۵	تعهد سازمانی، غیبت، ترک شغل	بررسی کتاب «سازمان: پیوندهای کارمند- سازمان: روان‌شناسی تعهد، غیبت و ترک شغل»
Cotton و دیگران	۱۹۸۶	جابه‌جایی کارکنان، گردش مالی	این پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر جابه‌جایی کارکنان عبارت است از ویژگی‌های فردی کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های جامعه
Weisberg	۱۹۹۴	فرسودگی شغلی، قصد ترک شغل	این پژوهش بیانگر بررسی و سنجش فرسودگی شغلی و قصد ترک شغل در بین کارکنان است
Johnston R.	۱۹۹۵	کیفیت خدمات، رضایت‌بخش‌ها، نارضایتی‌بخش‌ها	پژوهشی با هدف بررسی عوامل تعیین‌کننده کیفیت خدمات، از جمله رضایت‌بخش‌ها و نارضایتی‌بخش‌ها
Griffiths R و همکاران	۲۰۰۰	ترک شغل، پیش‌زمینه‌ها، همبستگی‌ها	پژوهشی فراتحلیل از پیش‌زمینه‌ها و همبستگی‌های ترک شغل، با تمرکز بر به‌روزرسانی یافته‌ها، تست‌های تعدیل‌کننده و پیامدهای پژوهشی برای هزاره جدید



نویسنده	تاریخ انتشار	واژه‌های کلیدی	توضیحات
Yoshimura K	۲۰۰۳	ویژگی‌های کارکنان، حمایت سازمانی درک شده، ارتباط‌های سرپرستی، تعهد عاطفی، قصد ترک شغل	بررسی تفاوت‌های گروهی در رابطه بین ویژگی‌های کارکنان، حمایت سازمانی درک شده، ارتباط‌های سرپرستی، تعهد عاطفی و قصد ترک شغل در این پژوهش انجام شده است.
Teter IP, Mir JP	2006	رضایت شغلی، تعهد سازمانی، قصد ترک شغل، ترک شغل	پژوهشی فراتحلیل از یافته‌های مربوط به پیش‌زمینه‌ها و همبستگی‌های رضایت شغلی، تعهد سازمانی، قصد ترک شغل و ترک شغل
Carmeli A, Weisberg J	2006	قصد ترک شغل، گروه‌های حرفه‌ای	بررسی قصد ترک شغل در بین سه گروه حرفه‌ای از کارکنان
Pourani K, Sohadov D	2008	رضایت شغلی، قصد ترک شغل، تجربه صنعتی	این پژوهش بیانگر بررسی نقش تعدیل‌کننده تجربه صنعتی در رابطه بین رضایت شغلی و قصد ترک شغل در بین کارکنان فروش در هند است.
Steed و دیگران	2019	بازیابی کارکنان، تقاضاها، منابع، رفاه، عملکرد	این پژوهش نشان داد که بازیابی کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند.

براساس بررسی‌های انجام‌شده، تا زمان حال پژوهشی به‌منظور مرور مفاهیم و چالش‌های ترک خدمت کارکنان در بازه مذکور پژوهش فعلی انجام نشده است و به‌نوعی نوآوری پژوهش حاضر نیز به همین علت جایگاه خاصی دارد.

۳- روش شناسی

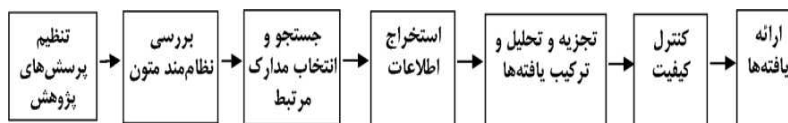
۳-۱- روش پژوهش پیاده‌سازی شده

این پژوهش رویکردی کیفی دارد و در آن از روش فراترکیب برای ارزیابی منابع علمی استفاده شده است. فراترکیب روشی برای تحلیل پژوهش‌های کیفی است که نتایج تفسیری حاصل از تلفیق و مقایسه یافته‌های مجموعه‌ای از پژوهش‌های کیفی را تولید می‌کند [۳۸]. این روش



نیازمند آن است که پژوهشگر بازننگری دقیق و عمیقی پیرامون موضوع پژوهش انجام دهد و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند که از این راه می‌توان نمایش جامعی از پدیده بررسی شده را نشان داد [۳۹].

این روش به‌طور خاص در علوم که مطالعه آن بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های کیفی است و مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود، کاربرد دارد. از آنجایی که مطالعه‌های مرتبط با ترک خدمت کارکنان بیشتر کیفی بوده و تا زمان انجام پژوهش حاضر منبع جامع و کاملی از عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشاینده پیدا نشده است، روش فراترکیب به‌عنوان روشی مناسب برای شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد اصلی و به‌دست‌آوردن دید جامع و کاملی از ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشاینده به‌کار گرفته شده است. روش‌های مختلفی برای انجام فراترکیب وجود دارد. در پژوهش حاضر به‌منظور انجام فراترکیب از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد که رایج‌ترین روش استفاده شده برای انجام پژوهش‌هایی با روش فراترکیب است که مراحل اجرایی آن در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل هفت‌گانه فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

۴- یافته‌های پژوهش

مرحله اول تنظیم پرسش‌های پژوهش

در بخش ابتدایی مرحله فراترکیب، نخست به پرسش‌های مبنایی در این زمینه به‌منظور رفع ابهام‌های احتمالی در مراحل بعدی پژوهش پاسخ داده می‌شود. در واقع در این مرحله با مشخص شدن پرسش اصلی، حیطه کار تعیین می‌شود. در جدول ۲ پرسش‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان شده است.



جدول ۲. پاسخ پرسش‌های مرحله یک فراترکیب پژوهش حاضر پارامتر

پرسش‌های پژوهش کیفی فراترکیب	
شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشابندی	چه چیزی (What)
آثار و منابع مختلف فارسی شامل مقاله‌های معتبر چاپ شده در نشریه‌های با مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که در آنها به تشریح و شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشابندی پرداخته‌اند.	چه کسی (جامعه مورد مطالعه) (Who)
متون موجود بین سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۴۰۲ شمسی تا زمان انجام پژوهش	چه زمانی (When)
مطالعه و بررسی موضوعی متون، محتوا، شناسایی و دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در پژوهش‌های کمی، کیفی و آمیخته	How (چگونه)

مجموعه شاخص‌های بالا در قالب معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مطالعه‌ها در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

هاجدول ۳. معیارهای ورود و خروج مطالعه

معیارهای خروج	معیارهای ورود	شاخص‌ها
مواردی غیر از بررسی مؤلفه‌ها، ابعاد و عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشابندی	شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشابندی	شرایط مطالعه شده
سایر منابع علمی مانند پایان‌نامه کتاب، سرمقاله	مقاله‌های نشریه‌ها (پژوهشی و مروری) با درجه اعتبار تأییدشده	جامعه
زبان غیرفارسی	زبان فارسی	زبان پژوهش
۱۳۸۱ به قبل	۱۴۰۲-۱۳۸۱	چه زمانی
روش‌های پژوهش آزمایشی	کمی و کیفی و آمیخته	روش‌های پژوهش

مرحله دوم بررسی نظام‌مند متون

در این پژوهش منابع موردنظر از سه پایگاه اطلاعاتی فارسی بین سال‌های ۱۳۸۱-۱۴۰۲ شمسی جستجو شدند که این پایگاه‌های مطرح و این بازه زمانی سبب دستیابی به آثار مناسب به‌روز جامع و بسیاری در این حوزه شد.



واژه‌های کلیدی «ترک خدمت کارکنان» و «عوامل پیش‌بینی ترک خدمت» در زبان فارسی مرتبط‌ترین واژه‌های کلیدی برای جستجوی منابع بودند. «فرسایش شغلی» و «تعدیل نیروی انسانی» نیز از واژه‌های مرتبط بودند اما با جستجو در پایگاه‌ها و بررسی محتوای منابع و مبانی نظری این حوزه نمایان شد که این واژه‌ها با توجه به هدف پژوهش حاضر، کمکی به پژوهشگر نخواهند کرد و استفاده از این واژه‌ها می‌توانست پژوهش را از مسیر و هدف اصلی خود خارج کند، درنهایت از جستجو کنار گذاشته شدند. همچنین هر چند که واژه‌های کلیدی «ترک کار» معادل دیگر ترک خدمت در زبان فارسی است، اما در پژوهش‌های عوامل پیش‌بینی ترک خدمت کارکنان نقشی نداشت؛ به همین علت این واژه نیز از جستجو کنار گذاشته شد. در ادامه با ترکیب واژه‌های کلیدی نهایی و ساخت بهترین دستورهای جستجو متناسب با ویژگی‌های هر پایگاه اطلاعاتی، جستجو تا دستیابی به بهترین نتیجه در هر پایگاه اطلاعاتی انجام شد.

تعداد منابع بازیابی شده در هر یک از پایگاه‌های اطلاعاتی جستجو شده به شرح جدول ۴ به‌دست‌آمد.

جدول ۴. پایگاه‌های اطلاعاتی جستجو شده و شمار منابع بازیابی شده

شمار منابع بازیابی شده	نام پایگاه اطلاعاتی فارسی
۴۷	پرتال جامع علوم انسانی
۷۲۳	پایگاه مجله‌های تخصصی نور (نورمگز)
۸۴۰	مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران
۳۱۶	پایگاه اطلاعات نشریه‌های کشور (مگبران)
۱۱۰	پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)
۲۰۳۶	مجموع منابع

مرحله سوم انتخاب مدارک مناسب

در این گام کیفیت مدارک بازیابی شده بررسی شد. هدف از انجام این گام حذف مدارکی است که پژوهشگر به یافته‌های آن اعتمادی ندارد. یکی از ابزارهایی که برای ارزیابی کیفی



مطالعه‌های اولیه و سنجش روایی فراترکیب استفاده شد، ابزار گلین بود. این ابزار، یک فهرستی از ۲۵ پرسش بود که در سال ۲۰۰۶ به‌وسیله گلین و باروسو توسعه پیدا کرد [۴۰]. برای هر پرسش، پاسخ‌ها به‌صورت بله، خیر، نامشخص و غیرکاربردی ارزیابی می‌شوند. پاسخ بله نشان می‌دهد که پرسش پژوهش به‌خوبی ارزیابی شده است. پاسخ خیر نشان می‌دهد که پرسش پژوهش به‌خوبی ارزیابی نشده است. پاسخ نامشخص نشان می‌دهد که نمی‌توان به‌طور قطعی درباره ارزیابی پرسش پژوهش نظر داد. پاسخ غیرکاربردی نشان می‌دهد که پرسش پژوهش برای ارزیابی روایی مطالعه مناسب نیست. برای محاسبه روایی مطالعه‌ها، از فرمول زیر استفاده شد:

روایی = (تعداد پرسش‌ها با پاسخ بله + تعداد پرسش‌ها با پاسخ نامشخص) / (تعداد پرسش‌های فهرست)

در این مطالعه، از ۲۵ پرسش مدنظر گلین استفاده شد. تعداد پرسش‌ها با پاسخ بله ۲۲، تعداد پرسش‌ها با پاسخ نامشخص ۲ و تعداد پرسش‌ها با پاسخ خیر ۱ بود. بنابراین، روایی مطالعه‌های بررسی شده برابر با ۹۲ درصد محاسبه شد. پس از اینکه منابع مناسب شناسایی شدند؛ گام بعدی پژوهش پالایش نهایی منابع برای استخراج اطلاعات بود که بعد از حذف مدارک همپوشانی بین پایگاه‌های اطلاعاتی، پالایش و غربال‌گری برای انتخاب نمونه‌های مناسب در مرحله اول براساس عنوان منابع، در مرحله بعد براساس چکیده، سپس براساس محتوا و در مرحله نهایی براساس روش پژوهش انجام شد. پژوهشگر مراحل مذکور را پس از بررسی کامل و تسلط محتوایی بر ادبیات نظری موجود در این حوزه با بررسی دقیق متن پژوهش‌ها، واژگان تخصصی به‌کار رفته، سوال‌ها و نتایج پژوهش و تشخیص انطباق آن با مسئله پژوهش خود انجام داد و به‌این‌ترتیب در هر مرحله تعدادی از منابع حذف شدند که شکل ۲ الگوریتم به‌کار برده شده برای پالایش آثار و فرایند انتخاب منابع نهایی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مدارک مناسب جهت تحلیل

همان‌طور که در شکل ۲ نمایان است، از مجموع ۲۰۳۶ منبع بازیابی شده تعداد ۱۰۶۸ منبع بعد از حذف مدارک همپوشانی بین پایگاه‌ها به دست آمد که سپس در مراحل غربال‌گری، عنوان‌ها، منابع، چکیده منابع و در نهایت روش پژوهش منابع به ترتیب تعداد منابع از ۱۰۶۸ به



۶۷۶ منبع و از ۶۷۶ منبع به ۳۹۴ منبع تقلیل پیدا کرد و در نهایت از ۳۹۴ منبع ۱۷۵ مدرک تأیید نهایی شد.

مرحله چهارم استخراج اطلاعات متون

در این گام به منظور تأمین هدف کیفی فراترکیب (که ترکیب و تفسیر نظام‌مند و جزئی آثار بررسی شده است)، تلاش شد که متون نهایی به روش تحلیل محتوا با حوصله و دقت کافی مطالعه شوند تا مبنای درستی برای گام‌های بعدی پژوهش فراهم شود. برای این منظور و نیز افزایش سطح کیفی پژوهش، تک‌تک آثار به‌طور دقیق بررسی شد و نکته‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با عوامل پیش‌بینی ترک خدمت کارکنان یادداشت و استخراج شدند. اطلاعات مربوط به هر مدرک منتخب شامل نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار، کد منبع، مؤلفه‌های مربوط به ترک خدمت کارکنان، نوع پژوهش و رتبه کیفی هر اثر در بین آثار موجود در قالب جدولی تنظیم شده است که گزیده‌ای از این اطلاعات در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. اطلاعات اولیه استخراج شده از منابع منتخب در فراترکیب

ردیف	منبع/ کد منبع	مؤلفه‌ها (کدها)	نوع پژوهش	امتیاز رتبه کیفی
۱	مشرقی زنوزی، عباس؛ مالدار، احمد (۱۳۹۲) R16	انگیزه، دلبستگی به خانواده، موفقیت شخصی، سلامت جسمانی، حرفه‌ای‌گری، ویژگی‌های شغلی، محیط کاری، تعامل رهبر- عضو، رهبری مدیر، روابط با همکاران، تعهد سازمانی، برنامه‌ریزی شغلی، کارراهه شغلی، جبران خدمات ادراکی، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، برند کارفرمایی	مروری	۶
۲	اردکانی و همکاران (۱۳۹۶) R95	مثبت‌اندیشی، رضایت شغلی، عجزین‌شدگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین مدیران، فرهنگ سازمانی، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی	کمی	۹



ردیف	منبع / کد منبع	مؤلفه‌ها (کدها)	نوع پژوهش	امتیاز رتبه کیفی
۳	بارانی، صمد؛ عسگری، ناصر؛ افضلی، هادی (۱۳۹۶) R172	برند کارفرمایی، جبران خدمات ادراک شده، موفقیت شخصی، انگیزه، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، کارراهه شغلی، فرهنگ سازمانی، تعامل رهبر- عضو، کیفیت زندگی، رضایت از حقوق، تیپ شخصیتی، محیط کاری	مطالعه موردی	۲۹

در این بخش تعداد ۱۶۷ کد منحصر به فرد مربوط به ترک خدمت کارکنان شناسایی شد. بعد از استخراج کدهای هر منبع (نمونه‌ای از آن در جدول ۴)، یکایک کدها و فراوانی آنها در بین آثار منتخب به منظور ایجاد زمینه تفسیری بیشتر و توجیه پشتوانه نظری به همراه کد منابع در جدولی آمده است که نمونه‌ای از کدهای شناسایی شده به همراه کد منابع و فراوانی آنها در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. کدهای استخراج شده از آثار منتخب و فراوانی تکرار هر کد

ردیف	نام کد	منابع مرتبط با کد	فراوانی کد
۱	انگیزه	[۳۹؛ ۴۲؛ ۶۱؛ ۷۷؛ ۸۱؛ ۸۸؛ ۹۰]	۸
۲	تناسب شغلی	[۴۱-۴۵]	۵
۳	روابط با همکاران	[۴۵-۴۹]	۵
۴	عدالت سازمانی	[۴۵؛ ۵۰؛ ۵۹]	۱۱
۵	جو اخلاقی	[۴۲؛ ۴۷؛ ۵۸؛ ۶۰-۶۹]	۱۳

مرحله پنجم تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این گام برمبنای ۱۶۷ کد استخراج شده از گام پیشین با ترکیب برخی کدها، در نهایت ۱۰۲ کد شناسایی شد. در ادامه با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها در یک مفهوم مشابه شناسایی شدند. به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل گرفت. سپس این کدها برمبنای تحلیل‌های انجام شده و به کمک روش تحلیل محتوا براساس ادبیات پژوهش در هفت مفهوم شامل «شاخصه‌های شخصی»، «شاخصه‌های شغلی»، «شرایط کاری» و «ارتباط بین فردی» و «فرهنگ گروهی» و «درون‌سازمانی» و «برون‌سازمانی» و سه مقوله «فردی» و «بخشی/گروهی» و «سازمانی» دسته‌بندی شدند.



جدول ۷. مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای پژوهش انجام شده

ردیف	مقوله	مفهوم	کد	منبع
۱	فردی	شاخصه‌های شخصی	فشار روانی شغلی	[۴۶-۴۱]
			قلدری	[۴۷؛ ۴۶؛ ۴۱]
			سرمایه روانی و روان‌شناختی	[۵۴-۴۸]
			تعهد شغلی	[۵۶؛ ۵۵]
			درگیری کاری (عجین‌شدگی)	[۶۵-۵۷؛ ۵۰؛ ۲۳]
			کیفیت شغلی	[۵۸]
			تناسب شغلی	[۶۷؛ ۶۶؛ ۵۹؛ ۵۸؛ ۴۶]
			نقاط قوت شخصیتی	[۶۸]
			فشار روانی نقش	[۶۵؛ ۴۵]
			حمایت اجتماعی	[۷۰؛ ۶۹؛ ۴۶]
			الگوی رفتاری	[۷۱؛ ۶۵]
			فشار روانی- اجتماعی	[۷۳؛ ۷۲]
			سکوت سازمانی	[۷۷- ۷۴]
			ناهماهنگی عاطفی	[۷۹؛ ۷۸]
			رفتار ارتقای سلامت	[۸۰]
			اضطراب اجتماعی	[۸۱]
			حرفه‌ای‌گری	[۸۳؛ ۸۲؛ ۴۶]
			آگاهی از اعتبار و برند کارفرما	[۸۷؛ ۸۴؛ ۸۲؛ ۶۵؛ ۴۶]
			برنامه‌ریزی شغلی	[۸۸؛ ۸۷؛ ۸۲؛ ۶۵؛ ۴۶]
			جبران خدمات ادراک شده	[۸۹- ۸۶؛ ۸۲؛ ۶۵؛ ۴۶]
			دلبستگی بزرگسالان	[۸۲؛ ۶۵]
			روابط با همکاران	[۹۰؛ ۸۲؛ ۷۹؛ ۴۶؛ ۴۳]
			موفقیت شخصی	[۹۲؛ ۹۱؛ ۸۶؛ ۸۲؛ ۷۹؛ ۶۸]
			انگیزه	[۹۵- ۹۳؛ ۸۶؛ ۸۲؛ ۶۵؛ ۴۶؛ ۴۳]
			مدیریت منابع انسانی	[۹۶- ۹۳؛ ۸۳؛ ۵۴؛ ۵۳؛ ۶۴؛ ۶۵؛ ۸۲؛ ۸۶]
			مسیر شغلی	[۱۰۱؛ ۸۸- ۸۶؛ ۸۲؛ ۷۹؛ ۶۵؛ ۴۳]
			سلامت جسمانی	[۹۲؛ ۸۷؛ ۸۲؛ ۷۹]



ردیف	مقوله	مفهوم	کد	منبع
۱	فردی	شاخصه‌های حرفه‌ای شغل	آمادگی یادگیری خود راهبری	[۶۵]
			فرهنگ نوآوری محور	[۶۵]
			سلامت سازمانی	[۶۵]
			نیازهای شغلی	[۸۷:۶۵]
			رهبری آموزشی	[۸۷:۶۵]
			خشونت	[۷۶:۴۶]
			توانایی روابط بین فردی	[۴۶]
			بهره‌وری کاری	[۴۶]
			ادراک مدیریت ایمن	[۴۶]
			رهبری تعاملی	[۴۶]
			اخلاقی کاری	[۱۰۲:۹۴:۹۳:۶۳:۶۱]
			مشکل بین فردی	[۱۰۳]
			عزت نفس	[۱۰۴:۱۰۳]
			رفتار شهروندی سازمانی	[۱۰۷-۱۰۵:۶۴:۵۰]
۲	بخشی / گروهی	شرایط کاری	تناسب فرد با سازمان	[۱۰۹-۱۰۷]
			فرهنگ سازمانی	[۱۱۲-۱۱۰:۸۶:۶۵:۶۴:۴۶]
			مشتری‌مداری	[۱۱۴:۱۱۳]
			اعتماد سرپرست	[۱۱۵:۱۰۴:۹۰:۷۰]
			غناي شغلی	[۱۱۹-۱۱۶:۱۰۱:۹۸:۹۶:۷۹]
			رهبری مربی‌گری	[۱۲۱:۱۲۰:۱۱۵:۱۰۷:۴۲]
			کارآمدی شغلی	[۴۲]
		ارتباط بین فردی	استقلال شغلی	[۹۶:۷۹:۶۷]
			تعارض کار- خانواده	[۱۲۳:۱۲۲:۶۹:۶۲]
			تعهد عاطفی	[۱۲۶-۱۲۴:۱۲۰:۹۱:۲۳]
			نگرش حرکت‌بخشی	[۱۲۸:۱۲۷:۹۱:۸۷:۸۶:۶۵:۴۶]
			پریشانی اخلاقی	[۱۲۹]
			سیاست داخلی‌گرا	[۱۳۲-۱۳۰:۸۲:۶۵:۵۱]
			سرمایه اجتماعی	[۱۳۷-۱۳۳:۱۳۰:۱۰۷:۶۵:۶۰:۲۳]
ارتباط بین فردی	تعامل رهبر- عضو	[۹۵:۹۰:۸۳:۸۱:۷۷:۵۶:۴۶]		
	پیوندهای رابطه‌ای (هماهنگی)	[۱۱۴:۱۰۱]		
	کیفیت زندگی	[۹۴:۸۷:۸۶:۶۵:۴۳]		
	رضایت از حقوق	[۸۶:۷۹:۶۵:۴۶:۴۳:۲۸]		
	اجتماعی‌سازی سازمانی	[۱۳۹:۱۲۷:۱۰۴:۶۵:۴۳]		
	فلات شغلی	[۱۴۱:۱۴۰:۱۲۴:۷۳]		
	تعارض نقش	[۷۹:۷۰:۵۶:۵۵]		
ابهام نقش	[۷۹:۷۰]			



ردیف	مقوله	مفهوم	کد	منبع
۳	سازمانی	درون‌سازمانی	کار بیش از حد	[۱۲۳: ۷۹]
			تناسب تلاش-پاداش	[۱۴۲: ۹۲: ۷۹: ۴۶]
			توانمندسازی	[۱۴۳: ۱۳۸: ۱۲۷: ۱۲۴: ۶۰: ۴۶]
			کیفیت زندگی کاری	[۱۴۴]
			بدبینی سازمانی	[۱۴۶: ۱۴۵: ۱۱۵: ۷۸: ۶۵]
			جو اخلاقی	[۱۰۸: ۹۲: ۹۰: ۶۵: ۵۹: ۵۱] [۱۴۷: ۱۴۵: ۱۲۰: ۱۱۵: ۱۱۳] [۱۴۸]
			رهبری خدمت‌گزار	[۱۴۵: ۶۳: ۴۶]
			هوش هیجانی	[۱۵۰: ۱۴۹]
			فرهنگ رابطه‌محور	[۱۳۲: ۹۲: ۴۶: ۴۴]
			فرصت شغلی	[۱۵۱: ۸۴]
			تعهد سازمانی	[۷۹: ۷۲: ۶۷: ۶۵: ۵۶: ۵۵: ۴۹] [۱۱۰: ۱۰۳: ۱۰۲: ۹۵: ۸۲: ۸۰] [۱۴۷: ۱۴۵: ۱۳۵: ۱۲۶: ۱۱۵] [۱۶۰- ۱۵۲]
			معنویت محل کار	[۱۶۱: ۱۰۹]
			فروودگی شغلی	[۱۴۸: ۱۴۱: ۱۴۰: ۱۲۴: ۱۰۹: ۶۰] [۱۶۴- ۱۶۱]
			مربی‌گری	[۱۳۵]
			بازاریابی داخلی	[۱۶۵: ۱۵۳: ۱۳۶: ۸۷: ۶۵]
			سازگاری	[۱۶۷: ۱۶۶]
			به‌زیستی ذهنی	[۱۶۷: ۱۶۶]
خستگی عاطفی	[۱۶۶: ۱۵۰: ۶۸: ۲۳]			
شوک تغییر (گذار به شرایط جدید)	[۱۳۸: ۱۲۸: ۱۰۴: ۶۵: ۴۶]			
ارتباط‌های سازمانی (ساختار)	[۱۶۸: ۱۳۸: ۸۷: ۶۵]			
فرهنگ وظیفه‌مدار	[۱۳۹]			
تاب‌آوری	[۱۵۰: ۹۹: ۴۶]			
ویژگی‌های شغلی	[۱۳۴: ۱۲۸: ۸۸: ۸۷: ۸۲: ۶۵] [۱۶۲]			



ردیف	مقوله	مفهوم	کد	منبع
۳	سازمانی	درون‌سازمانی	ویژگی شخصیتی	[۱۶۸ : ۱۵۴ : ۸۶ : ۴۶]
			تقابل	[۱۱۴ : ۴۷]
			عملکرد	[۱۲۶ : ۱۱۳ : ۱۰۶]
			بی‌ادبی	[۱۲۰ : ۴۶]
			رضایت شغلی	[۴۳ : ۴۸ : ۴۹ : ۵۵ : ۶۴ : ۶۵ : ۶۷ : ۶۹ : ۷۹ : ۸۰ : ۸۷ : ۹۷ : ۱۰۰ : ۱۰۲ : ۱۰۳ : ۱۰۴ : ۱۲۵ : ۱۲۶ : ۱۳۳ : ۱۳۵ : ۱۳۶ : ۱۴۳ : ۱۴۷ : ۱۴۸ : ۱۵۱ : ۱۵۳ - ۱۵۵ : ۱۵۸ : ۱۶۰ : ۱۶۳ : ۱۶۸ - ۱۷۳]
			محیط کار روانی اجتماعی	[۱۰۶]
			جو سازمانی	[۱۰۶]
			موانع مسیر شغلی	[۱۰۶]
			عدالت سازمانی	[۴۶ : ۴۹ : ۶۵ : ۸۷ : ۹۷ : ۱۰۶ : ۱۲۴ : ۱۳۳ : ۱۶۴ : ۱۶۷ : ۱۷۴]
			حمایت سازمانی	[۲۳ : ۴۶ : ۴۷ : ۴۹ : ۵۰ : ۶۲ : ۶۵ : ۶۷ : ۱۲۲ : ۱۲۳ : ۱۲۷ : ۱۳۳ : ۱۵۴]
			سبک رهبری مدیر	[۷۹ : ۸۲ : ۱۰۴ : ۱۳۴ : ۱۷۴]
			خودپنداره حرفه‌ای	[۱۵۸ : ۱۳۴ : ۱۲۵]
			تفکر مثبت	[۶۴]
			رهبری تحول‌آفرین	[۶۴]
			برون‌سازمانی	محیط کاری
کار عاطفی	[۹۸ : ۱۱۶ : ۱۲۴ : ۱۲۸ : ۱۳۴ : ۱۵۲ : ۱۷۱]			

مرحله ششم کنترل کیفیت

در آغاز برای سنجش روایی از ابزار گلین^۱ استفاده شد. براساس این معیار، هر منبع حداقل براساس معیارهایی مانند جامعه آماری گردآوری داده‌ها، طرح پژوهش و نتایج ارزیابی شدند.

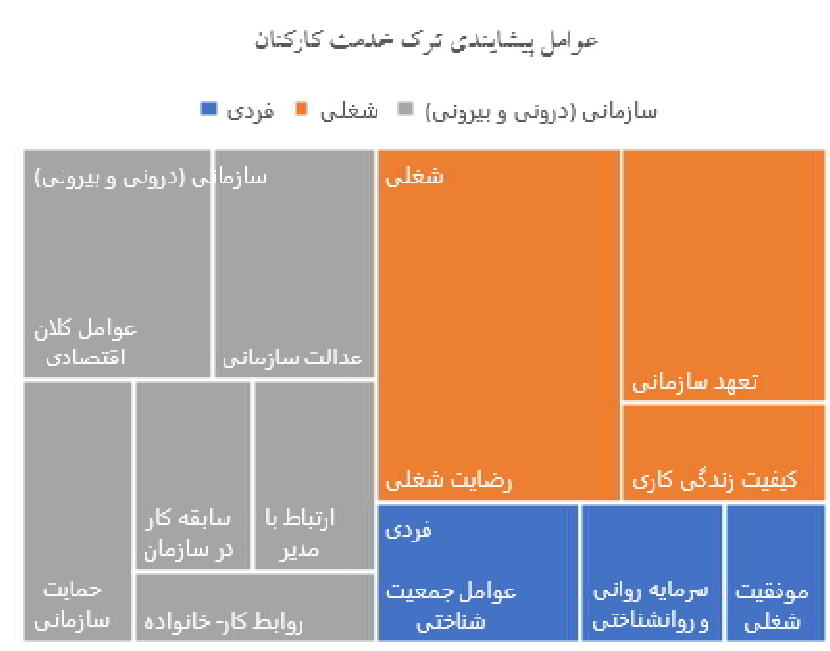
1. Glynn



همچنین در ادامه از روش تبادل نظر با همتایان و روش ممیزی استفاده شد. در روش تبادل نظر با همتایان دو عضو هیئت علمی دانشگاه (که با پژوهش و رویه انجام آن آشنا بودند) برای بررسی تقویت، تصحیح کدگذاری‌ها و دستاوردهای پژوهش‌گزینه‌ش شدند و در روش «ممیزی» مؤلفه‌های نهایی فراترکیب در اختیار یک متخصص منابع انسانی برای مرور و بررسی اجزا و نیز میزان تطابق آنها با مفاهیم ترک خدمت کارکنان قرار گرفتند. برای کسب اطمینان از پایایی نیز یکایک منابع منتخب خط به خط در سه مرحله مطالعه شدند. سپس روش کدگذاری توصیفی به کار رفت که بر مبنای آن موضوعات کلیدی متن در قالب عبارتی کوتاه، اما در بافت متن اصلی خود استخراج شدند و در نهایت با توجه به مفهوم کلیدی خود در جای مناسب قرار گرفتند. همین مسئله به امکان کنترل کدها و جلوگیری از دگرگونی در تعریف کدها در طول فرایند کدگذاری کمک کرد. همچنین اقدام دیگر در افزایش قابلیت اطمینان کار این بود که در زمان انجام کدگذاری کدهای فرعی و دسته‌بندی‌های آنها از نظرات و راهنمایی دو متخصص منابع انسانی استفاده گردید. در این باره وجود برنامه و روشی روشن (فراترکیب) برای گزینه‌ش مطالعه‌ها و طراحی جدولی برای استخراج مطالب موردنیاز از منابع منتخب نیز بر کنترل پایایی دستاوردهای پژوهش افزود. اعتبار کدگذاری تأیید شد و میزان پایایی تحلیل مقاله‌ها مناسب است.

مرحله هفتم ارائه یافته‌ها

برپایه یافته‌های به دست آمده در مراحل قبل می‌توان مؤلفه‌های ترک خدمت کارکنان را با تأکید بر عوامل پیشاینندی به شکل بعدی بیان کرد (شکل ۳).



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش: مؤلفه‌های ترک خدمت کارکنان با تأکید بر عوامل پیشایندهی

۵- تحلیل یافته‌ها

عوامل پیشایندهی مؤثر در ترک خدمت کارکنان را می‌توان به شکل زیر در سه دسته ارائه کرد:
الف) فردی شامل؛

۱. عوامل جمعیت‌شناختی؛

عوامل شخصی شامل سن، جنسیت، سطح تحصیلات، وضعیت تأهل، توانایی یا ضعف فردی مانند بیماری یا اختلال‌های جسمی- حرکتی، مسئولیت که می‌تواند مربوط به خانواده باشد، عزت نفس، شخصیت و... به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر قصد ترک خدمت کارکنان از راه‌های مختلف تأثیر می‌گذارد، برای مثال مطالعه نشان داد که نرخ جابه‌جایی کارمندان زن

1. Demographic factors



بیشتر از کارمندان مرد است که ممکن است با وظیفه آنها در مورد نیاز به تولد و مراقبت از خانواده مرتبط باشد [۱۷۵].

۲. سرمایه روانی و روان‌شناختی^۱:

سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یک چارچوب کلی می‌تواند به‌طور جهانی هر نوع کارمندی را قضاوت کند و همچنین به ایجاد سرمایه انسانی کارآمد در هر سازمانی کمک زیادی می‌کند. مؤلفه‌های این مفهوم عبارت است از خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری، بهزیستی ذهنی و هوش هیجانی. همچنین سرمایه روان‌شناختی به داشتن روابط قوی با نگرش‌های کارکنان مانند رضایت شغلی، شکوفایی در کار، تعهد سازمانی، جابه‌جایی کارکنان و شهروندی سازمانی شناخته شده است. سرمایه روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر قصد ترک خدمت کارکنان خواهد داشت [۱۷۶].

۳. موفقیت شغلی^۲:

موفقیت شغلی، یک فرایند ذهنی به معنای احساس خودشکوفایی، موفقیت و رضایتی است که یک فرد می‌تواند از حرفه خود داشته باشد. رضایت شغلی، لذت شغلی و تحقق اهداف شغلی، معیارهای مهمی برای موفقیت شغلی ذهنی تلقی می‌شوند. سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌ریزی شغلی را برای کارکنان تقویت کنند که نه تنها فرصت‌های بالقوه و رو به رشدی را برای آنها فراهم می‌کند و شغلی موفق ایجاد می‌کند، بلکه می‌تواند اشتیاق آنها را برای بازگرداندن روحیه و کاهش قصد ترک خدمت تحریک کند [۱۷۷].

ب) شغلی شامل؛

۱. رضایت شغلی^۳:

رضایت شغلی یک پیش‌بینی‌کننده به‌نسبت ثابت رفتار ترک خدمت است. کارمندانی که از شغل خود راضی هستند، کمتر احتمال دارد کار را ترک کنند. با این حال، در مورد اینکه آیا رضایت شغلی پیش‌بینی‌کننده معتبری از ترک خدمت است و اینکه آیا این رابطه مستقیم یا غیرمستقیم از راه تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی است، بحث‌هایی وجود دارد. چندین

1. Psychological capital
2. Career success
3. Job Satisfaction



نویسنده دریافته‌اند که رضایت شغلی از راه آثار آن بر تعهد سازمانی و قصد ترک منجر به ترک خدمت می‌شود [۱۷۸].

۲. تعهد سازمانی^۱:

بسیاری از پژوهش‌ها رابطه منفی بین تعهد عاطفی و قصد ترک خدمت را نشان می‌دهد. پژوهشگران رابطه مثبت بین تعهد سازمانی، علاقه به ماندن در سازمان، همبستگی منفی بین تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت را نتیجه گرفتند. پژوهشگران پیش‌زمینه‌های گوناگون قصد ترک خدمت را مطالعه کردند که از میان آنها، تعهد سازمانی قوی‌ترین تأثیر را بر قصد ترک خدمت داشته است [۱۷۹].

۳. کیفیت زندگی کاری^۲:

طیف وسیعی از عوامل مرتبط با شغل در مورد کیفیت شغلی و زندگی در محیط کار بیان شده است که از جمله آنها دسته‌بندی‌های شغلی، شیفت‌ها، محتوای شغل و سطوح مختلف همگی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارند. پژوهشگران در مورد کیفیت شغل نتیجه گرفتند که در موضوع کیفیت شغلی، چهار عامل مختلف بر ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارد: «عدم چالش»، «پردازش بیش از حد اطلاعات»، «یکنواختی کار روزانه» و «تغییر در فلسفه عملکرد کسب‌وکار». همچنین بیان کردند شغلی که شامل وظایف ساده و کم‌چالش است، تمایل به ترک را افزایش می‌دهد، اما کارکنان دوست ندارند وقت خود را صرف رسیدگی به کارهای کاغذی کنند [۱۸۰].

ج) سازمانی (درونی و بیرونی) شامل؛

۱. عوامل کلان اقتصادی^۳:

سطح توسعه اقتصادی جامعه، شرایط بازار کار، سیستم اشتغال، فرصت‌های شغلی، اموال شرکت، امکانات آموزشی و بهداشتی در اطراف سازمان، خدمات حمل‌ونقل موجود در اطراف سازمان، خدمات مسکن، هزینه‌های زندگی، کیفیت زندگی و غیره همگی تأثیر زیادی بر رفتار ترک خدمت کارکنان دارند. اقتصاد خوب توسعه پیدا کرده، عرضه فراوان کارکنان صنعت،

1. Organizational commitment

2. Job quality

3. Macroeconomic factors



شرایط شغلی به نسبت خوب یا افزایش فرصت‌های شغلی به قصد جابه‌جایی بیشتر کارکنان منجر می‌شود. زمانی که هزینه‌های زندگی بالا باشد، احتمال جابه‌جایی کارکنان کاهش پیدا می‌کند، زیرا کارکنان باید از راه تعهد به سازمان کسب روزی کنند و کارکنان مختلف تصمیم می‌گیرند که شغل فعلی خود را برای شغلی با درآمد بالاتر به دنبال کیفیت بهتر زندگی رها کنند [۱۷۵].

۲. روابط کار - خانواده^۱:

بهبود سیاست‌های کار- زندگی تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ کارکنان خواهد داشت. این به آن معناست که هرچه بیشتر سیاست‌های کاری- زندگی در یک سازمان وجود داشته باشد و توجه بیشتری از سمت مدیریت به آن معطوف شود، کارکنان تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند و از قصد ترک خدمت دوری خواهند کرد [۱۸۱].

۳. حمایت سازمانی^۲:

حمایت سازمانی ادراک شده، نتیجه نوع رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این رابطه در انواع تعامل‌هایی که بین کارکنان و سازمان انجام می‌شود، ریشه دارد. بر مبنای هنجار بده‌بستان متقابل در مبادله‌های اجتماعی، کارکنانی که سطح بالایی از حمایت سازمانی را درک می‌کنند، احتمال بیشتری می‌رود که حمایت سازمان را با نگرش‌های مثبت و رفتارهای کاری دلخواه، جبران کنند. براساس پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، مهم‌ترین پیامد حمایت سازمانی ادراک شده، افزایش تعهد سازمانی کارکنان است. بر همین اساس، پژوهشگران همبستگی منفی بین حمایت سازمانی ادراک شده و قصد ترک خدمت کارکنان را نتیجه گرفتند [۱۷۹].

۴. عدالت سازمانی^۳:

ادراک از عدالت سازمانی به سه دسته توزیعی، رویه‌ای، و مراوده‌ای تقسیم می‌شود. تئوری برابری که مبنای مفهوم عدالت توزیعی محسوب می‌شود، به نحوه واکنش افراد نسبت به مداخله‌ها، رفتارهای مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش‌ها در سازمان‌ها توجه

1. Family-work relationships
2. Organizational support
3. Organizational justice



دارد. با معرفی عدالت رویه‌ای، پیچ‌وخم تازه‌ای در مطالعه ادراک برابری معرفی شد. افرادی که حس نابرابری کنند، با واکنش‌های منفی مثل اهمال، کم‌کاری، رفتارهای شهروندی ضعیف و ترک خدمت به این نابرابری ادراک‌شده پاسخ می‌دهند [۴۹].

۵. سابقه کار در سازمان^۱:

مطالعه‌های زیادی درباره رابطه معکوس بین مدت زمان خدمت در یک سازمان و ترک خدمت وجود دارد. نرخ ترک کار در میان کارکنان با طول خدمت کوتاه‌تر به‌طور چشمگیری بالاتر از کارکنانی است که مدت طولانی‌تری شاغل هستند. این موضوع ممکن است به این دلیل باشد که کارمندانی که مدت طولانی‌تری سابقه خدمت دارند، سرمایه‌گذاری بیشتری در سازمان دارند و به همین علت، احتمال ترک خدمت آنان کمتر است. همچنین، هرچه سطح ارشدیت فرد در سازمان بالاتر باشد، احتمال ترک کار کمتر است [۱۷۸].

۶. ارتباط با مدیر^۲:

رابطه کارمندان با سرپرستان عامل دیگری است که به‌نظر می‌رسد تأثیر چشمگیری بر قصد ترک کار یا ترک خدمت کارکنان دارد. پژوهشگران بیان می‌کنند که حمایت گروهی در محل کار که با مدیریت مرتبط است، بر قصد ترک شغل تأثیر می‌گذارد. روابط با مدیریت، سرپرستان و سایر کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده مهم بر ترک خدمت کارکنان شناسایی شده است [۱۸۲].

۶- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌های کاربردی درباره پیدا کردن راهکارهای بهینه برای حفظ و نگهداری سرمایه انسانی سازمان‌ها - که به نوعی اصلی‌ترین منابع هر سازمانی به‌شمار می‌رود - در سال‌های پیشین به شکل جدی‌تری موردتوجه متخصصان حوزه مدیریت قرار گرفته است.

امروزه، حفظ منابع انسانی کارا و بهره‌ور به‌ویژه در بعضی از صنایع و سازمان‌ها مثل فناوری اطلاعات، جایگاه خاصی پیدا کرده است تا جایی که کارکنان به مثابه سرمایه‌های سازمان

1. Length of service
2. Employee's relationship with their supervisors



تلقی شده و مدیران آن اصلی‌ترین دغدغه و مهم‌ترین مزیت خود را جذب و حفظ سرمایه‌های انسانی می‌دانند.

در راستای پاسخ به پرسش پژوهش، دستاوردهای مطالعه منابع منتخب در زمینه ترک خدمت کارکنان نشان می‌دهد که مفهوم یاد شده مؤلفه‌ها و ابعاد گوناگونی دارد که تا به حال در پژوهش‌های پیشین به صورت جامع و کامل به آن پرداخته نشده است و فقط به برخی مؤلفه‌های ارائه شده در پژوهش فعلی به صورت محدود اشاراتی شده است. نکته مهم اینکه تعداد تکرار هر متغیر در جدول ۶ نشان‌دهنده تعداد پژوهش‌هایی است که پژوهشگران در بازه زمانی مذکور از آن متغیر در پژوهش خود استفاده کرده و آن را به عنوان یکی از عوامل اثرگذار در ترک خدمت کارکنان معرفی کرده‌اند. بنابراین این تعداد، نشان‌دهنده میزان اهمیت آن متغیر در نرخ خروج سازمان یا اقدام به ترک خدمت کارکنان است، برای مثال متغیر رضایت شغلی با ۳۹ بار تکرار، بیشترین تکرار را در بین متغیرهای مذکور دارد و نشان می‌دهد که این عامل یکی از اثرگذارترین عوامل ترک خدمت کارکنان محسوب می‌شود.

۷- توصیه‌ها

با توجه به اهمیت ترک خدمت کارکنان و نقش کلیدی عوامل پیشابندی در این خصوص، لازم است که سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی کارکنان در سازمان طراحی و پیاده‌سازی شود. علاوه بر این، مدیران در راستای ایجاد و تقویت عوامل بیرونی و درونی رضایت شغلی کارکنان، باید نقش فعال و حمایت‌گراانه از خود به نمایش بگذارند. مدیران عالی نباید تصور کنند که اغلب عواملی که خارج از کنترل آنهاست (مانند سطح حقوق و مزایا و یا نبود کارراهه شغلی و فرصت برای پیشرفت حرفه‌ای) باعث می‌شود که کارمندان شغل خود را ترک کنند. بلکه نتایج پژوهش حاضر محرک‌هایی از قصد ترک خدمت را شناسایی کرد که اغلب تحت کنترل مدیران سازمان است که می‌توانند با بهره‌گیری از این ابزار، نرخ ترک خدمت را به کنترل خود درآورده و کاهش دهند. تلاش به بهبود رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با ایجاد روابط بهتر و عمیق‌تر از سمت مدیران با زیردستان آنها به عنوان بخشی از راهبردهای کاهش قصد ترک خدمت کارکنان تأکید شده است. علاوه بر این، ارزیابی منظم عوامل پیشابندی ترک



خدمت می‌تواند شواهد موردنیاز برای شناسایی ابعاد بحرانی این حوزه که نیاز به طراحی و اجرای یک طرح بهبود مستمر دارد، برجسته نشان دهد.

درخصوص کنترل عوامل شغلی پیشاینده ترک خدمت:

- افزایش رضایت شغلی کارکنان از راه پرداخت حقوق و مزایای متناسب شغلی، بهبود شرایط کاری و فراهم کردن فرصت‌های شغلی جایگزین، تعیین و اجرای سیاست‌های کارراهه شغلی و غنی‌سازی شغلی
 - تلاش در جهت تقویت تعهد سازمانی کارکنان از راه افزایش حمایت اجتماعی کارکنان، ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و احترام، تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد شبکه‌های اجتماعی حمایتی
 - بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان با تلاش در جهت ایجاد محیط کاری امن، آرام، مشارکتی، عادلانه و بدون فشار روانی، تلاش در جهت حل تعارض‌های میان‌فردی و میان‌گروهی و جلوگیری از بروز اختلاف‌ها و چالش‌های هویتی
- درخصوص کنترل عوامل فردی پیشاینده ترک خدمت:
- بررسی و نظارت دقیق وضعیت جمعیت‌شناختی کارکنان ازجمله سن، جنسیت، وضعیت تأهل، سنوات کارکنان، شرایط خانوادگی و ... برای پیش‌بینی نرخ احتمالی خروج سازمان و انجام اقدام‌های فعالانه با هدف پیشگیری و کاهش پیامدهای منفی ترک کارکنان
 - سنجش سرمایه روانی و روان‌شناختی کارکنان قبل از ورود و تقویت این مؤلفه از راه ارائه بازخورهای سازنده، شناسایی و تقدیر از عملکردهای مثبت و ایجاد فرهنگ‌های مثبت در سازمان ازجمله صداقت، هالگوری، اعتماد، قدردانی، همکاری و ...
 - افزایش اثرگذاری شغلی کارکنان و بهبود ادراک موفقیت شغلی کارکنان از راه ارائه فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، ایجاد چالش‌های جدید و مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، تشویق و تقویت کارهای گروهی و جمعی، تقویت برند کارفرمایی و توجه به راهکارهای بازاریابی کارکنان



در خصوص کنترل عوامل سازمانی پیشایند ترک خدمت:

- بهبود عدالت سازمانی از راه ایجاد سیستم‌های عادلانه پاداش و ارزیابی عملکرد کارکنان، ایجاد فرصت‌های پیشرفت، شفافیت، آگاهی‌سازی روندها و فرایندهای سازمانی، تعریف روشن و شفاف از انتظاراتها و اهداف عملکردی کارکنان
- در نظر گرفتن عوامل کلان اقتصادی در تصمیم‌گیری‌های مدیریت عالی سازمان، تلاش در جهت کاهش آثار منفی شرایط اقتصادی بر زندگی کارکنان، بازآرایی و سازماندهی دوباره منابع و ایجاد آمادگی برای مقابله با شرایط رکود یا تورم اقتصادی
- تقویت حمایت سازمانی و مدیریت ارتباط با کارکنان از راه شکل‌دهی و بسترسازی برای گفتگو و ارتباط مؤثر مدیران با کارکنان، شناسایی و قدردانی از فعالیت‌های مثبت کارکنان، بازخوردهای سازنده و به‌موقع مدیران
- ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان از راه کاهش حجم کاری، متناسب‌سازی شیفت‌های کاری، اعتلا و اهمیت به جایگاه خانواده و تشویق کارکنان به گذران اوقات فراغت در کنار خانواده، ارائه برنامه‌های بهزیستی کارکنان، ایجاد سیاست‌های حمایتی برای خانواده و فراهم کردن امکانات مراقبت از کودکان و سالمندان کارکنان.

۸- محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش‌های آینده:

این پژوهش با توجه به کاربرد الگو و نتایج به‌دست‌آمده با موفقیت انجام شد. با این وجود، این مطالعه مثل هر پژوهش دیگری محدودیت‌هایی داشت. پژوهشگران آینده می‌توانند این محدودیت‌ها را به‌عنوان یک معیار در نظر بگیرند و به یک مطالعه پژوهش بهتر برسند. یکی از محدودیت‌های این مطالعه، استفاده از مطالعه‌های کیفی و کمی و آمیخته بود. مطالعه‌های آینده می‌توانند با استفاده از مطالعات آزمایشگاهی (تجربی)، دیدگاه‌های جامع‌تری درباره عوامل پیشایندی ترک خدمت کارکنان ارائه دهند. محدودیت دیگر این مطالعه، محدود بودن مطالعه‌ها به زبان فارسی بود. مطالعه‌های آینده می‌توانند با استفاده از مطالعه‌های سایر زبان‌ها به‌ویژه زبان انگلیسی، دیدگاه‌های گسترده‌تری درباره عوامل پیشایندی ترک خدمت کارکنان ارائه دهند. در نهایت پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در پژوهش‌های آینده بر موارد زیر تمرکز کنند:



اعتبارسنجی عوامل ارائه شده در این پژوهش در صنایع و سازمان‌های گوناگون، بررسی نتایج کنترل عوامل پیش‌بینی ترک خدمت بر نرخ خروج و اقدام به ترک خدمت کارکنان در یک بازه زمانی مشخص، طراحی و اجرای برنامه‌های مداخله‌ای و حمایتی برای کاهش ترک خدمت کارکنان. در پایان بیان می‌شود که با توجه به اهمیت روزافزون ترک خدمت کارکنان در سازمان‌ها، مهم‌ترین دستاورد پژوهش حاضر به‌عنوان یک پژوهش پیشگام، ارائه فهرستی جامع از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند درباره ارزیابی و سنجش وضعیت موجود کارکنان و بهره‌گیری از نتایج آن در مدیریت ترک خدمت کارکنان بسیار مفید باشد و در این راستا، الگوی مفهومی به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر نیز می‌تواند به‌عنوان مبنای پژوهش‌های آینده در جهت ساخت ابزار و یا راهنمای عملی برای مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌ها قرار بگیرد.

۹- منابع

- [۱] صالح اردستانی ع.، ورزشکار ه. «نقش سرمایه انسانی در افزایش بازدهی سرمایه‌گذاری بر پایه الگو سه شاخکی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. (۱۳۹۵)، ۲۴(۸): ۲۰۹-۲۳۲.
- [۲] جمشیدیان م. «تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی»، مهندسی مدیریت نوین، (۱۳۹۶)، ۲۰-۲۱(۶): ۹۱-۱۰۷.
- [۳] خیاط م.، قنبری ز. «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت (مورد مطالعه: سازمان اقتصادی انرژی پارس)»، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، (۱۳۹۷)، ۲۶(۴): ۱۷۴-۱۸۲.
- [4] Mokoena W, Schultz C, Dachapalli L-A. A talent management, organizational commitment and employee turnover intention framework for a government department in South Africa. SA J Human Resource Management;20,2022.
- [5] Elangovan A. Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis. Leadership Organization Development Journal;22,2001,page 159-165.
- [6] O'Connell M, Kung M (Mei-C. The Cost of Employee Turnover. Industrial Management;49,2007,page 14-19.



- [7] Mayhew R. Employee Turnover Definitions & Calculations. Chron. 2019.
- [8] Mujtaba BG, Senathip T. Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. Business Ethics and Leadership; 4, 2020, page 17-34.
- [9] Meyer J, Smith C. HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. Canadian Journal of Administrative Sciences;17,2000.
- [10] Lee HW, Pak J, Kim S, Li L-Z. Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation. Journal of Management, 45, 2016.
- [11] Pak K, Kooij D, De Lange A, Veldhoven M. Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. Human Resource Management Review;29,2018.
- [12] Smith L, Thneibat M, Weir D, Mcintosh B. HRM practices and innovation synergy: an intra-organisational perspective. International Journal of Human Resources Development and Management;22, 2022, page 98.
- [13] Collins C, Clark K. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. Academy of Management Journal;46,2003,page 740-751
- [14] Carmeli A, and Weisberg J, "Exploring turnover intentions among three professional groups of employees," *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 9, no. 2. 2006. pp. 191-206.
- [15] Purani K, and Sahadev D, "The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: An empirical study among salesmen in India," *J. Bus. Ind. Mark.*, vol. 23, 2008.
- [16] Verma A, "Book Review: Organization: Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover," *ILR Rev.*, vol. 38, no. 2, 1985, pp. 300-301,.
- [17] Johnston R, "The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers," *Int. J. Serv. Ind. Manag.*, vol. 6, 1995, pp. 53-71.
- [18] Coward R. T, Hogan T. L, Duncan R. P, Horne C. H, Hilker M. A, and Felsen L. M, "Job satisfaction of nurses employed in rural and urban long-term care facilities," *Res. Nurs. Health*, vol. 18, no. 3. 1995. pp. 271-284.



- [19] Cho S, Johanson M. M, and Guchait P, "Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 28, no. 3, 2009, pp. 374-381.
- [20] Steel R. P, and Ovalle N. K, "A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover," *J. Appl. Psychol.*, vol. 69, no. 4. 1984, pp. 673-686.
- [21] Tan S. K, "Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Todays Environment?," *Glob. J. Commer. Manag. Perspect.*, vol. 2. 2013. , pp. 18-22.
- [۲۲] عریضی سامانی س. ح. ر.، علی‌محمدی س.، گل‌پرور م. «رابطه تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با متغیرهای سازمانی پیشاینده و پساینده مبتنی بر تحلیل مسیر»، *روانشناسی*، (۱۳۸۶)، ۴۳(۱۱): ۳۰۲-۳۲۲.
- [۲۳] افجه س. ع. ا.، صالح غفاری ع. «عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور»، *راهبرد فرهنگ*، (۱۳۹۲)، ۲۱(۶): ۷۹-۱۱۲.
- [۲۴] جعفری‌نیا س.، خیراندیش م.، لطیفی جلیسه س. «مطالعه‌ای در زمینه فراتحلیل پیامدها و پیشایندهای هویت‌یابی سازمانی»، *مطالعات رفتار سازمانی*، (۱۳۹۶)، ۲۴(۶): ۱-۲۶.
- [۲۵] سلطانی م.، نجات س.، خمویی ف.، پسندیده پ. «بررسی پیشایندهای قصد ترک خدمت (مطالعه‌ای در یک بیمارستان دولتی)»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۱۳۹۶)، ۴۵(۱۵): ۵۵۱-۵۷۳.
- [۲۶] فیضی ط.، خیراندیش م.، لطیفی جلیسه س. «پیشایندها و پیامدهای فردی، سازمانی و مدیریتی خودشیفتگی مدیران: کاربرد تحلیل اسنادی و آنتروپی شانون»، *مطالعات رفتار سازمانی*، (۱۳۹۸)، ۳۰(۸): ۱۷۱-۱۸۸.
- [۲۷] رهبری ه.، پورصادق ن.، یزدانی ح. «شناسایی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی با رویکرد فراترکیب»، *اندازه‌گیری تربیتی*، (۱۳۹۹)، ۴۰(۱۰): ۱۷۱-۱۹۷.
- [۲۸] کاوسی س. ا.، دانایی‌فرد ح.، نیری ش.، فانی ع. ا. «تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۱۴۰۰)، ۵۳(۱۴): ۹۲-۱۱۴.



[۲۹] سلطانی م، نجات س، خمویی ف، پسندیده پ. «بررسی پیشایندهای قصد ترک خدمت (مطالعه‌ای در یک بیمارستان دولتی)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱۳۹۶)، ۴۵(۱۵): ۲۰۳-۲۸۹.

- [30] Steel R. P, and Ovalle N. K, "A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 69, 1984, pp. 673-686.
- [31] Verma A, *Book Review: Organization: Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover.* 1985.
- [32] Cotton J, Turtle J. M, and Turnover E, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research," *Acad Manage Rev*, vol. 1986. 1986, pp. 55-70.
- [33] Weisberg J, "Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave," *Int. J. Manpow.*, vol. 15, 1994, pp. 4-14.
- [34] Griffeth R, Hom P, and Gaertner S, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *J. Manag.*, vol. 26, 2000. pp. 463-488.
- [35] Yoshimura K. E, "employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: group differences," 2003.
- [36] Tett R. P, and Meyer J. P, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings.," *Pers. Psychol.*, vol. 46, 2006, pp. 259-293.
- [37] Steed L, Swider B, Keem S, and Liu J, "Leaving Work at Work: A Meta-Analysis on Employee Recovery From Work," *J. Manag.*, vol. 47, p. 014920631986415. 2019.
- [38] Sandelowski M, Barroso J, and Voils C, "Using Qualitative Metasummary to Synthesize Qualitative and Quantitative Descriptive Findings," *Res. Nurs. Health*, vol. 30. 2007, pp. 99-111.
- [39] Walsh D, and Downe S, "Meta-Synthesis Method for Qualitative Research: A Literature Review," *J. Adv. Nurs.*, vol. 50, 2005, pp. 204-11.
- [40] Holly C, Salmond S, and Saimbert M, *Comprehensive Systematic Review for Advanced Practice Nursing.* 2021.



- [۴۱] غفاری ش.، عاشوری م. «تعیین نقش ادراک قلدری سازمانی در ارتباط بین استرس شغلی و تمایل به ترک خدمت در کارکنان وزارت ورزش و جوانان»، *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، (۱۳۹۶)، ۱۶(۴): ۱۲۹-۱۴۰.
- [۴۲] سمیعی ر. ا.، صالحی نیا م.، کوروش زاده ن. «بررسی نقش میانجی استرس شغلی در رابطه بین رهبری اخلاقی و اثربخشی رهبری با قصد ترک خدمت»، *پژوهش‌های اخلاقی*، (۱۳۹۶)، ۲۹(۸): ۴۸-۲۹.
- [۴۳] ثناع.، مقری ج.، قوامی و.، طباطبایی س. س. «کیفیت زندگی کاری و تمایل به ترک خدمت پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر هرات- افغانستان: ۱۳۹۸-۱۳۹۹» *مدیریت سلامت*، (۱۴۰۰)، ۸۴(۲۴): ۳۴-۴۴.
- [۴۴] مرادی م.، حکیمی ا. «تأثیر رابطه‌بازی بر سلامت روان: بررسی نقش میانجی منفی‌گرایی شفاهی، استرس و تمایل به ترک خدمت کارکنان»، *مطالعات منابع انسانی*، (۱۳۹۸)، ۳۲(۹): ۷۳-۸۸.
- [۴۵] حسن‌زاده ت.، سید دانش سی.، ایل بیگی اصلی ن. «بررسی و تبیین رابطه بین استرس شغلی و رفتارهای کناره‌گیری کارکنان اداره کل شیلات استان گیلان»، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، (۱۳۹۳)، ۱۲(۶): ۱۱۳-۱۳۴.
- [۴۶] بسطی ش.، دانایی فرد ح.، فانی ع. ا.، دلخواه ج. «طراحی الگو ترک خدمت داوطلبانه کارکنان»، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، (۱۴۰۱)، ۶۴(۱۴): ۳۸۱-۴۱۰.
- [۴۷] نادى م.، شجاعى م. «رابطه بین ادراک از قلدری در محیط کار، از خودبیگانگی شغلی، حمایت سازمانی با نیت ترک خدمت و نقش میانجی رفتار شهروندی اجباری»، *جامعه شناسی کاربردی*، (۱۳۹۸)، ۷۳(۳۰): ۱۶۷-۱۸۸.
- [۴۸] گل‌پرور م.، حسین‌زاده خ.، عابدینی م.، اشجع آ. «الگوی ساختاری نقض قرارداد روان‌شناختی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، رضایت شغلی و رفتارهای انحرافی»، *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، (۱۳۹۳)، ۶(۴): ۵۵-۷۰.
- [۴۹] رسولی ر.، شهائی ب.، صفایی م. «عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام‌نور»، *مدیریت دولتی*، (۱۳۹۱)، ۹(۴): ۲۷-۴۲.



- [۵۰] شهانی ب.، حضوری م. «رفتار شهروندی سازمانی در ساپکو: ابعاد، محرک‌ها و پیامد»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، (۱۳۹۱)، ۱۷(۲): ۶۴-۸۶.
- [۵۱] بروکی میلان ش.، قاسم‌زاده علیشاهی ا.، یارمحمدزاده پ. «تعامل سیاست ادراک شده سازمانی و سرمایه روان‌شناختی در پیش‌بینی اخلاق حرفه‌ای»، اخلاق در علوم و فناوری، (۱۳۹۵)، ۴۰(۱۱): ۹-۲۰.
- [۵۲] شجاعی س. «بررسی رابطه بین نقض قرارداد روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی و نیت جابه‌جایی با نقش تعدیلی فاصله قدرت»، فرایند مدیریت و توسعه، (۱۳۹۵)، ۹۶(۳۰): ۱۱۷-۱۴۴.
- [۵۳] بنی‌اسدی م.، ربانی ز. «نقش تعدیل‌کنندگی سرمایه روان‌شناختی در تأثیر سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی، ترک خدمت و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌های خودروسازی شهر تهران»، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، (۱۴۰۱)، ۸۷(۲۳): ۱۹۹-۲۱۱.
- [۵۴] رنگریز ح.، مهدبی م. «اقدامات مدیریت منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت سازمان: بررسی نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی»، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، (۱۳۹۸)، ۴۰(۱۰): ۹۷-۱۲۰.
- [۵۵] تهرانی ر.، قاضی طباطبایی م.، خلیفه‌سلطانی س. ا. «بررسی تضاد حرفه‌ای - سازمانی در حسابداری»، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، (۱۳۸۴)، ۴۱(۱۲): ۳-۲۸.
- [۵۶] مرادی م.، خلیلی م. «تأثیر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی بر تضاد حرفه‌ای - سازمانی بین پرستاران و بهیاران و نقش آن در عملکرد منابع انسانی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱۳۹۶)، ۴۴(۱۵): ۴۱۹-۴۴۳.
- [۵۷] اشرفی س.، فرزانه م.، عزیزی م. «رابطه مدیریت استعداد و تمایل به ترک خدمت معلمان با نقش میانجی دلبستگی شغلی»، اندیشه‌های نوین تربیتی، (۱۳۹۶)، ۴۳(۱۳): ۱۳۷-۱۶۳.
- [۵۸] طاهرلو ث.، فضل‌زاده ع.، صنوبر ن.، فاریابی م. «تأثیر تناسب شخص-شغل بر تمایل به ترک خدمت و بهبود کیفیت شغلی با تأکید بر نقش دلبستگی شغلی: شواهدی از صنعت کارگزاری»، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱۳۹۶)، ۴۴(۱۵): ۲۴۹-۲۶۹.



[۵۹] زبانی شادآباد م. ع.، حسنی م.، قاسم‌زاده ا. ی «رابطه درگیری شغلی و تناسب شغلی با اخلاق حرفه‌ای و تمایل به ترک خدمت»، *اخلاق در علوم و فناوری*، (۱۳۹۶)، ۴۳(۱۲): ۸۴-۷۷.

[۶۰] دعایی ح. ا.، مرتضوی س.، کوشازاده س. ع. «اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، (۱۳۸۹)، ۷-۸(۲): ۱۲۱-۱۴۸.

[۶۱] رستگار ع.، عین علی م.، باقری قره‌بلاغ هو، همتی ا. «واکاوی نقش اخلاق کار اسلامی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با تأکید بر میانجی‌گری درگیری شغلی»، *مطالعات رفتار سازمانی*، (۱۳۹۸)، ۳۰(۸): ۱۸۹-۲۱۱.

[۶۲] زارعی س. «نقش واسطه‌ای دلبستگی شغلی در رابطه بین تعارض کار- خانواده و حمایت سازمانی ادراک‌شده با نیت ترک خدمت در کارکنان نظامی»، *فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی*، (۱۳۹۸)، ۳۷(۱۰): ۱۷۱-۱۹۸.

[۶۳] رضایی منش ب.، قربانی پاچی ع. «نقش اخلاق کاری اسلامی و رهبری معنوی بر تمایل به ترک خدمت اساتید دانشگاه با نقش میانجی دلبستگی شغلی»، *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، (۱۳۹۸)، ۳۱(۹): ۱۸۷-۲۰۸.

[۶۴] اردکانی م. ش.، ابزری م.، شائمی برزکی ع.، فتحی س. «بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر پیامدهای رفتاری با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در صنعت فولاد ایران»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۱۳۹۶)، ۴۳(۱۵): ۴۳-۶۸.

[۶۵] هاشم‌زهی ر.، نجف‌بیگی ر.، ذبیحی م. «طراحی الگو ترک خدمت کارکنان دانشی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی خراسان رضوی»، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، (۱۴۰۰)، ۴۷(۱۲): ۲۳-۳۹.

[۶۶] گل‌پرور م.، حسین‌زاده خ. «الگوی ارتباط عدم تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک خدمت: شواهدی برای الگوی استرس - نامتعادلی - جبران»، *روانشناسی کاربردی*، (۱۳۹۰)، ۱۷(۵): ۴۱-۵۶.

[۶۷] هادوی‌نژاد م.، مؤمنی ع. «شناسایی عوامل مؤثر در تمایل به جابه‌جایی کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران»، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، (۱۳۹۲)، ۱۸(۵): ۱۹۵-۲۲۹.



- [۶۸] حسین‌زاده ط، رستگار ا. «رابطه سرمایه‌های روان‌شناختی و تمایل به ترک شغل با تأکید بر نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی»، *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، (۱۳۹۲)، ۷(۲): ۳۳-۵۳.
- [۶۹] افخمی اردکانی م، رادمرد سق، رجب‌پور ا. «بررسی نقش تعدیل‌گر حمایت اجتماعی در رابطه تعارض کار- خانواده و رضایت شغلی»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۱۳۹۵)، ۳۹(۱۴): ۹۷-۱۱۶.
- [۷۰] خلیفه سلطانی س. ا، براری س. «بررسی علل و پیامدهای استرس نقش حسابرسان»، *حسابداری مالی*، (۱۳۹۴)، ۲۸(۷): ۳۲-۵۵.
- [۷۱] حمیدی‌زاده م. ر، نکویی‌زاده م. «اخلاق حرفه‌ای و پیامدهای آن در کارکنان خدمات پس از فروش صنعت خودروسازی»، *مدیریت فردا*، (۱۳۸۸)، ۲۲(۸): ۳-۱۴.
- [۷۲] گل‌پرور م، جوادیان ز، ادیبی ز، مصاحبی م. ر، خبازیان ب. «الگوی ساختاری رابطه فشارهای شغلی و نیازهای روانی - اجتماعی با عملکرد کارکنان»، *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، (۱۳۹۳)، ۷(۲): ۱-۱۶.
- [۷۳] صالح اردستانی ع، سید نقوی م. «تبیین رابطه فلات‌زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۱۳۹۵)، ۳۱(۹): ۱۴۵-۱۶۰.
- [۷۴] هوشیار و، رحیمی قره‌چماق م. «تأثیر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان به‌واسطه حمله عاطفی در میان کارکنان مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی و غیردولتی شهر مشهد»، *مدیریت فردا*، (۱۳۹۴)، ۲۸(۱۳): ۱۴۱-۱۵۲.
- [۷۵] طبرساغ، رضاییان ع، فلکی پ. «بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به‌واسطه نقش تعدیلی تبادل رهبر - عضو»، *مدیریت دولتی*، (۱۳۹۸)، ۴۰(۱۱): ۶۶۱-۶۸۱.
- [۷۶] قاسم‌پور ح، ویسه س. م. «بررسی اثرگذاری سبک رهبری زهرآگین بر پیدایی تمایل به ترک خدمت داوطلبانه؛ تبیین نقش میانجی سکوت سازمانی»، *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، (۱۳۹۹)، ۵۷(۱۵): ۵۶-۸۲.



- [۷۷] کمالپورخوب ن.، نظری خ. «نقش سکوت سازمانی در تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت»، *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، (۱۳۹۸)، ۱۲(۵): ۱۳۳-۱۴۵.
- [۷۸] ابراهیمی نژاد م.، ابراهیمی نژاد غ.، یاری ناصریه م. «بررسی رابطه میان تنش‌های سازمانی و تمایل کارکنان به ترک خدمت در سازمان‌های دولتی»، *دانشور رفتار*، (۱۳۸۸)، ۳۸(۱۶): ۳۵-۴۳.
- [۷۹] مهرگان م.، سید کلالی ن. «بررسی ارتباط میان عوامل مؤثر بر ترک خدمت دانشجویان در صنعت ارتباطات همراه ایران با استفاده از مدل‌ولوژی نقشه‌های شناختی فازی»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۱۳۹۱)، ۱۸(۵): ۲۵-۴۴.
- [۸۰] شکراللهی یانچشمه م.، کاظمی ح.، بهشتی فر م. «شناخت و تحلیل کیفی عوامل نگه‌داشت منابع انسانی سازمان»، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، (۱۳۹۸)، ۲۷(۷): ۵۱-۸۴.
- [۸۱] جودزاده م.، منصورى م. «بررسی تأثیر تهدید کرونا بر تمایل به ترک خدمت با نقش میانجی اضطراب روان‌شناختی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دولتی شهر اهواز)»، *روان‌شناسی معاصر*، (۱۳۹۹)، ۳۰(۱۵): ۹۴-۱۰۷.
- [۸۲] مشرفی زنوزی ع.، مالدار ا. «بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت پیش از موعد کارکنان مطالعه موردی، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا»، *علوم و فنون نظامی*، (۱۳۹۲)، ۲۶(۹): ۷۱-۹۷.
- [۸۳] زبانی شادباد م.، حسینی م.، قاسم‌زاده علیشاهی ا. «نقش اخلاق حرفه‌ای در پیامدهای فردی و سازمانی، اخلاق پزشکی»، (۱۳۹۶)، ۴۰(۱۱): ۵۴-۶۲.
- [۸۴] مجیبیان ف.، فرتوک‌زاده ح.، رجبی نهوجی م.، مصطفایی خ. «بررسی علل خروج کارکنان دانشی از شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم»، *علوم مدیریت ایران*، (۱۳۹۴)، ۳۷(۱۰): ۲۳-۴۹.
- [۸۵] پناهی ب. «فراتحلیل پیشران‌ها و پیامدهای برند کارفرما در ایران»، *مدیریت برند*، (۱۳۹۸)، ۱۹(۶): ۷۶-۱۰۶.
- [۸۶] بارانی ص.، عسگری ن.، افضل‌ی ه. «شناسایی عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)»، *مدیریت نظامی*، (۱۳۹۶)، ۶۶(۱۷): ۱۳۹-۱۶۵.



- [۸۷] خیراندیش م.، سیدنقوی م.، صفری س. «الگوی عوامل پیشران تمایل به ترک خدمت نخبگان از دیدگاه مدیران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی»، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، (۱۳۹۶)، ۳۱(۸): ۴۱-۷۱.
- [۸۸] کاملی م. ج.، تابان م.، خرازانی تفرشی ح. ر. «رابطه اثربخشی رهبری و تمایل به ترک شغل کارکنان و نقش تعدیلی عوامل فشارزای شغلی»، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، (۱۳۹۵)، ۱۴(۴): ۳۷-۶۰.
- [۸۹] فانی ع. ا.، دانایی فرد ح.، کاوسی س. ا.، نیری ش. «طراحی الگو نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، (۱۳۹۹)، ۴۲(۱۲): ۱۶۱-۱۹۵.
- [۹۰] رحیم‌نیا د.، نیکخواه فرخانی ز. «تأثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندگان»، *اخلاق در علوم و فناوری*، (۱۳۹۰)، ۲۱(۶): ۱۰-۲۰.
- [۹۱] پیوسته ا.، بهلولی زیناب ن.، نصیری باری ح. «عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی فرماندهان و مدیران و بررسی رابطه ابعاد سه‌گانه تعهد بر قصد ترک خدمت از سازمان»، *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، (۱۳۹۳)، ۳۰(۹): ۳۰۵-۳۲۴.
- [۹۲] حمیدی‌زاده م. ر.، نکویی‌زاده م. «رفتار مبتنی بر اخلاق فردی و حرفه‌ای و خدمات پس از فروش»، *اخلاق در علوم و فناوری*، (۱۳۸۹)، ۱۵(۵): ۸۴-۹۳.
- [۹۳] واحد اسرمی م. ج.، مرادزاده ع.، یعقوبی ن. م. «نقش میانجی احساس انرژی در رابطه بین اخلاق کاری اسلامی و تمایل به ترک خدمت»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۱۳۹۴)، ۲۸(۸): ۳۳-۵۶.
- [۹۴] عرب ع.، امین بیدختی ع. ا.، مرادزاده ع.، رستگار ع. ع. «بررسی روابط ساختاری بین اخلاق کاری اسلامی، تأمین نیازهای رشد، احساس انرژی و تمایل به ترک خدمت»، *مدیریت اسلامی*، (۱۳۹۵)، ۹۴(۲۴): ۵۱-۸۴.
- [۹۵] رشیدی م. «مطالعه و تحلیل تأثیر رهبری ارتقادهنده سلامت بر قصد ماندن کارکنان»، *مشاوره شغلی و سازمانی*، (۱۳۹۸)، ۴۱(۱۱): ۱۰۹-۱۳۴.
- [۹۶] رحیم‌نیا ف.، نصرتی س.، اسلامی ق. «بررسی تأثیر امنیت و استقلال شغلی بر ترک خدمت به‌واسطه درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی»، *مدیریت دولتی*، (۱۳۹۶)، ۳۰(۹): ۳۳۳-۳۵۷.



- [۹۷] عباسی م.، خنیفر ح.، واعظ موسوی م. ا.، صمیمی م. «بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان»، *مدیریت اسلامی*، (۱۳۹۶)، ۱۰۱(۲۵): ۲۰۳-۲۳۰.
- [۹۸] قربانزاده د.، وهابزاده ش.، کاظمی ا. «بررسی تأثیر عدم امنیت شغلی درک شده بر تمایل به ترک خدمت»، *مطالعات مدیریت، بهبود و تحول*، (۱۴۰۰)، ۱۰۰(۳۰): ۱۶۳-۱۹۱.
- [۹۹] کرد ب.، کرد ح.، عرب ع. «بررسی رابطه به کارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۱۳۹۳)، ۲۴(۷): ۱۱۳-۱۴۰.
- [۱۰۰] کوثری پور م.، شهلائی باقری ج.، افشاری م. «بررسی ارتباط بین کارکردهای اهتمام بر عوامل مدیریتی و حفظ نیروهای انسانی در وزارت ورزش و جوانان»، *مطالعات مدیریت ورزشی*، (۱۳۹۳)، ۲۶(۱۱): ۷۱-۹۲.
- [۱۰۱] ابراهیمی ا. «بررسی تأثیر درهم‌تنیدگی شغلی و سازمانی بر قصد ترک خدمت معلمان آموزش و پرورش: نقش تعدیل‌گر مرحله کارراهه شغلی»، *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، (۱۳۹۹)، ۱۶(۹): ۱۹۹-۲۱۹.
- [۱۰۲] علی‌پور ع.، عزیزی ب. «بررسی رابطه بین اخلاق کاری اسلامی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران»، *مدیریت ورزشی*، (۱۳۹۵)، ۱۳۹۵: ۳۴(۸): ۶۸۱-۶۹۳.
- [۱۰۳] حمیدی‌زاده ع.، زارعی متین ح.، ظفری ه. «بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژ کارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان»، *مطالعات رفتار سازمانی*، (۱۳۹۶)، ۲۳(۶): ۱-۳۲.
- [۱۰۴] ابراهیمی س. ع.، عین‌علی م.، باقری قره‌بلاغ ه. «واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در هیأت‌های ورزشی: با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد»، *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، (۱۳۹۹)، ۳۵(۱۸): ۱۸۱-۱۹۷.
- [۱۰۵] عابدی جعفری ح.، شیعه‌زاده ا.، سید حسینی س. س. «تأثیر حسادت بر تمایل به ترک خدمت پرستاران به میانجی‌گری خوداحترامی و رفتارهای غیرشهروندی»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۱۳۹۳)، ۳۴(۱۲): ۷۶۳-۷۸۶.



- [۱۰۶] سید نظری ز، حسنی م، قلعه‌ای ع. ر، کاظم‌زاده بیطالی م. «رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان با تمایل به ترک شغلی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی: آزمون میانجی عدالت سازمانی»، *توانبخشی*، (۱۳۹۵)، ۶۸(۱۷): ۳۳۹-۳۴۹.
- [۱۰۷] دهقانان ح، ادیب‌پور م، فردوسی ش، شجاعی م. ح. «بررسی و تبیین پیامدهای رهبری اخلاقی»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، (۱۳۹۴)، ۱۳(۴): ۵۷-۷۰.
- [۱۰۸] احمدی پ، صفری کهره م، میرمهدی س، اسماعیلی کاخکی ف. «رابطه بین ارزش‌های اخلاقی کارکنان با تناسب شخص-سازمان و ترک خدمت»، *اخلاق در علوم و فناوری*، (۱۳۹۱)، ۲۵(۷): ۸۱-۸۸.
- [۱۰۹] عدل خانقاه م، زنگانه م، مردانی م. ر. «تأثیر تناسب ضعیف فرد با سازمان بر تمایل به ترک خدمت کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش با توجه به نقش میانجی فرسودگی شغلی و تعدیل‌کننده معنویت»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۱۳۹۸)، ۴۵(۱۲): ۳۱۴-۳۳۰.
- [۱۱۰] افخمی اردکانی م، فرحی ر. «فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین الگوی در پژوهشگاه صنعت نفت»، *علوم مدیریت ایران*، (۱۳۹۰)، ۲۴(۶): ۱-۲۴.
- [۱۱۱] قنبرپور نصرتی ا. ق. و همکاران «نقش رضایت شغلی در ارتباط فرهنگ سازمانی با تمایل به ترک شغل در فدراسیون‌های ورزشی»، *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، (۱۳۹۳)، ۲۴(۱۲): ۱۴۹-۱۶۲.
- [۱۱۲] اسمعیلی ا، مهدیون ر، قاسم‌زاده ا. «طراحی و اعتباریابی الگو ساختاری پیامدهای فرهنگ سازمان یادگیرنده (مطالعه‌موردی: دانشگاه اراک)»، *نامه آموزش عالی*، (۱۳۹۹)، ۵۲(۱۳): ۱۹۱-۲۱۳.
- [۱۱۳] رحیم‌نیا ف، نیکخواه فرخانی ز. «بررسی تأثیر جو اخلاقی سازمان بر عملکرد سازمانی و تمایل به ترک خدمت»، *مدیریت فردا*، (۱۳۹۲)، ۳۷(۱۲): ۱۳۹-۱۵۶.



- [۱۱۴] بحرینی‌زاده م.، اسماعیل‌پور م.، شهینایی ع. «بررسی تأثیر بازارمحوری بر نگرش‌های شغلی - مطالعه: بانک‌های تجاری شهر بوشهر»، *تحقیقات بازاریابی نوین*، (۱۳۹۱)، ۴(۲): ۱۴۹-۱۶۶.
- [۱۱۵] علی‌رحیمی م. م.، امیرخانی ا.، رسولی ر.، طالقانی غ. «نقش رهبری اخلاقی و اخلاق سازمانی در کاهش ترک خدمت سازمانی»، *اخلاق در علوم و فناوری*، (۱۳۹۷)، ۶(۱۳): ۵۶-۶۴.
- [۱۱۶] ضیاءالدینی م.، رضانی قوام‌آبادی س. «الگوی غنی‌سازی و اشتیاق شغلی برای سنجش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، (۱۳۹۲)، ۱۵(۳): ۱۷۷-۱۹۹.
- [۱۱۷] صحت س.، سجادیان ف. «ادراک کارکنان از فعالیت‌های منابع انسانی تعهدمحور»، *مطالعات مدیریت، بهبود و تحول*، (۱۳۹۸)، ۹۱(۲۸): ۳۱-۶۴.
- [۱۱۸] رهبری ه.، پورصادق ن.، یزدانی ح. «شناسایی عوامل مؤثر بر درهم‌تنیدگی شغلی با رویکرد فراترکیب»، *اندازه‌گیری تربیتی*، (۱۳۹۹)، ۴۰(۱۰): ۱۷۱-۱۹۷.
- [۱۱۹] پورصادق ن.، یزدانی ح.، رهبری ه. «طراحی و اعتبارسنجی الگو درهم‌تنیدگی شغلی کارکنان»، *مطالعات منابع انسانی*، (۱۴۰۱)، ۴۳(۱۲): ۱۵۳-۱۷۸.
- [۱۲۰] مرادی دم. پیامدهای رهبری اخلاقی و نقش آن در کاهش انحراف سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۳۹۸، ۵۰(۱۴): ۵۰-۷.
- [۱۲۱] همتی نوعدوست گیلانی م. «فراتحلیل مطالعات مرتبط با رهبری اخلاقی در حوزه مدیریت»، *اخلاق در علوم و فناوری*، (۱۳۹۸)، ۵۳(۱۴): ۲۱۳-۲۱۸.
- [۱۲۲] سبکرو م.، کلهریان ر.، کامجو ز. ا.، طالقانی غ. «تعارض کار و خانواده: نقش ادراک حمایت‌های سازمانی در قصد ترک خدمت - موردکاوی پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران»، *مدیریت دولتی*، (۱۳۹۰)، ۶(۳): ۱۱۱-۱۲۶.
- [۱۲۳] دعایی ح. ا.، پور س.، خریدار ف. «تحلیل و بررسی عوامل پیش‌بینی‌کننده تعارض کار - خانواده و قصد ترک خدمت؛ نمونه مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان قائم (عج) در مشهد»، *علوم اجتماعی (دانشگاه فردوسی مشهد)*، (۱۳۹۱)، ۱۹(۹): ۶۳-۸۸.



- [۱۲۴] احمدی ش.، نادى م. «بررسی تأثیر پیشرفت شغلی، فلات‌زدگی شغلی، تعهد عاطفی، دلبستگی شغلی و فرسودگی شغلی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و تمایل به ترک خدمت»، پژوهشنامه مدیریت تحول، (۱۳۹۸)، ۲۱(۱۱): ۱۰۵-۱۳۲.
- [۱۲۵] حدادیان ع.، رفیعی م.، فیاضی م. «بررسی تأثیر ادراک فراشایستگی بر نگرش‌های شغلی»، پژوهشنامه مدیریت تحول، (۱۳۹۹)، ۲۴(۱۲): ۲۰۷-۲۲۸.
- [۱۲۶] جهان‌بین م.، مشرف جوادی م.، محمدی س. «طراحی الگو مدیریت پیامدهای بدبینی نسبت به تغییرات سازمان (مطالعه‌موردی: وزارت ورزش و جوانان)»، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، (۱۳۹۷)، ۴۱(۱۷): ۲۸۵-۳۰۱.
- [۱۲۷] فانی ع. ا.، احمدی آرم ه.، صفایی شکیب ع.، حسن‌زاده ح. «جامعه‌پذیری سازمانی و نقش آن در تمایل به ترک خدمت کارکنان جدیدالاستخدام (مطالعه‌موردی: شرکت نفت و گاز پارس)»، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، (۱۳۹۳)، ۲۰(۲۰): ۳-۲۶.
- [۱۲۸] هادی پیکانی م.، خنیفر ع. «تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان کلیدی در شرکت‌های واگذار شده شرکت نفت به بخش خصوصی (مورد مطالعه: شرکت لوله‌سازی اهواز)»، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، (۱۳۹۶)، ۳۱(۸): ۱۵۳-۱۷۵.
- [۱۲۹] تقوی لاریجانی ت.، جودکی ک. «بررسی ارتباط بین تنش اخلاقی و تمایل به ترک خدمت در پرستاران بخش‌های مراقبت ویژه»، اخلاق پزشکی، (۱۳۹۹)، ۴۵(۱۴): ۶۴-۷۴.
- [۱۳۰] آقاجان‌پور چهارده ف.، رضایی کلیدبری ح. «نقش مبادله رهبر-پیرو در تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت»، علوم مدیریت ایران، (۱۳۹۳)، ۳۶(۹): ۱۰۱-۱۱۹.
- [۱۳۱] رنگریز ح.، رنجبر کبوترخانی م. «توسعه کارکنان و تمایل به ترک خدمت داوطلبانه با نقش میانجی قابلیت استخدام»، مطالعات رفتار سازمانی، (۱۳۰۷)، ۲۸(۷): ۱۸۹-۲۱۱.
- [۱۳۲] احمدی ع. ا.، مرادی م.، کمال‌آبادی ف. «تأثیر رابطه بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۱۳۹۱)، ۱۱(۴): ۱۱۵-۱۳۶.



- [۱۳۳] کوشزاده س. ع.، عزیزآبادی ا. «تأثیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر تمایل به ترک خدمت با میانجی‌گری هویت سازمانی، حمایت سازمانی و خشنودی شغلی»، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، (۱۳۹۳)، ۵۶(۱۵): ۲۵-۳۶.
- [۱۳۴] امیری ق.، محمودزاده س. م. «بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱۳۹۴)، ۳۶(۱۳): ۵۵۹-۵۸۰.
- [۱۳۵] احمدزاده س.، سلاجقه س.، صیادی س. «بررسی رابطه بین رفتار مدیر به‌عنوان مربی با تمایل بر ترک خدمت کارکنان: با تبیین نقش میانجی نگرش‌های شغلی»، مطالعات رفتار سازمانی، (۱۳۹۶)، ۲۱(۶): ۵۷-۷۹.
- [۱۳۶] آرمان م.، نیکخواه کیارمش ر. ا. «بررسی رابطه بین شهرت سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان و تمایل به ترک خدمت با میانجی‌گری رضایت شغلی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱۳۹۶)، ۴۵(۱۵): ۵۰۳-۵۲۷.
- [۱۳۷] مبارکی م.، سالارزهی ح. ا.، مرادزاده ع. «نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین برندسازی داخلی و تمایل به ترک خدمت»، مدیریت برند، (۱۳۹۵)، ۵(۳): ۹۷-۱۱۸.
- [۱۳۸] افجه س. ع. ا.، صالح غفاری ع. «عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور»، راهبرد فرهنگ، (۱۳۹۲)، ۲۱(۶): ۷۹-۱۱۲.
- [۱۳۹] عباس‌پور ع.، سیدخاموشی س. م. «بررسی رابطه بین اجتماعی‌شدن و گرایش به ترک خدمت در کارکنان تازه‌وارد»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۱۳۹۲)، ۱۵(۰): ۷۳-۹۴.
- [۱۴۰] فیاضی م.، ضیایی ث. «تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران»، پژوهشنامه مدیریت تحول، (۱۳۹۳)، ۱۱(۶): ۷۳-۹۱.
- [۱۴۱] زردشتیان ش.، حسینی م.، کریمی ج. «اثر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت با ملاحظه نقش میانجی فرسودگی شغلی در دبیران تربیت بدنی استان کرمانشاه»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، (۱۳۹۶)، ۱۵(۴): ۶۱-۶۹.
- [۱۴۲] عریضی ح. ر.، دارمی ز. «رابطه عدم‌توازن تلاش-پاداش و فنون تجدید قوا در کارکنان با ملاحظه بر حمایت سازمانی»، مطالعات روان‌شناختی، (۱۳۹۳)، ۴۰(۱۰): ۱۱۱-۱۳۴.



- [۱۴۳] امیرکبیری ع.، تقوی‌نژاد س. ک.، خادمی ع. ا. «بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی و رضایت شغلی و تمایل به جابه‌جایی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی کشور)»، پژوهشنامه مالیات، (۱۳۹۶)، ۸۳(۲۵): ۸۷-۱۰۶.
- [۱۴۴] زارعی گ. ن.، زارعی ا.، مرزبان س. «همبستگی بین کیفیت زندگی کاری و تمایل به ترک خدمت: مطالعه‌ای در بین کارکنان مراکز بهداشت و وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران»، پژوهنده، (۱۳۹۳)، ۱۰۰(۱۹): ۲۰۰-۲۰۶.
- [۱۴۵] علی‌رحیمی م. م.، امیرخانی ا.، رسولی ر. «طراحی الگو کاهش ترک خدمت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت پایانه‌های نفتی ایران)»، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، (۱۳۹۶)، ۳۴(۹): ۵۳-۸۲.
- [۱۴۶] دیهیم‌پور م.، دولتی ح. «تأثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر میزان ترک خدمت کارکنان نظامی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۱۳۹۶)، ۳۰(۹): ۱-۲۶.
- [۱۴۷] حسینی م.، بشیری ژ. «رابطه جو اخلاقی با پیامدهای مثبت و منفی سازمانی»، اخلاق در علوم و فناوری، (۱۳۹۴)، ۳۷(۱۰): ۲۷-۳۶.
- [۱۴۸] حسن‌زاده ک.، سهرابی آ.، فیاضی م. «بررسی تأثیر جو اخلاقی سازمانی بر فرسودگی شغلی با تأکید بر نگرش کارکنان بانک مسکن استان تهران»، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱۳۹۷)، ۴۸(۱۶): ۴۳۹-۴۶۰.
- [۱۴۹] بامری م.، ناستی‌زایی ن. «نقش هوش معنوی، اخلاقی و سازمانی در تمایل به ترک خدمت مدیران»، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، (۱۳۹۵)، ۲۲(۶): ۶۷-۹۶.
- [۱۵۰] حیدری س.، معروفی ف.، احمدی‌زاد آ. «تاب‌آوری فروشندهان بنگاه‌های کسب‌وکار»، کاوش‌های مدیریت بازرگانی، (۱۳۹۶)، ۱۷(۹): ۲۲۵-۲۴۷.
- [۱۵۱] گل‌پرور م.، عریضی ح. ر. «فراتحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین‌های شغلی میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت»، دانشور رفتار، (۱۳۸۷)، ۳۳(۱۵): ۸۵-۱۰۰.
- [۱۵۲] اخباری م. س.، عریضی ح. ر.، قاسمی و.، نوری ا. «رابطه میان پنج شکل تعهد کاری و میل به ماندن و قصد ترک خدمت در میان کارکنان پالایشگاه نفت»، روان‌شناسی، (۱۳۹۱)، ۶۲(۱۶): ۱۷۶-۱۹۲.



- [۱۵۳] نیکخواه فرخانی ز، ریحانی م. «نقش تعدیلی تعهد سازمانی و رضایت شغلی در تأثیر بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی»، *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، (۱۳۹۸)، ۱۳(۷): ۱۵۱-۱۶۷.
- [۱۵۴] عریضی ح، گل‌پرور م. «الگوی مسیر روابط حمایت سازمانی ادراک‌شده با متغیرهای شغلی، حرفه‌ای و سازمانی»، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، (۱۳۹۰)، ۴(۱۵): ۱۴۷-۱۷۳.
- [۱۵۵] زارعی متین ح، سید کلالی ن، اخوان انوری م، ر، یزدانی ح، ر. «بررسی اثر تحلیل رفتگی شغلی بر پیامدهای شغلی کارکنان»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۱۳۹۱)، ۹(۱): ۷۳-۹۰.
- [۱۵۶] حقیقتیان م، دوله م، طعیمه‌پور ا، دوله ف. «رابطه بین تعهد سازمانی و گرایش به فساد اداری بین کارکنان شهرداری تهران»، *رفاه اجتماعی*، (۱۳۹۵)، ۶۱(۱۶): ۴۱-۶۶.
- [۱۵۷] شیرزاد کبریا ب، شامانی س، نوروزی م، شامانی س. «بررسی تطبیقی تعهد سازمانی و پیامدهای آن در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی استان سمنان»، *مدیریت بهداشت و درمان*، (۱۳۹۱)، ۱۲(۴): ۳۳-۴۲.
- [۱۵۸] عریضی ح، ر، گل‌پرور م، جنتیان س. «مقایسه فراتحلیل شش الگو تأثیر نگرش‌های شغلی بر عملکرد کارکنان در ۱۳ شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی، نقش واسطه‌ای خود اثربخشی»، *مشاوره شغلی و سازمانی*، (۱۳۹۲)، ۱۷(۵): ۵۱-۷۴.
- [۱۵۹] عریضی سامانی س، ح، ر، علی‌محمدی س، گل‌پرور م. «رابطه تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن با متغیرهای سازمانی پیش‌بیند و پس‌بیند مبتنی بر تحلیل مسیر»، *روان‌شناسی*، (۱۳۸۶)، ۴۳(۱۱): ۳۰۲-۳۲۲.
- [۱۶۰] محمدنژاد فدردی م، حمیدی‌زاده ع، باباشاهی ج. «تأثیر نشان کارفرما بر نگهداشت کارکنان: هویت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در نقش میانجی»، *فرایند مدیریت و توسعه*، (۱۳۹۵)، ۹۶(۳۰): ۴۷-۷۰.
- [۱۶۱] فیاضی م، پریشان ف، صالحی ساداتی ز. «بررسی تأثیر معنویت بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان»، *مطالعات منابع انسانی*، (۱۳۹۶)، ۲۳(۷): ۶۵-۸۶.
- [۱۶۲] شیرازی ع، شجاعیان ا، غلامی م. «رابطه بین ابعاد ویژگی‌های شغلی، فرسودگی شغلی، تمایل به ترک خدمت و بازنشستگی پیش از موعد کارکنان نیروی انتظامی»، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، (۱۳۹۸)، ۲۶(۷): ۵۳-۷۶.



- [۱۶۳] کمیلی ر.، ادهمی مقدم ف.، صاحب‌الزمانی م. «بررسی مقایسه‌ای تمایل به ترک خدمت، فرسودگی و رضایت شغلی در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران قبل و بعد از اجرای طرح تحول نظام سلامت سال ۱۳۹۵»، مدیریت بهداشت و درمان، (۱۳۹۶)، ۳۲(۸): ۵۱-۵۸.
- [۱۶۴] مشیری ک. و همکاران «ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران»، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، (۱۳۹۳)، ۲۳(۱۲): ۶۵-۷۶.
- [۱۶۵] مزروعه ش.، صفری ع.، شایمی برزکی ع. «نقش انتظارات نیروی کار و وعده‌های برند در شکل‌گیری تجربه برند کارفرما»، مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، (۱۳۹۹)، ۲۹(۹): ۳۸-۹۸.
- [۱۶۶] آذرپرور ا.، کریمی ف. «الگوی ساختاری قصد ترک خدمت و عملکرد شغلی مدیران براساس ذهن‌آگاهی: نقش میانجی فرسودگی هیجانی»، مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، (۱۳۹۹)، ۲۳(۹): ۱۸۴-۲۰۸.
- [۱۶۷] گل‌پرور م.، نادى م. ع. ارزش‌های فرهنگی و انصاف عدالت سازمانی رضایت شغلی و ترک خدمت»، تحقیقات فرهنگی ایران، (۱۳۸۹)، ۹(۳): ۲۰۷-۲۲۸.
- [۱۶۸] کریمپور ع.، احمدی ح.، صفری کهره م.، اسداللهی دهکردی ا. «بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی»، مدیریت دولتی، (۱۳۹۲)، ۱۵(۵): ۱۲۳-۱۴۲.
- [۱۶۹] قاضی‌زاده م.، امانی ج.، کریمی خسرو ح. «بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی نیروی انسانی»، دانشور رفتار، (۱۳۸۷)، ۲۹(۱۵): ۲۹-۴۰.
- [۱۷۰] بامداد صوفی ج.، تقوی‌فرد م. ت.، ارجمند قهستانی ا. «چارچوبی برای تحلیل ریسک ازدست‌رفتن دانش ناشی از خروج نیروهای دانشی»، مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، (۱۳۹۵)، ۲۹(۲۵): ۲۹-۵۹.
- [۱۷۱] میرمحمدی س. م. «نقش تعادل کار و زندگی در تغییرات نگرش‌های کاری؛ مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی»، برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، (۱۳۹۲)، ۱۶(۵): ۴۲-۶۷.



[۱۷۲] صالحی ساداتی ز، فیاضی د، پریشان ف. «نقش ارزش‌های اخلاقی در رشد معنویت سازمانی و پیامدهای رفتاری کارکنان»، *اخلاق در علوم و فناوری*، (۱۳۹۸)، ۵۰(۱۴): ۸۹-۹۵.

[۱۷۳] نادى م. ع، حق‌شناس ز. «تأثیر رهبری موثق بر تجربه قلدری در محل کار، خستگی عاطفی و حفظ پیامدها»، *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، (۱۳۹۶)، ۱۱(۶): ۱۵۳-۱۸۱.

[۱۷۴] بارانی ف، ناستی‌زایی ن. «تأثیر رهبری مخرب بر تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس با نقش میانجی بی‌عدالتی سازمانی»، *School administration* (۱۳۹۹)، ۱۱(۸): ۲۳۱-۲۵۸.

[175] Bacha S, “Antecedents and Consequences of Employee Attrition: A Review of Literature,” *SSRN Electron. J.*.2016.

[176] Jaffery H, and Abid G, “Occupational Calling: Antecedents, Consequences and Mechanism,” *Iran. J. Manag. Stud.*, vol. 13 , 2020, pp. 413-439.

[177] Munir A, Omar K, Aburumman O, Nik Mat N. H, and Almhairat M, “The impact of career planning and career satisfaction on employees turnover intention,” *J. Entrep. Sustain. Issues*, vol. 8. 2020, pp. 218-232.

[178] Mor Barak M, Nissly J, and Levin A, “Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis,” *Soc. Serv. Rev.*, vol. 75, p. 625. 2001.

[۱۷۹] دعایی ح.ا، برجعلی لو ش. بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت. چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۱۳۸۹)، اول(۳).

[180] Han J. W, “A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels,” *Int. Hosp. Rev.*, vol. ahead-of-print,.2020.



- [181] Asif R, and Nisar S, “Policies, Rewards and Opportunities: Antecedents of Employee Retention,” *Indian J. Commer. Manag. Stud.*, vol. 13, no. 1. 2022, pp. 18-26.
- [182] Mohsin A, Lengler J, and Kumar B, “Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff,” *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 35. 2013, pp. 48-58.



بازنمایی از وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی: نظریه زمینه‌ای

یوسف رضانی^۱، سیدمجتبی موسوی نقابی^{۲*}

۱- استادیار، گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی گناباد، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی گناباد، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۳۰

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۷

چکیده

در محیط پویا و پیچیده سازمان‌های عمومی، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عاملی حیاتی و تعیین‌کننده در بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای خدمات به شهروندان مطرح است. در این مقاله با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد، الگوی جامعی در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی تدوین شد. داده‌های موردنیاز از راه مصاحبه با ۳۵ خبره و مدیر ارشد سازمان‌های عمومی و بررسی مقاله‌ها و گزارش‌های مرتبط جمع‌آوری و تحلیل شده است. براساس یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی در بخش عمومی عبارت است از ناکارآمدی مدیریت، فقدان مدیریت نظام‌مند در حوزه منابع انسانی، سطوح بالای استرس و نارضایتی شغلی، عدم تناسب در رابطه پرداخت و عملکرد، راهبرد کاهش شدید هزینه‌ها و افزایش حجم و پیچیدگی خدمات در بخش عمومی و عدم توسعه نیروی انسانی متناسب با آن. این چالش‌ها نه‌تنها به عوامل قانونی و محدودیت‌های بودجه‌ای مرتبط با حاکمیت عمومی برمی‌گردند، بلکه از ضعف فرهنگ سازمانی و توجه نکردن به منافع عمومی در سازمان‌های عمومی نشأت می‌گیرند. راهبردهای بالندگی منابع انسانی در بخش عمومی شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، ایجاد نظام پاداش عادلانه، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد، ایجاد نظام روابط کار مؤثر، ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه ساختار سازمانی است.



واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های عمومی، راهبردهای بلندگهی منابع انسانی، چالش‌های منابع انسانی، بخش عمومی.

۱- مقدمه

در عصر حاضر، دارایی‌های ناملموس محسوب می‌شوند که منشأ خلق ارزش افزوده و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند. یکی از اصلی‌ترین دارایی‌های ناملموس مستهلک‌نشده و غیرقابل تقلید منابع انسانی است [۱]. با توجه به تحولات روزافزون فناوری و پیچیدگی‌های متنوع در سازمان‌ها، کلیدی‌ترین عنصر موفقیت سازمان‌های امروزی، برخورداری از کارکنان متخصص، باتجربه و متعهد به اهداف سازمان است. چنین کارکنانی آمادگی رویارویی با انتظارات ناپایدار محیط را دارند [۲]. بنابراین لازم است در سازمان‌ها محیطی فراهم شود که بتواند علاوه بر جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی، از توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان حداکثر استفاده را بکند [۳].

منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نقش بسیار مهمی در عملکرد و توسعه این سازمان‌ها ایفا می‌کنند. اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی به‌واسطه خدمات فراگیر این سازمان‌ها در سطح جامعه بیشتر از سازمان‌های خصوصی است [۴]. سازمان‌های عمومی به‌عنوان اجزای حیاتی و پایه‌ای در ساختار جامعه، مسئولیت ارائه خدمات عمومی و تأمین نیازهای جامعه را در حوزه‌های بهداشت، آموزش، توسعه زیرساخت و سایر خدمات برعهده دارند. در این سازمان‌ها، نقش منابع انسانی در تضمین کیفیت و پایداری خدمات ارائه شده، اجتناب‌ناپذیر به‌نظر می‌رسد. به‌عبارت‌دیگر، عملکرد سازمان‌های عمومی بیش از حد به شایستگی‌های منابع انسانی آن بستگی دارد [۵]. در این مسیر، ایجاد ارزش افزوده در بخش عمومی و بهره‌برداری بهینه از سرمایه‌گذاری انجام شده در این بخش نیازمند افزایش بهره‌وری منابع انسانی از راه مدیریت بهینه منابع انسانی و تدوین راهبردهای جلب، حفظ و ارتقای نیروی انسانی است [۶]. مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی نقش مهمی به‌ویژه در کمک به دموکراسی، شفافیت و مبارزه با فساد اداری ایفا می‌کند [۷]. در بخش عمومی درحالی‌که فعالیت‌ها باید به‌وسيله



قوانین، مقررات و رویه‌ها تنظیم شوند، تصمیم‌ها تا حدودی زیادی تحت تأثیر رویه‌های سیاسی و غیررسمی قرار می‌گیرند. اهداف اغلب چندگانه، مبهم و سیاسی هستند که در مجموع اندازه‌گیری آنها را به‌طور خاص دشوار می‌کند [۸]. همچنین، فرایند استخدام به‌ویژه در مورد مدیران ارشد، براساس انتصاب است تا انتخاب و ساختار سازمانی اغلب متمرکز است. موضوعات بالا در سازمان‌های عمومی در کشورهای در حال توسعه بسیار چشمگیرتر، پیچیده‌تر و مشکل‌سازتر است [۹]. از این حیث، به‌رغم مطالعه‌های قابل‌توجه در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، همچنان چالش‌های منحصربه‌فرد و ویژگی‌های ظریف مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی نیازمند مطالعه بیشتر است.

با توجه به پیچیدگی‌ها و چالش‌های بسیار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، نیاز به پژوهش‌ها و الگوهایی برای بهینه‌سازی این منابع و تدوین راهبردهای مؤثر در فرایند مدیریت آنها اجتناب‌ناپذیر به‌نظر می‌رسد. چراکه با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، مشخص می‌شود که در بیشتر این پژوهش‌ها به شرایط زمینه و بستر سازمان‌های عمومی و تأثیر آن بر مدیریت منابع انسانی کمتر پرداخته شده است. این حقیقت نشان‌دهنده نیازمندی به بررسی دقیق‌تر و توسعه الگوهای مطرح در این حوزه است. در این سیاق، این مقاله با بهره‌گیری از روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد، به تدوین الگوی جامع برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی می‌پردازد. این روش پژوهشی به ما امکان می‌دهد تا از زوایای مختلفی به پدیده مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نگاهی داشته و چالش‌ها و راهبردهای بالندگی در این زمینه را با دقت بررسی کنیم. امید است که نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، به توسعه راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی کمک شایانی کند و به سازمان‌ها در بهبود کارایی و ارتقای خدمات عمومی خود یاری رساند.

۲- ادبیات موضوعی

مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت در سازمان‌های عمومی شامل فرایندهایی مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، آموزش و توسعه کارکنان،



ارزیابی عملکرد، پاداش و رفاه کارکنان و روابط کار است [۱۰]. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، نقش مهمی در موفقیت این سازمان‌ها دارد. کارکنان، سرمایه‌های اصلی سازمان‌های عمومی هستند و مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از این سرمایه‌ها به بهترین شکل ممکن استفاده کنند. برای این منظور، باید نیازهای کارکنان به‌طور کامل تأمین شود. این نیازها می‌تواند شامل نیازهای مادی، معنوی و شغلی باشد [۱۱].

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی باید با استخدام افراد شایسته و توانمند، منافع عمومی را با ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و با هزینه پایین‌تر به مردم تأمین کند [۱۲]. همچنین، رعایت عدالت در همه ارکان مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی از استخدام، توانمندسازی، ارتقا و جبران خدمات الزامی است. فرصت‌های شغلی برای همه افراد جامعه، فارغ از جنسیت، قومیت، مذهب و سایر ملاحظات باید به‌صورت عادلانه فراهم شود [۱۳]. یکی از مبانی نظری کلان در زمینه منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، نظریه حکمرانی خوب است که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی ایفا می‌کند [۱۴]. این نظریه با تأکید بر اصول عدالت، شفافیت، مشارکت مردم و حاکمیت قانون، ساختار و عملکرد سازمان‌های عمومی را مطالعه و تحلیل می‌کند. نظریه حکمرانی خوب نقش به‌سزایی در تعیین سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی در سطح عمومی دارد [۱۵]. راهبردهای مدیریت منابع انسانی بخش عمومی می‌تواند از راه شفافیت، حاکمیت قانون و مشارکت در فرایندهای مختلف منابع انسانی از فرایند جذب تا پایان خدمت کارکنان، نقش مهمی در بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب و ارتقای کیفیت خدمات بخش عمومی ایفا کند [۱۶].

به‌طور کلی، مبانی نظری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، براساس نظریه‌های مدیریت منابع انسانی در بخش خصوصی استوار است. باین‌حال، به‌دلیل ماهیت خاص سازمان‌های عمومی، کاربرد برخی از نظریه‌های مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالاتری برخوردارند [۱۷]. یکی از نظریه‌های مهم مدیریت منابع انسانی نظریه شایستگی است. نظریه شایستگی بر این باور است که کارکنان باید براساس شایستگی‌های خود، انتخاب و ارتقا پیدا کنند. نظریه شایستگی در سازمان‌های عمومی، به‌دلیل اهمیت منافع عمومی، اهمیت بیشتری دارد [۱۸]. نظریه دیگر مهم مدیریت منابع انسانی، نظریه مشارکت است. نظریه مشارکت بر این باور است که کارکنان باید در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند. نظریه



مشارکت در سازمان‌های عمومی، به دلیل اهمیت عدالت و برابری، اهمیت بیشتری دارد [۱۹]. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیط کار مشارکتی و شایسته‌سالارانه، رضایت کارکنان را افزایش دهند.

پژوهش‌های زیادی در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی به منظور شناخت بهتر نقش و اهمیت منابع انسانی، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی انجام شده است. این پژوهش‌ها به بررسی موضوعات مختلفی از جمله چالش‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی [۲۰-۲۳] و راهبردهای بهبود مدیریت منابع انسانی بخش عمومی [۲۴-۲۷] پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها به ویژه بر راهبردها و سیاست‌هایی تمرکز دارند که به بهبود عملکرد منابع انسانی و افزایش کیفیت خدمات سازمان‌های عمومی کمک می‌کنند. به طور کلی، تاریخچه پژوهش در زمینه منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نشان‌دهنده اهمیت این حوزه و توجه پیاپی پژوهش‌ها به نقش این منابع در بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی است.

۳- روش پژوهش

در این پژوهش، از روش نظریه داده‌بنیاد برای تدوین الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی استفاده شده است. از آنجایی که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی پدیده‌ای چندجانبه است و تأثیرات چندگانه‌ای بر آن اعمال می‌شود، ضروری است با استفاده از روش‌های پژوهش کیفی شناختی عمیق و جامع از این پدیده حاصل شود [۲۸]. برای نظریه‌پردازی در این پژوهش از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد.

روش نظریه داده‌بنیاد، رویکردی عملگرا است و در مقایسه با مطالعات پدیدارشناختی، به‌ندرت از مصاحبه به‌عنوان تنها راه جمع‌آوری داده استفاده می‌شود؛ بلکه تنوع در روش‌های جمع‌آوری داده توصیه می‌شود تا پژوهشگر را از محدود شدن به نوع خاصی از داده‌ها برحذر دارد [۲۹]. از این رو، در این پژوهش داده‌ها با انجام مصاحبه با ۳۵ نفر از خبرگان و مدیران ارشد سازمان‌های عمومی و بررسی مقاله‌ها و گزارش‌های مرتبط با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری جمع‌آوری شده است. راهنمای مصاحبه شامل چندین سؤال اصلی باز بود



که به مصاحبه‌شوندگان اجازه می‌داد تا دیدگاه‌ها و تجربیات خود را به‌طور کامل بیان کنند؛ یعنی مصاحبه با طرح سؤال‌ها براساس شیوه‌نامه مصاحبه آغاز می‌شد و سایر سؤال‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده مطرح می‌شد. پس از هر مصاحبه یا بررسی مقاله، داده‌ها تحلیل شده و با توجه به نقاط ضعف نظریه، منبع مناسبی که داده‌های لازم برای اشباع نظری الگو فراهم می‌کرد، انتخاب می‌شد و نمونه‌گیری تا زمان حصول کفایت نظری ادامه پیدا می‌کرد [۳۰]. به‌عبارت‌دیگر، از روش «مقایسه مستمر» استفاده شد که در آن داده‌ها به‌طور هم‌زمان جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند؛ به‌نحوی‌که پس از کدگذاری متن هر مصاحبه یا گزارش، مقوله‌ها و نظریه در حال تکوین، بازبینی شده و نمونه بعدی براساس خلأهای نظری و برای غنای بیشتر به نظریه انتخاب می‌شود و نمونه‌گیری تا زمان اشباع مقوله‌ها و نظریه ادامه پیدا می‌کند [۳۱]. داده‌های پژوهش با استفاده از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و گزینشی تحلیل شدند و نظریه «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی» تدوین شد.

در این پژوهش از راهبردهای پیشنهاد شده به‌وسیله کرسول [۳۲] و سینکوویکس، پینز و قانوری^۱ [۳۳] برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش به شرح زیر استفاده شده است:

۱. توضیح مفصل و غنی: پژوهشگران در تشریح الگو و تدوین نظریه کوشیده‌اند تا توضیحات کافی ارائه دهند.
۲. اعتبار تفسیری: پژوهشگران کوشیده‌اند برای افزایش اعتبار تفسیری، تا حد امکان از عین عبارت‌های به‌کاررفته در مصاحبه‌ها با حداقل مداخله در کدگذاری استفاده کنند.
۳. زاویه‌بندی^۲: در این پژوهش از دو نوع زاویه‌بندی شامل زاویه‌بندی داده‌ای (یعنی جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه و بررسی اسناد مکتوب) و زاویه‌بندی تحلیلی (انجام جداگانه تحلیل داده‌های کیفی به‌وسیله ناظر بیرونی) استفاده شده است.

1. Sinkovics, Penz, & Ghauri
2. Triangulation

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- فرآیند تحلیل داده‌های پژوهش

در این پژوهش از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و گزینشی برای تحلیل متن مصاحبه‌ها و مستندها استفاده شد. هدف از کدگذاری باز، کشف مفاهیم و شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های بین مفاهیم است تا بتوان آنها را در قالب مقوله‌ها کدگذاری کرد [۳۴]. برای این منظور، کار با بررسی عمیق متن مصاحبه‌ها و گزارش‌ها آغاز شد و مفاهیم مستتر در آنها شناسایی و این مفاهیم در قالب مقوله‌ها طبقه‌بندی شدند. گام‌های زیر در مرحله کدگذاری باز طی شده است:

- در گام اول، متن مصاحبه یا گزارش خوانده شد تا درک کلی نسبت به محتوا و پیام کلی آن به دست آید.
- در گام دوم، کلمه به کلمه، جمله به جمله و پاراگراف به پاراگراف متن مصاحبه یا گزارش بررسی شد تا کدهایی که به موضوعات یا مفاهیم کلیدی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی اشاره دارند، شناسایی شوند. سپس این واژه‌ها و عبارات‌های نام‌گذاری و به هر یک از آنها کد اولیه‌ای اختصاص داده شد. مثالی از نحوه کدگذاری در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه‌هایی از کدگذاری اولیه

نوع منبع	بخشی از متن محتوای اطلاعاتی	کدهای استخراج‌شده
مصاحبه	ما در سازمان‌های دولتی با چالش‌های زیادی در حوزه منابع انسانی روبه‌رو هستیم. یکی از چالش‌های اساسی ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی است که به علت نقص در برنامه‌ریزی و کمبود مهارت‌های مدیران HR ایجاد می‌شود. همچنین، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، ناکارآمدی نظام ارتقا و جانشین‌پروری باعث عدم تطابق با نیازها و اهداف راهبردی سازمان می‌شود. این مسائل باعث می‌شود پاداش مالی ارتباط مستقیمی با عملکرد کارمند نداشته باشد که خود این عامل دلیل اصلی کاهش انگیزه کارکنان در سازمان‌های عمومی است.	چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی؛ ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی؛ ضعف در برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ ضعف مهارت‌های مدیران HR؛ ضعف نظام ارزیابی عملکرد؛ تناسب‌نداشتن پاداش با عملکرد؛ انگیزه پایین کارکنان.



نوع منبع	بخشی از متن محتوای اطلاعاتی	کدهای استخراج شده
مصاحبه	به نظر من عوامل زیادی باعث بروز مشکلات در حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌شود. یکی از اصلی‌ترین مواردی که با آن مواجه شده‌ام، جریان‌های سیاسی و تصمیم‌گیری سیاسی در حوزه منابع انسانی یکی از چالش‌های بزرگ است. ترفیع و انتصاب‌های مدیریتی براساس جریان‌های سیاسی، اغلب باعث عدم انطباق با استانداردهای شایسته‌سالاری و تأثیر مخرب بر انگیزه و تلاش کارکنان می‌شود. این موضوع موجب کاهش اعتماد کارکنان به فرایندهای منابع انسانی شده و کارکنان متوجه می‌شوند که شرط پیشرفت نه عملکرد مناسب بلکه ارتباط‌گیری است. همچنین، فرهنگ سازمانی نیز یک چالش مهم در این حوزه محسوب می‌شود. فرهنگی که به دلیل ارتباط‌های نامناسب باعث گسترش رفتارهای غیرسازنده در سازمان‌های دولتی می‌شود و بیشتر کارکنان تحت این فضا از زیر انجام کار و وظایف خود در می‌روند. فرهنگ سازمانی نامناسب حتی فعالیت‌های گروه‌های کاری و هماهنگی بین بخش‌ها را دشوار می‌سازد. برای حل این مشکلات، نیاز به اصلاح فرهنگ سازمانی و ایجاد یک محیط کاری پویا و انگیزشی است.	دلایل بروز چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی: تصمیم‌گیری‌های سیاسی؛ انتصابات سیاسی؛ عدم رعایت شایسته‌سالاری؛ کاهش انگیزه کارکنان؛ کاهش اعتماد کارکنان؛ رواج ارتباط‌گیری سیاسی؛ فرهنگ سازمانی نامناسب؛ ارتباطات ناسالم؛ افت عملکرد؛ رفتارهای مخرب؛ ظرفه رفتن از انجام وظایف؛ عدم هماهنگی؛ ضعف تیم‌های کاری؛ پویایی محیط کار
مصاحبه	البته! فکر می‌کنم برای بهبود منابع انسانی در سازمان‌های عمومی و دولتی، چند تا راهکار خوب وجود دارد. نخست از توانمندسازی کارکنان استفاده کنیم. برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و ایجاد فرصت‌های چرخش شغلی به کارکنان کمک می‌کند که خودشان را بهتر کرده و در نهایت به سازمان کمک کنند. دیگر یک کم مهم است که ارزیابی عملکرد را جدی بگیریم. این‌گونه می‌شود بهتر نقاط قوت و ضعف کارکنان را بفهمیم و برنامه‌های توسعه‌ای مؤثرتری را پیاده کنیم. همین باعث می‌شود که کارکنان با حس خودشناسی بیشتر، بهتر در سازمان عمل کنند. آخرش هم یک سیستم پاداش و تنبیه عادلانه خیلی مهم است به این شکل که هر یک از کارکنانی که خوب عمل کرده است، به شکل عادلانه از این خدمات پاداش بگیرد. این نکته حس عدالت و انگیزه کارکنان رو بیشتر می‌کند. خلاصه که با این راهکارها می‌شود انگیزه و همکاری کارکنان رو افزایش داد. در نتیجه منابع انسانی در سازمان بهبود پیدا می‌کند.	بهبود منابع انسانی؛ توانمندسازی کارکنان؛ برگزاری دوره‌های آموزش منظم؛ گردش شغلی؛ توسعه توانمنداها؛ ارزیابی عملکرد؛ شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان؛ تعیین برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان؛ خودشناسی کارکنان؛ سیستم پاداش و تنبیه عادلانه؛ پاداش براساس عملکرد؛ عدالت؛ افزایش انگیزه به دلیل حس عدالت؛ افزایش انگیزه و همکاری کارکنان

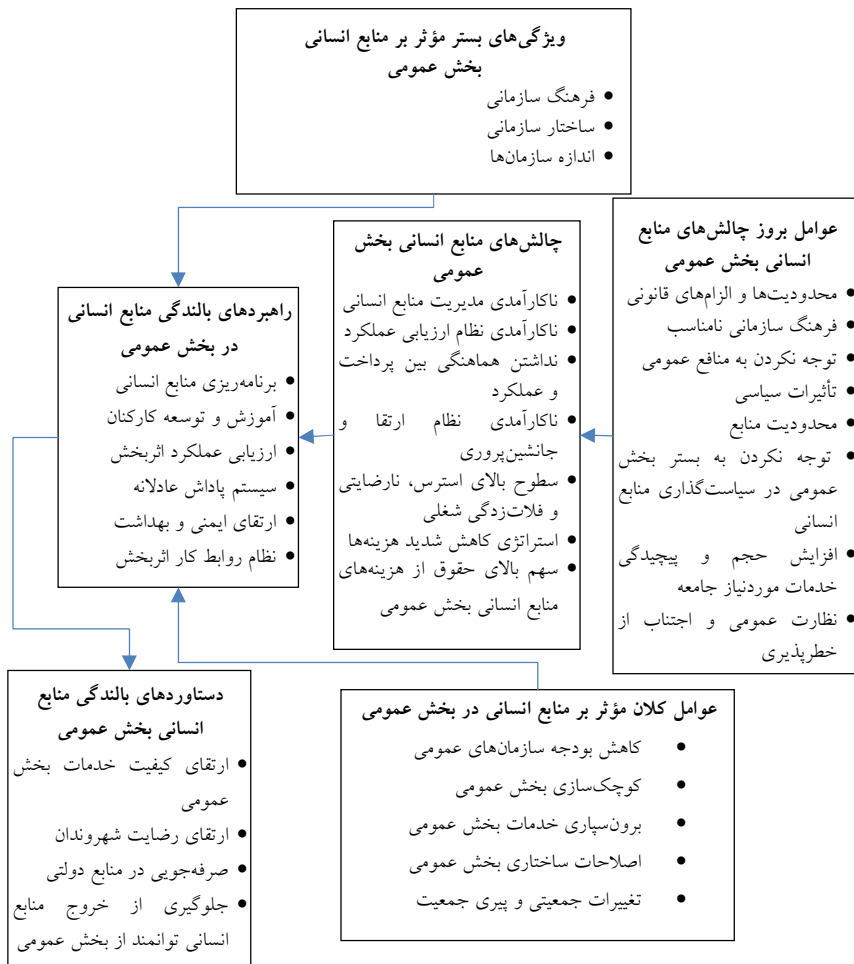


- در گام سوم، با مقایسه پیاپی کدهای اولیه، شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها آشکار شد و کدهایی با محتوا و مفهوم مشترک تحت یک مفهوم طبقه‌بندی شدند.
- در گام پایانی، با مقایسه پیاپی مفاهیم با یکدیگر، مفاهیم مشترک شناسایی شده و تحت یک مقوله دسته‌بندی شدند. پژوهشگران کدهای باز را با دو رویکرد گروه‌بندی براساس شباهت‌های معنایی کدها و استفاده از یک چارچوب نظری یا مفهومی گروه‌بندی کردند [۳۵].

در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آنها با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آنها آشکار می‌شود. در این پژوهش، پژوهشگران برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، از الگوی پارادایمی استفاده کرده‌اند. مقوله‌های مستخرج از مرحله کدگذاری باز، در قالب شرایط علی (علل بروز چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی)، پدیده اصلی (چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی)، راهبرد (راهبردهای بالندگی منابع انسانی در بخش عمومی)، زمینه (عوامل کلان مؤثر بر منابع انسانی در بخش عمومی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های بستر مؤثر بر منابع انسانی بخش عمومی) و پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) دسته‌بندی شدند پژوهشگران در مرحله کدگذاری گزینشی، پس از بازبینی مقوله‌ها و اصلاح مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند، یافته‌های پژوهش را در قالب یک نظریه منسجم ارائه می‌کند [۳۶].

۴-۲- الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی

الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی

۵- شرایط علی: عوامل بروز چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی

عوامل بسیاری برای بروز چالش‌ها و مشکلات در حوزه منابع انسانی سازمان‌های عمومی قابل‌برشمردن است که مهم‌ترین آنها عبارت است از:



- محدودیت‌ها و الزام‌های قانونی: با توجه به اینکه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی باید براساس قوانین و مقررات باشد، هرگونه تغییر در این اقدام‌ها به تغییرات سیاستی یا اصلاحات قانونی نیاز دارد. از همین رو، اعمال شیوه‌های مدیریت منابع انسانی جدید در سازمان‌های عمومی نسبت به سازمان‌های خصوصی کندتر بوده و بسیاری از شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی به توجه به محدودیت‌های قانونی قابلیت اجرایی ندارد، برای مثال براساس قانون جذب نیرو در سازمان‌های عمومی باید از راه آزمون‌های کتبی باشد که به‌رغم مزایای فراوان، راهکار مناسبی برای جذب مناسب‌ترین گزینه به‌ویژه، برای پست‌های تخصصی نیست.
- فرهنگ سازمانی نامناسب: فرهنگ سازمانی که به ارتباطات نامناسب، کاهش انگیزه و عملکرد کارکنان منجر می‌شود، عامل مهمی در بروز مشکلات منابع انسانی بخش عمومی است.
- توجه نکردن به منافع عمومی: توجه نکردن به منافع عمومی در فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش تأثیرگذار است. در فرایند استخدام برخی از سازمان‌های عمومی عواملی مانند رابطه خانوادگی یا سیاسی اثرگذار است که منجر به استخدام افرادی نالایق می‌شود.
- آثار سیاسی: تغییرات سیاسی به‌طور معمول به تغییرات گسترده در سطوح مدیریتی سازمان‌های عمومی منجر می‌شود که اغلب این تغییرات در راستای شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی نبوده و باعث کاهش انگیزه کارکنان سازمان‌های عمومی می‌شود.
- محدودیت منابع: با توجه به کاهش بودجه بخش عمومی، این سازمان‌ها منابع لازم برای پرداخت مشوق‌ها برای افزایش انگیزه کارکنان ندارند و حتی در برخی موارد مزایای جانبی کاهش پیدا کرده است. همچنین سازمان‌های عمومی با محدودیت‌های نیروی انسانی به‌خصوص کمبود نیروی متخصص، کمبود زیرساخت‌ها به‌خصوص کمبود نرم‌افزارها و سامانه‌های اتوماسیون مواجه هستند. این مشکلات باعث ایجاد چالش‌های جدید برای حوزه منابع انسانی سازمان‌های عمومی شده و عملکرد این سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است.



- توجه نکردن به بستر بخش عمومی در سیاست‌گذاری منابع انسانی: در سیاست‌گذاری منابع انسانی سازمان‌های عمومی، اغلب ویژگی‌های منحصر به فرد بخش عمومی نادیده گرفته شده یا فقط به صورت سطحی لحاظ می‌شوند در حالی که بخش عمومی به دلایل بسیاری از بخش خصوصی متمایز است، برای مثال هرگونه تغییر در رویه‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نیازمند تصویب قوانین و مقررات در مراجع صلاحیت‌دار است یا بسیاری از مدیران ارشد سازمان‌های عمومی به وسیله سطوح بالاتر انتصاب می‌شوند که بسیاری از این انتصاب‌ها با رویه‌های شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری به طور الزام همخوانی ندارد.
- افزایش حجم و پیچیدگی خدمات مورد نیاز جامعه: با وجودی که دولت‌ها تلاش می‌کنند هزینه‌های بخش عمومی را کاهش دهند، تقاضا برای خدمات عمومی به دلایل بسیاری از جمله افزایش جمعیت سالخورده که به خدمات بهداشتی و مراقبتی بیشتری نیاز دارند، به طور پیوسته در حال افزایش است. بنابراین مسئله مهم دیگری که بسیاری از سازمان‌های عمومی با آن مواجه‌اند این است که چگونه می‌توانند به طور مؤثر به تقاضاهای روزافزون جامعه رسیدگی کنند و نیز هزینه‌های پرسنلی را کاهش دهند.
- نظارت عمومی و اجتناب از خطرپذیری: مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی به شدت تحت نظارت عمومی قرار دارد. به همین دلیل، مدیران این سازمان‌ها خطرگریز بوده و به روش‌های آزموده پایبند هستند تا تجربه اقدام‌های نوآورانه. این عوامل باعث ایجاد چالش‌های منحصربه‌فردی در حوزه منابع انسانی بخش عمومی می‌شود که در ادامه تشریح خواهد شد.



۶- پدیده اصلی: چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی

سازمان‌های عمومی با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در حوزه منابع انسانی روبه‌رو هستند. این چالش‌ها پیامدهای مهمی برای منابع انسانی بخش عمومی دارند. مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی بخش عمومی عبارت است از:

- ❖ ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی: عوامل مختلفی باعث ناکارآمدی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی می‌شوند که اهم آنها عبارت است از:
 - توجه نکردن به نیازهای کارکنان: کارکنان، سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها هستند و برای موفقیت سازمان‌ها باید نیازهای آنها به‌طور کامل تأمین شود. نیازهای کارکنان شامل نیازهای مادی، معنوی و شغلی است. نیازهای مادی کارکنان شامل حقوق و مزایا و امکانات رفاهی است. نیازهای معنوی کارکنان شامل احترام، ارزشیابی مثبت و احساس امنیت شغلی است. نیازهای شغلی کارکنان شامل چالش، رشد و پیشرفت شغلی است. از آنجایی که در سازمان‌های عمومی به نیازهای کارکنان به‌طور کامل و همه‌جانبه توجه نمی‌شود و در بیشتر موارد تنها به نیازهای مادی کارکنان، آن هم به‌صورت محدود توجه می‌شود، کارکنان احساس بی‌انگیزگی و نارضایتی دارند که این موضوع خود منجر به کاهش بهره‌وری کارکنان، افزایش غیبت، ترک خدمت کارکنان و افزایش هزینه‌های سازمان‌های عمومی می‌شود.
 - وجود نداشتن منابع کافی: منابع مالی، انسانی و زیرساختی، از جمله منابعی به‌شمار می‌آیند که برای اجرای اقدام‌های مدیریت منابع انسانی موردنیاز هستند. کمبود منابع انسانی موجب افزایش فشار کاری کارکنان می‌شود. ضعف زیرساخت‌ها مانند ضعف فناوری اطلاعات، باعث عملکرد ضعیف کارکنان می‌شود.
 - ضعف در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری: برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی از نظر نیازسنجی نیروی انسانی، تعیین تخصص‌های موردنیاز، نیازسنجی آموزشی و برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، برنامه‌ریزی کارراهه شغلی و سایر حوزه‌ها با ضعف‌های شدیدی همراه است و بسیاری از اقدام‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی بدون برنامه مدون و کارشناسی شده انجام می‌شود.



- ❖ ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد: در بسیاری از سازمان‌های عمومی شاخص‌های دقیق و معینی برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی وجود ندارد که باعث عدم شفافیت در فرایند ارزیابی و نتایج غیرقابل پیش‌بینی می‌شود. همچنین ساختار سازمانی پیچیده و بروکراتیک در سازمان‌های عمومی به‌طور معمول باعث کند شدن فرایند ارزیابی عملکرد می‌شود. تأخیر در ثبت و گزارش صحیح، به دلیل تعامل‌های پیچیده بین واحدها، یکی از چالش‌های قابل تأمل است. اگرچه برخی از شکل‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد، اما در عمل، فرایند مدیریت عملکرد تا حد زیادی به وسیله قضاوت‌های ذهنی مدیریت ارشد هدایت می‌شود. اهمیتی که به قضاوت‌های ذهنی در ارزیابی کارکنان داده می‌شود، به‌طور معمول منجر به احساس نارضایتی بخشی از کارکنان می‌شود.
- ❖ هماهنگ نبودن بین پرداخت و عملکرد: در بیشتر سازمان‌های عمومی ارتباط مستقیمی بین پاداش و عملکرد واقعی کارکنان وجود ندارد یا از دیدگاه کارکنان بین پرداخت و عملکرد تعادل وجود ندارد که باعث کاهش انگیزه کارکنان برای بهبود عملکرد می‌شود. اگرچه برخی از شکل‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های عمومی وجود دارد، اما در عمل، مدیران در سازمان‌های عمومی یا به تساوی پرداخت در بین کارکنان رضایت می‌دهند و یا معیارهای غیرعملکردی در پرداخت را در نظر می‌گیرند. به عبارت بهتر کارکنان می‌آموزند که آنچه منجر به دریافتی‌های بیشتر از سازمان می‌شود، عملکرد نیست بلکه معیارهای سلیقه‌ای و ذهنی مدیران است. به همین سبب سعی بر نزدیکی خود به چنین معیارهایی دارند.
- ❖ ناکارآمدی نظام ارتقا و جانشین‌پروری: یکی از کاستی‌های عمده در سازمان‌های عمومی مربوط به فرایندها و معیارهای ارتقا است درحالی‌که رده‌های پایین‌تر کارمندان تحت بررسی‌های دقیق و عینی قرار می‌گیرند، مدیران سطوح متوسط تا ارشد اغلب براساس ارزیابی‌های ذهنی، گروه‌بندی‌های سیاسی و وفاداری به افراد ارشد خود ارتقا پیدا می‌کنند. این در حالی است که مدیران ارشد روی کاغذ قرار است براساس مکانیسم‌های امتیازدهی و پاداش سخت‌تر و از پیش تعریف‌شده‌تر ارتقا پیدا کنند.
- ❖ راهبرد کاهش شدید هزینه‌ها: یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های عمومی، کاهش شدید هزینه‌های بخش عمومی است. با توجه به رکود اقتصادی و کاهش درآمد دولت،



دولتمردان به دنبال کاهش چشمگیر در هزینه‌های منابع انسانی هستند. اقدام‌های ریاضتی (کاهش دستمزدها و محدودیت‌های بازنشستگی) چالش‌های عمده‌ای برای منابع انسانی نه تنها از نظر استخدام و جبران خدمات، بلکه در رابطه با امنیت شغلی و روحیه منابع انسانی ایجاد می‌کند.

❖ سهم بالای حقوق از هزینه‌های منابع انسانی بخش عمومی: با توجه به تعداد بسیار زیاد کارکنان سازمان‌های عمومی، بخش زیادی از هزینه‌های دولت به دستمزد و حقوق کارکنان این سازمان‌ها اختصاص پیدا می‌کند. در نتیجه، منابع کافی برای ایجاد انگیزش در کارکنان از راه اعطای مشوق‌های مالی مانند پاداش عملکرد وجود ندارد.

❖ سطوح بالای استرس، نارضایتی و فلات‌زدگی شغلی: در نتیجه چالش‌های بالا، کارکنان بخش عمومی سطوح بالایی از فشار شغلی را تجربه می‌کنند. علایم استرس ناشی از کار در مشاغل که شامل تماس چهره به چهره بیشتر با مردم (مراقبت‌های بهداشتی، آموزشی، اجرای قانون) است، تشدید می‌شود. استرس شغلی و نارضایتی کارکنان تأثیر منفی بر کیفیت خدمات بخش عمومی دارد که در نهایت نارضایتی شهروندان را در پی خواهد داشت.

۷- شرایط کلان: عوامل کلان مؤثر بر منابع انسانی در سازمان‌های

عمومی

عوامل کلانی که بر منابع انسانی در سازمان‌های عمومی تأثیرگذار هستند، عبارت است از:

❖ کاهش بودجه سازمان‌های عمومی: کاهش بودجه تأثیر منفی بر حقوق و مزایا و هزینه‌های توسعه منابع انسانی بخش عمومی دارد. کارکنان با افت حقوق و شرایط کاری نامناسب، احساس نارضایتی و کاهش انگیزه می‌کنند. مدیران منابع انسانی باید راهکارهای اثربخش را برای استفاده بهینه از منابع مالی محدود به منظور حفظ تعهد و کارایی کارکنان پیشنهاد دهند.

❖ کوچک‌سازی بخش عمومی: دولت در سال‌های گذشته سیاست کوچک‌سازی سازمان‌های عمومی را دنبال کرده است. هدف این سیاست افزایش بهره‌وری از راه



برون‌سپاری برخی خدمات، اتوماسیون فرایندها، تغییر ساختار سازمانی، حذف پست‌ها و مشاغل غیرضروری است. سیاست کوچک‌سازی ممکن است باعث تغییرات در ترکیب نیروهای کاری و نیازمندی‌های منابع انسانی شود. این تغییرات ممکن است افزایش فشار کاری، کاهش امکانات آموزشی و به‌دنبال آن، افت کیفیت خدمات عمومی در پی داشته باشد. مدیران منابع انسانی باید راهبردهای مناسبی را اجرا کنند تا بتوانند آثار منفی کوچک‌سازی را کاهش دهند و با ارتقای آسایش و سلامت کارکنان، توسعه مهارت‌های لازم و ایجاد محیط کاری انگیزشی سازمان را به‌صورت مؤثرتری مدیریت کنند.

❖ برون‌سپاری خدمات بخش عمومی: برون‌سپاری خدمات بخش عمومی می‌تواند به تغییرات در ترکیب نیروی کار، نیازمندی‌ها، و مهارت‌های موردنیاز منابع انسانی منجر شود. این تغییرات نیازمند توسعه مهارت‌های جدید و برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب است.

❖ اصلاحات ساختاری بخش عمومی: کاهش‌های پیشین در بودجه بخش عمومی در رأس یک مجموعه اصلاحات طولانی است که به‌دنبال دستیابی به سطوح بالاتری از کارایی، کاهش ناکارآمدی‌ها و افزایش پاسخگویی به شهروندان است. این راهبردها که در مجموع به‌عنوان مدیریت عمومی نوین شناخته می‌شوند، اغلب شامل سطوح بالایی از بازاریابی ساختار سازمانی (ادغام بخش‌ها و خصوصی‌سازی)، مدیریت عملکرد سخت‌تر و مکانیزم‌های مسئولیت‌پذیری و توسعه فرهنگ بازارگرا می‌شود که تأکید بیشتری بر تأمین نیازهای شهروندان دارد. اصلاحات مدیریت عمومی نوین اگرچه تا حدودی موفقیت‌آمیز بوده است، اما عوارضی بر سلامت و رضایت کارکنان گذاشته است. چالش کلیدی این است که برنامه‌های مدیریت عمومی نوین را چگونه می‌توان برنامه‌ریزی و اجرا کرد که اثربخشی سازمانی را افزایش دهد، اما نیز از سلامت و رفاه کارکنان محافظت کند.

❖ تغییرات جمعیتی و پیری جمعیت: با پیری جمعیت، تعداد افراد سالمندی که به خدمات پیچیده‌تر و فشرده‌تر (به‌ویژه مراقبت‌های بهداشتی) نیاز دارند، افزایش پیدا می‌کند. در کوتاه‌مدت، محدودیت‌های بودجه‌ای و تعلیق کارکنان به‌وضوح توانایی



سازمان‌ها را برای پاسخگویی به این تقاضاهای فزاینده مختل می‌کند، اما مشکل در درازمدت کاهش نیروی کار به دلیل مسن شدن جامعه است. این تغییرات ممکن است نیازمند اصلاحات در ساختار سازمانی، استخدام و خدمات منابع انسانی باشد.

۸- شرایط زمینه‌ای: ویژگی‌های بستر مؤثر بر منابع انسانی بخش

عمومی

شرایط زمینه‌ای، به آن دسته ویژگی‌های بستر سازمان‌های عمومی اشاره دارد که بر نحوه طراحی و اجرای نظام مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارند. مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای سازمان‌های عمومی عبارت است از:

❖ فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و انتظاراتی مشترکی است که در یک سازمان وجود دارد. فرهنگ سازمانی تأثیر مهمی بر رفتار کارکنان و نحوه تعامل آنها با یکدیگر دارد، برای مثال اگر فرهنگ سازمانی بر مشارکت کارکنان تأکید داشته باشد، کارکنان بیشتر تمایل خواهند داشت که در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای سازمان شرکت کنند. همچنین، فرهنگ سازمانی بر نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر تأثیر می‌گذارد، برای مثال اگر فرهنگ سازمانی بر همکاری و مشارکت تأکید داشته باشد، کارکنان بیشتر تمایل خواهند داشت که با یکدیگر همکاری کنند و به یکدیگر کمک کنند. برعکس، اگر فرهنگ سازمانی مناسب نباشد، می‌تواند مانع از اجرای مؤثر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی شود، برای مثال اگر فرهنگ سازمانی بر رقابت و همکاری نداشتن تأکید داشته باشد، می‌تواند منجر به کاهش همکاری کارکنان و کاهش بهره‌وری سازمان شود. فرهنگ در سازمان‌های عمومی باید بر ارزش‌های عدالت، شفافیت و خدمت به جامعه تأکید داشته باشد. تطابق مدیریت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی، ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان را آسان می‌کند.

❖ ساختار سازمانی: ساختار سازمانی، نحوه سازمان‌دهی و تقسیم کار در یک سازمان است. ساختار سازمانی تأثیر مهمی بر نحوه تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها در سازمان دارد، برای مثال اگر ساختار سازمانی غیرمتمرکز باشد، کارکنان بیشتر اختیار



خواهند داشت که در مورد نحوه انجام کار خود تصمیم‌گیری کنند. این موضوع می‌تواند به افزایش رضایتمندی کارکنان و بهبود عملکرد آنها کمک کند. سازمان‌های عمومی به‌طور معمول به دلیل پیچیدگی و تنوع وظایف، نیاز به ساختارهای انعطاف‌پذیر و توزیع وظایف مستقل دارند. این ساختارها می‌توانند تأثیر مستقیم بر توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان داشته باشند.

❖ اندازه سازمان‌ها: اندازه سازمان (تعداد کارکنان سازمان) تأثیر مهمی بر نحوه اداره و مدیریت سازمان دارد. سازمان‌های عمومی که اغلب جزء سازمان‌های بزرگ به‌شمار می‌آیند، نیاز به نظام مدیریت منابع انسانی پیچیده‌تری دارند تا بتوانند نیازهای کارکنان خود را به‌طور مؤثر تأمین کنند. همچنین، سازمان‌های عمومی باید منابع بیشتری را به نظام مدیریت منابع انسانی اختصاص دهند. تعیین اندازه مناسب سازمان‌های عمومی با توجه به نیازمندی‌ها و هدف‌های آن می‌تواند در بهبود مدیریت منابع انسانی مؤثر باشد.

شرایط زمینه‌ای، عوامل مهمی هستند که بر منابع انسانی بخش عمومی تأثیر می‌گذارند. مدیران منابع انسانی باید این عوامل را در نظر بگیرند تا بتوانند نظام مدیریت منابع انسانی مؤثری را در سازمان‌های عمومی طراحی و اجرا کنند.

۹- راهبردها: راهبردهای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های

عمومی

مهم‌ترین راهبردهای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی عبارتند از:

❖ **برنامه‌ریزی منابع انسانی:** سازمان‌های عمومی تعداد زیادی کارمند دارند و برنامه‌ریزی منابع انسانی برای مدیریت و تخصیص منابع به‌صورت مؤثر و بهینه امری ضروری است. برنامه‌ریزی منابع انسانی باید براساس نیازهای سازمان و همچنین شرایط محیطی داخلی و خارجی سازمان انجام شود. راهبردهای مهم برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی عبارتند از:

- پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی



- جذب و استخدام کارکنان
- حفظ و نگهداری کارکنان
- توسعه و توانمندسازی کارکنان

❖ آموزش و توسعه کارکنان: چالش‌های مربوط به آموزش و بهسازی در سازمان‌های

عمومی شامل کمبود منابع مالی و انسانی برای آموزش، تطابق نداشتن بین آموزش‌های ارائه شده با نیازهای سازمان کارکنان (عدم نیازسنجی آموزشی)، آموزش‌های سمبلیک و نمادین و عدم تحقق اهداف آموزش است. همچنین، نبود فرهنگ آموزش در سازمان‌ها، کارکنان را از شرکت در دوره‌های آموزش جدید منع می‌کند. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان براساس با نیازهای سازمان و تغییرات فناوری باعث افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان می‌شود که به کاهش هزینه‌های سازمان و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مردم کمک می‌کند. راهبردهای مهم آموزش و توسعه

کارکنان در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان
- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی
- ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی

❖ ارزیابی عملکرد اثربخش: یکی از چالش‌های منابع انسانی در سازمان‌های عمومی،

ضعف نظام ارزیابی عملکرد است. ارزیابی عادلانه، منظم و شفاف عملکرد کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان، ایجاد فرهنگ شایستگی‌سالاری، افزایش رضایتمندی کارکنان و درنهایت بهبود بهره‌وری سازمان کمک کند. نتایج ارزیابی عملکرد باید به‌طور شفاف کارکنان ارائه شده و مبنای اعطای پاداش و ارتقای شغلی قرار گیرد. همچنین از اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد می‌توان برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان استفاده

کرد. راهبردهای مهم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- تعیین اهداف و انتظارات عملکرد
- جمع‌آوری اطلاعات عملکرد
- ارزیابی عملکرد
- ارائه بازخورد به کارکنان



❖ سیستم پاداش عادلانه: چالش‌های مربوط به نظام پاداش در سازمان‌های عمومی شامل

شفافیت نداشتن در فرایندهای پاداش‌دهی، نداشتن ارتباط مستقیم بین عملکرد و پاداش، نقص در سیستم ارزشیابی و توجه نکردن به عوامل غیرمالی نظیر تشویق و فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی است. سیستم پاداش، یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد و به بهبود عملکرد آنها کمک کند. سیستم پاداش باید عادلانه و منصفانه باشد و براساس شایستگی و عملکرد کارکنان طراحی شود. این سیستم می‌تواند شامل پاداش‌های مالی و غیرمالی، ترفیعات و برنامه‌های تشویقی باشد که کارکنان را به عملکرد بهتر و تعهد به سازمان تشویق کند. راهبردهای مهم سیستم پاداش در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- پرداخت حقوق و مزایای مناسب
- ارائه پاداش‌های غیرنقدی
- تشویق و قدردانی از کارکنان

❖ ارتقای ایمنی و بهداشت: ایمنی و بهداشت در سازمان‌های عمومی با چالش‌هایی نظیر

ترویج نکردن فرهنگ ایمنی و بهداشت در بین کارکنان، فضای کار غیرایمن، تجهیزات نامناسب، سامانه‌های اطفای حریق نامناسب، نظارت ناکافی بر رعایت اصول ایمنی و بهداشت، فشار کاری فزاینده و به تبع آن خستگی، استرس و حادثه‌های کاری همراه است. همه این مسائل می‌تواند باعث بروز حوادث و صدمات جسمانی شود. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های سازمان‌های عمومی حفظ ایمنی و سلامتی کارکنان است. بنابراین، سازمان‌های عمومی باید محیط کار ایمن و سالمی را برای کارکنان خود فراهم کنند تا از بروز حوادث و بیماری‌های شغلی جلوگیری شود. ایجاد یک محیط کار سالم به افزایش رضایت و تعهد کارکنان، کاهش نرخ آسیب‌ها و غیبت‌های کاری کمک می‌کند. راهبردهای مهم ایمنی و بهداشت در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- شناسایی و ارزیابی خطرها
- کنترل خطرها
- آموزش کارکنان در زمینه ایمنی و بهداشت



❖ **نظام روابط کار اثربخش:** نظام روابط کار در سازمان‌های عمومی با چالش‌هایی مواجه است، از جمله سازمان‌های عمومی به‌طور معمول تحت قوانین و مقررات دولتی قرار دارند که ممکن است باعث محدود شدن اختیارها و آزادی عمل منابع انسانی شود. در بسیاری از سازمان‌های عمومی، تصمیم‌های منابع انسانی به‌شکل غیرحرفه‌ای و تحت فشارهای سیاسی گرفته می‌شود که ممکن است باعث ناکارآمدی شدن نظام روابط کار شود. فرایندهای بروکراتیک جذب، استخدام، به‌کارگیری و اخراج کارکنان در سازمان‌های عمومی به‌دلیل الزام‌های قانونی بسیار طولانی است که باعث کاهش انعطاف‌پذیری و کارایی نظام روابط کار شود. سازمان‌های عمومی به‌طور معمول با محدودیت‌های بودجه‌ای روبه‌رو هستند که ممکن است منجر به محدود شدن منابع انسانی و توانایی نداشتن در جذب و حفظ نیروهای متخصص شود.

نظام روابط کار، مجموعه‌ای از قوانین و مقرراتی است که به تنظیم روابط بین کارکنان و کارفرمایان کمک می‌کند. نظام روابط کار باید عادلانه و منصفانه باشد و حقوق و وظایف کارکنان و کارفرمایان را مشخص کند. نظام روابط کار مؤثر روابط سازنده و شفاف بین مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند که به حل اختلاف‌ها، تشویق به شفافیت، ارتباط‌های مؤثر و ارائه فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری به کارکنان منجر می‌شود. همه این موارد به ارتباط‌های مثبت و توانمندسازی کارکنان کمک می‌کند. راهبردهای مهم نظام روابط کار در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- ایجاد کانال‌های ارتباطی مناسب بین کارکنان و مدیران
- حل و فصل اختلاف‌های بین کارکنان و مدیران
- ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت و همکاری

برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیستم پاداش، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد اثربخش، ایمنی و بهداشت و نظام روابط کار، از جمله مهم‌ترین راهبردهایی هستند که می‌توانند به بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی کمک کنند. سازمان‌های عمومی باید با توجه به این راهبردها، اقدام‌های لازم را برای بهبود مدیریت منابع انسانی خود انجام دهند.



۱۰- پیامدها: دستاوردهای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های

عمومی

مهم‌ترین دستاوردهای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی عبارت است از:

- ❖ ارتقای کیفیت خدمات بخش عمومی: ارتقای منابع انسانی باعث بهبود عملکرد و کیفیت خدمات ارائه شده به وسیله سازمان‌های عمومی می‌شود. آموزش‌های منظم، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و ایجاد فرهنگ کیفیت‌گرا به بهبود توانمندی‌ها و مهارت کارکنان کمک می‌کند. کارکنان با مهارت‌ها و توانمندی‌های به‌روز و با انگیزه کافی می‌توانند خدمات را با دقت و کیفیت بالا ارائه دهند. همچنین، فرایندهای کاری بهینه‌سازی شده و مدیریت به‌روز نیز نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات ایفا می‌کنند.
 - ❖ ارتقای رضایت شهروندان: ارتقای منابع انسانی از راه ارتقای مهارت‌ها و افزایش انگیزه کارکنان باعث می‌شود که کارکنان به‌عنوان رابط مستقیم با شهروندان بتوانند خدمات بهتر و متناسب با نیازها و انتظارات آنها ارائه کنند. ایجاد فرهنگ مشتری‌محوری و بهبود فرایندهای ارتباطی با مشتریان نیز می‌تواند به افزایش رضایت شهروندان کمک کند.
 - ❖ صرفه‌جویی در منابع دولتی: بالندگی منابع انسانی به افزایش بهره‌وری از راه مدیریت کارای کارکنان، بهبود فرایندهای کاری و صرفه‌جویی در هزینه‌های عملیاتی کمک می‌کند. با افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، سازمان‌های عمومی می‌توانند منابع صرفه‌جویی شده را به اعطای پاداش به کارکنان و توسعه فناوری اختصاص دهند.
 - ❖ جلوگیری از خروج منابع انسانی توانمند از بخش عمومی: ارتقای منابع انسانی باعث افزایش رضایت و ارتباط مثبت کارکنان با سازمان می‌شود. ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، سیاست‌های پاداش مؤثر و ایجاد فرهنگ سازمانی پشتیبانی‌کننده از خروج منابع انسانی توانمند از سازمان جلوگیری می‌کند. چرا که کارکنانی که از شرایط کاری مناسبی برخوردار هستند و احساس رضایت می‌کنند، کمتر تمایل دارند که سازمان را ترک کنند.
- در ادامه به برخی از دستاوردهای خاص بالندگی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی اشاره می‌شود:

- کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان



- افزایش بهره‌وری کارکنان
- بهبود سلامت روانی کارکنان
- ایجاد محیط کار مثبت و پویا

سازمان‌های عمومی باید با توجه به اهمیت بالندگی منابع انسانی اقدام‌های لازم را برای بهبود مدیریت منابع انسانی خود انجام دهند. این دستاوردها باعث بهبود کارایی و عملکرد سازمان‌های عمومی می‌شوند و در نهایت به تحقق اهداف و مأموریت‌های این سازمان‌ها کمک می‌کنند.

۱۱- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به گستردگی خدمات بخش عمومی و نقش حیاتی منابع انسانی در ارائه مطلوب این خدمات، مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با این وجود، منابع انسانی در بخش عمومی با چالش‌های متعددی مواجه است که انجام مطالعه جامع در این خصوص را ضروری ساخته است. از این رو، در این پژوهش با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد الگوی جامع مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی منطبق با ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها تدوین شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، دلایل بسیاری باعث بروز چالش‌ها و مشکلات در حوزه منابع انسانی سازمان‌های عمومی می‌شوند. این چالش‌ها نه تنها به عوامل قانونی و محدودیت‌های بودجه‌ای بخش عمومی بر می‌گردند، بلکه از ضعف فرهنگی سازمانی و توجه نکردن به منافع عمومی در سازمان‌های عمومی نشأت می‌گیرند. از سوی دیگر، با توجه به حاکمیت قوانین و مقررات بسیار در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی، انطباق سریع رویه‌های منابع انسانی در این سازمان‌ها با نوآوری‌ها و تحولات جدید در جامعه به‌ویژه در ارتباط با جذب استعدادها و اعمال شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی میسر نمی‌باشد. همچنین، فرهنگ سازمانی نامناسب و آثار سیاسی باعث توجه نکردن به نیازها و منافع عمومی شده و عدم اعتماد عمومی به مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی را به دنبال داشته است. در ضمن، نقش اهمیت اجتناب از خطرپذیری در فرایند تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های



عمومی نیز به تأخیر اجرای تغییرات منجر شده است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد، برای مثال، در پژوهش‌های پیشین دلایلی مانند جناح‌بازی گروه‌های سیاسی در درون سازمان [۲۵]، فرهنگ سازمانی ضعیف [۳۷]، الزام‌های قانونی به‌ویژه در حوزه استخدام و حقوق مزایا [۳۸] به‌عنوان دلایل مشکلات منابع انسانی در بخش عمومی مطرح شده‌اند.

با بررسی چالش‌های منابع انسانی در بخش عمومی، مشکلاتی چون ناکارآمدی مدیریت و فقدان مدیریت نظام‌مند در حوزه منابع انسانی، راهبرد کاهش هزینه، سطوح بالای استرس و نارضایتی شغلی، و عدم تناسب در رابطه پرداخت و عملکرد مشاهده شد. نبود مدیریت سیستماتیک حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی خود به افت کارایی و عملکرد ناپایدار منابع انسانی منجر می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد. البته هر یک از پژوهش‌های پیشین تنها به بخشی از این چالش‌ها پرداخته‌اند. براساس نتایج مطالعه زراعت کار و همکاران [۳۹] مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه و عدم شایسته‌سالاری است. همچنین نتایج مطالعه اردلان و همکاران [۴۰] نشان می‌دهد مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی در حوزه‌های شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد، جذب، نگهداشت و توانمندسازی منابع انسانی است.

این چالش‌ها نشان‌دهنده ضرورت توجه به بهبود مدیریت منابع انسانی در این بخش است. برای حل این چالش، لازم است که سازمان‌های عمومی تلاش کنند تا با توجه به محدودیت‌های قانونی، اصلاحات موردنیاز را در سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی خود اعمال کنند. همچنین، توجه به ارتقای فرهنگ سازمانی با هدف ترویج شایسته‌سالاری و توانمندسازی کارکنان و استقرار نظام پاداش عادلانه بر مبنای ارزیابی عملکرد اثربخش، ازجمله گام‌های مهم برای بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی خواهد بود. از طرفی ارتقای ایمنی، رفاه کارکنان و افزایش شفافیت در فعالیت‌های منابع انسانی از راه استقرار نظام روابط کار اثربخش می‌تواند به ترسیم چشم‌اندازی مثبت از نقش سازمان‌های عمومی در توسعه جامعه کمک کند. در کل، راهبردهای بالندگی منابع انسانی را می‌توان در بحث‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، ایجاد نظام پاداش عادلانه، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد، نظام روابط کار، ایجاد سیستم ایمنی و بهداشت، ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه ساختار سازمانی تعریف کرد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد. ازجمله



راهبردهای بهبود مدیریت منابع انسانی که در پژوهش‌های پیشین مطرح شده‌اند، عبارت است از ایجاد ساختار حمایتی، توسعه، کنترل و شایسته‌سالاری [۴۱]؛ جذب، نگهداری و ارتقای استعدادها، سیستم پاداش و تنبیه، جانشین‌پروری و توسعه فردی [۴۲]؛ برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، جبران خدمات، آموزش و توسعه منابع انسانی [۲۵]؛ ایجاد فضای کاری دوستانه، به‌کارگیری فناوری پیشرفته و ایمن، نظام‌های جبران خدمات عادلانه و منابع انسانی کارآمد [۴۳].

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کاهش بودجه، کوچک‌سازی بخش عمومی، برون‌سپاری خدمات، اصلاحات ساختاری و پیری جمعیت به‌عنوان عوامل کلان خارجی بر منابع انسانی سازمان‌های عمومی تأثیرگذار هستند. از سویی دیگر، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و اندازه سازمان به‌عنوان ویژگی‌های بافتار سازمانی بخش عمومی بر راهبردهای بالندگی منابع انسانی در این بخش اثر می‌گذارند. در پژوهش‌های پیشین هم عوامل اقتصادی، قانونی و اجتماعی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای کلان و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و الگوهای ارتباطی به‌عنوان عوامل بستر مداخله‌گر [۲۵؛ ۴۴] بر منابع انسانی سازمان‌های عمومی تأثیرگذار شناخته شدند.

دستاوردهای بالندگی منابع انسانی نیز شامل ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت شهروندان، صرفه‌جویی در منابع دولتی و جلوگیری از خروج منابع انسانی توانمند از بخش عمومی بررسی شدند. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت اجرای راهبردها و راهبردهای کارآمد در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی است. نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی نشان می‌دهد که عوامل مختلفی بر موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی تأثیرگذار هستند، از جمله این عوامل می‌توان به حمایت مدیریت عالی، وجود راهبرد مناسب، تخصیص منابع کافی و وجود فرهنگ سازمانی مناسب اشاره کرد. همچنین راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی باید با توجه به شرایط و نیازهای خاص این سازمان‌ها طراحی شوند. براساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، راهکارهای زیر برای بهبود وضعیت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی پیشنهاد می‌شود:



- اصلاح قوانین و مقررات: با توجه به محدودیت‌ها و الزام‌های قانونی در سازمان‌های عمومی، لازم است قوانین مرتبط با مدیریت منابع انسانی بازنگری شده و اصلاحات لازم در جهت افزایش انعطاف‌پذیری و کارایی ایجاد شود.
- توسعه فرهنگ سازمانی: ارتقای فرهنگ سازمانی نیازمند توجه به ارتباط‌های سازمانی مؤثر، افزایش انگیزه کارکنان و ارتقای عملکرد اعضا است. برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌های گروهی می‌توانند به توسعه یک فرهنگ کاری سالم و موفق کمک کنند.
- توجه به منافع عمومی: اصلاح فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی با هدف تأمین استخدام براساس شایستگی‌ها و کارایی، بهبود فرایندهای استخدام و ارتقای شفافیت می‌تواند به تأمین منافع عمومی و کاهش فساد در این سازمان‌ها کمک کند.
- پژوهش‌های بیشتر در حوزه مدیریت منابع انسانی عمومی: افزایش پژوهش‌ها و مطالعه در زمینه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی با تأکید بر ویژگی‌ها و چالش‌های منحصر به فرد این سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای دانش و تدوین سیاست‌های مؤثر در این زمینه کمک کند.
- استفاده از فناوری و نوآوری: بهره‌مندی از فناوری‌های نوین در فرایندهای مدیریت منابع انسانی از جمله نرم‌افزارهای مدیریت عملکرد و سیستم‌های هوش مصنوعی می‌تواند به بهبود کارایی و افزایش انعطاف‌پذیری در این سازمان‌ها کمک کند.
- مدیریت برنامه‌های آموزشی: برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی مداوم برای توسعه مهارت‌ها و کسب دانش جدید به وسیله کارکنان، بهبود عملکرد و ارتقای کارایی را به همراه دارد.
- توسعه نظام پاداش عادلانه: ایجاد یک نظام پاداش عادلانه و شفاف براساس عملکرد و تلاش کارکنان می‌تواند انگیزه و تعهد آنها را افزایش داده و به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند.
- ترویج نظام روابط کار: توسعه روابط کار سالم و مبتنی بر همکاری با نهادهای نمایندگی کارگری می‌تواند به افزایش رضایت کارکنان و پیشگیری از اختلاف‌های کاری کمک کند.



این راهکارها با توجه به شرایط خاص سازمان‌های عمومی و چالش‌هایی که در این پژوهش شناسایی شده‌اند، می‌توانند به بهبود مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد این سازمان‌ها کمک کنند.

۱۲- منابع

- [1] Khan, S.Z., Q. Yang, and A. Waheed, *Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, **26**(2), 2019: p. 285-295.
- [۲] رضائی ی.، صفری ز. *مدیریت سرمایه انسانی*، مشهد: انتشارات مؤسسه آموزش عالی عطار، ۱۳۹۶.
- [3] Al Awadhi, T.H. and S.B. Muslim, *Reviewing the relation between human resources practices, talent management and succession planning in UAE public sector*. Information Sciences Letters, **12**(4), 2023: p. 1271-1283.
- [۴] فیروزآباد م. م.، حمداللهی ه. «طراحی الگوی شایسته‌سالاری در بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب؛ مطالعه‌ای کیفی با رویکرد چندزمینه‌ای»، *جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، (۳)۵، ۱۴۰۱: ۲۶۳-۲۸۳.
- [5] Prabawati, I. and T. AOKtariyanda. *Competency-based training model for human resource management and development in public sector*. in *Journal of physics: conference series*. IOP Publishing, 2018.
- [۶] قنبری وانانی، ر.، دانایی فرد، ح.، کاظمی، س.ح.، دلخواه، ج. «فهم راهبردهای ارتقای به زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی»، *مدیریت دولتی*، ۱۴(۵۲)، ۱۴۰۱: ۵۵۴-۵۷۹.
- [7] Antonakas, N.P., N. Konstantopoulos, and I. Seimenis, *Human Resource Management's role in the public sector and the level of corruption: The case of Greek Tax Administration*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, **148**. 2014: 455-462.
- [۸] آقازاده ه.، ابوالملوکی ح. «آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی (رویکرد ترکیبی)»، *مدیریت دولتی*، ۱۰(۳۴)، ۱۳۹۷: ۲۲۷-۲۵۰.



- [9] Aghaz, A., A. Sheikh, and T. Amirkhani, *Human resource management in the public sector: An investigation into the Iranian ministries*. Iranian Journal of Management Studies, **10**(3), 2017: p. 667-695.
- [۱۰] بحری ثالث ج، رسولی ف، «استراتژی‌های برتر مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی مورد مطالعه : اداره کل امور اقتصادی و دارایی آذربایجان غربی»، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، پیاپی ۳۵، ۱۰(۳)، ۱۳۹۸: ۹۹-۱۱۱.
- [11] Macchi Silva, V.V. and J.L.D. Ribeiro, *Human resource management for the resilience of public organizations: a model based on macro-competences*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, **9**(4), 2022: p. 656-674.
- [12] Reina, R. and D. Scarozza, *Human Resource Management in the Public Administration*, in *Organizational Development in Public Administration: The Italian Way*, M. Decastri, et al., Editors. Springer International Publishing: Cham. 2021: 61-101.
- [13] Butitova, D., *Perceptions of organizational justice among state government employees: The effect of years of public service*. Public Personnel Management, **48**(3), 2019: 345-368.
- [14] Nor, R., et al., *Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment*. International Review on Public and Nonprofit Marketing, **19**(1), 2022: 191-217.
- [15] Hidir, A., A. Zunaidi, and P.J. Pattiasina, *Understanding human resources management strategy in implementing good government practice: what research evidence say*. International research journal of management, IT and social sciences, **8**(3), 2021: 265-273.
- [۱۶] قلی‌پور سوته ر، حمداللهی، ه، سیدجوادین، س.ر، قربانی‌زاده، و، «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب»، *حقوق اداری*، ۸(۲۴)، ۱۳۹۹: ۱۳۵-۱۶۰.
- [17] Siegel, J. and I. Proeller, *Human Resource Management in German Public Administration*, in *Public Administration in Germany*, S. Kuhlmann, et al., Editors. Springer International Publishing: Cham., 2021: 375-391.



- [۱۸] ابراهیمی ع.، قلی‌پور آ.، شاه‌حسینی م. ع.، «طراحی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان هرات)»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹)، ۱۳۹۹: ۵-۲۹.
- [19] Boselie, P., J. Van Harten, and M. Veld, *A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further....* Public Management Review, **23**(4), 2021: 483-500.
- [20] Zhao, C., F.L. Cooke, and Z. Wang, *Human resource management in China: what are the key issues confronting organizations and how can research help?* Asia Pacific Journal of Human Resources, **59**(3), 2021: 357-373.
- [۲۱] زراعت‌کار س.، رجیبی فرجاد ح.، نقاش‌زاده س.، «شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱۳۹۹: ۱۹۷-۲۲۴.
- [۲۲] خیراندیش م.، عسگری ن.، «شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های منابع انسانی به منظور ارتقای بهره‌وری دورکاری در سازمان‌های دولتی»، *مدیریت بهره‌وری*، ۱۴(۵۲)، ۱۳۹۹: ۹۷-۱۱۶.
- [۲۳] اردلان ا.، اصغرزاده ا.، گل‌سرخ م.، «چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد پژوهش آمیخته»، *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۲(۴)، ۱۳۹۸: ۱۸۰-۱۹۷.
- [24] Fahim, M.G.A., *Strategic human resource management and public employee retention*. Review of Economics and Political Science, **3**(2), 2019: 20-39.
- [۲۵] قمصری ف. م.، ببران ص.، سعیدی ا.، «تدوین الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیما: یک مطالعه آمیخته»، *مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۱۳۹۹: ۱۸۷-۲۱۲.
- [۲۶] باتمانی م. ا.، باباشاهی، ج.، اخوان‌علوی، س.ح.، یزدانی، ح.، زارعی‌متین، ح.، «تبیین ابعاد و عوامل مؤثر بر حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی فراترکیب»، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۰(۳۷)، ۱۳۹۷: ۳-۳۴.



[۲۷] راوند م.، سرلک م.، سیدنقوی م.، «طراحی و تبیین مدل مدیریت حرفه‌ای گرایي منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: صنعت برق)»، مدیریت تحول، ۹(۱)، ۱۳۹۶: ۲۴-۵۴.

[۲۸] موسوی نقابی س. م.، انوشه م.، «تدوین الگوی توسعه ارتباط دانشگاه و بنگاه‌های کوچک و متوسط»، نشریه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۱۱(۲۲)، ۱۴۰۱: ۱۰۱-۱۱۸، DOR: 20.1001.1.27170454.1401.11.22.5.9

[29] Moser, A., & Korstjens, I. Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 2018: 9-18.

[30] Hosseini, S.M., Qhalibaf, M.B., Moussavi Neghabi, S.M. et al. Developing a model of strategies for enhancing food security against the phenomenon of food geopolitization. *Environ Dev Sustain* 2023. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02979-7>

[31] Aldiabat, K. M., & Le Navenec, C. L.. *Data saturation: The mysterious step in grounded theory methodology*. *The Qualitative Report*, 23(1), 2018: 245-261.

[۳۲] کرسول ج. د.، روش و طرح تحقیق کیفی: انتخاب از میان پنج رویکرد تحقیق کیفی (حسنقلی‌پور، طهمورث، اشکان الهیاری، مجتبی براری، مترجمان)، انتشارات نگاه دانش: تهران، ۱۳۹۱.

[33] Sinkovics, R. R., Penz, E., Ghauri, P. N. *Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business*. *Management International Review*, 48(6), 2008: 689- 714.

[۳۴] موسوی نقابی، س.م.، انوشه م.، «تدوین الگوی توسعه شبکه‌ای بنگاه‌های کوچک و متوسط: ارائه نظریه داده‌بنیاد»، مدیریت بازرگانی، ۱۲(۴۶)، ۱۳۹۹: ۱۰۳۰-۱۰۴۹. doi: 10.22059/jibm.2020.299638.3802

[۳۵] انوشه م.، آقامحسینی فشمی ع.، موسوی نقابی س. م.، «تدوین مدل راهبردهای پیشگیری از رفتارهای وندالیستی مبتنی بر رویکرد بازاریابی اجتماعی»، مطالعات جامعه‌شناختی شهری، ۸(۲۹)، ۱۳۹۷: ۱۷۱-۱۹۰.

[36] Vollstedt, M., & Rezat, S. *An introduction to grounded theory with a special focus on axial coding and the coding paradigm*. *Compendium for early career researchers in mathematics education*, 13(1), 2019: 81-100.



- [۳۷] ایمانی ح.، قلی‌پور آ.، آذر ع.، پورعزت ع. ا.، «شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری»، مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۱۳۹۸: ۲۵۱-۲۸۴.
doi: 10.22059/jipa.2019.277466.2504
- [۳۸] عسگری ده‌آبادی ح. ر.، «آسیب‌شناسی نظام جذب و تأمین منابع انسانی در بخش دولتی ایران: مطالعه‌ای درباره روش‌های مکمل آزمون‌های استخدامی (۱۹۴۲۵)»، ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۱(۹)، ۱۴۰۲: ۱-۲۵.
doi: 10.22034/report.2023.9886
- [۳۹] زراعت‌کار س.، رجبی فرجاد ح.، نقاش‌زاده س.، «شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۱۳۹۹: ۱۹۷-۲۲۴.
- [۴۰] اردلان ا.، اصغرزاده ا.، گل‌سرخ م.، «چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد پژوهش آمیخته»، مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲(۴)، ۱۳۹۸: ۱۸۰-۱۹۷.
doi: 10.22034/qjimdo.2020.160624
- [۴۱] قلی‌پور سوتی ر.، حمداللهی ه.، سیدجوادین س. ر.، قربانی‌زاده و. ح.، «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب»، حقوق اداری، ۸(۲۴)، ۱۳۹۹: ۱۶۰-۱۳۵.
- [۴۲] سوری خ.، زمانی‌مقدم ا.، «بررسی و تبیین مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع‌محور (مورد مطالعه سازمان ثبت احوال کشور)»، خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲(۳)، ۱۴۰۰: ۱۱۳-۱۲۷.
- [۴۳] قنبری وانانی ر.، دانایی‌فرد ح.، کاظمی س. ح.، دلخواه ج.، «فهم راهبردهای ارتقای به‌زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی»، مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۱۴۰۱: ۵۵۴-۵۷۹.
doi: 10.22059/jipa.2022.343684.3163
- [۴۴] سیدنقوی م. ع.، الوانی س. م.، قربانی‌زاده و.، حسینی س. س.، «الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات عمومی نوین (مورد مطالعه: وزارت نیرو)»، مدیریت فردا، ۱۸(۵۸)، ۱۳۹۸: ۱۹-۳۴.

شناسایی و دسته‌بندی موداهای سازمان با تأکید بر تفکر ناب به روش فراترکیب

حمید زارع^{۱*}، فاطمه باهنر^۲

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

۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۴

دریافت: ۱۴۰۲/۷/۸

چکیده

مودا در واقع نقطه مقابل بهره‌وری است و هر آن چیزی را که باعث اتلاف منابع سازمانی باشد، مودا گویند. اتلاف منابع سازمانی نه تنها سبب ناکارآمدی سازمان‌ها می‌شود بلکه بار مالی اضافه بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند و تلاش‌های سازمانی را در مسیر بهره‌وری با شکست مواجه می‌نماید. هدف این پژوهش این بوده است که از راه شناسایی و دسته‌بندی موداهای سازمانی گامی در مسیر کاهش اتلاف و هدر رفت منابع سازمانی برداشته شود. برای این منظور از روش فراترکیب استفاده شده است. نمونه اولیه شامل ۹۰ پژوهش مرتبط بود که از پایگاه‌های اطلاعاتی مانند امرالد، الزویر، ساینس دایرکت، اسپرینگر، ویلی^۱ استخراج شد. پس از غربالگری پژوهش‌ها از نظر مواد مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت ۲۶ مطالعه باقی ماند که نتایج آنها با یکدیگر تلفیق شد. نتیجه اجرای این فرایند استخراج ۶۴ مؤلفه موداهای سازمانی و دسته‌بندی این مؤلفه‌ها در چهار گروه شامل عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و شغلی می‌باشد. بنابراین مطالعه حاضر موداهای سازمانی را به صورت طبقه‌بندی شده در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا بتوانند این عوامل اتلاف را مدیریت کرده و در بهره‌وری سازمان‌های خود موفق‌تر عمل کنند.



واژه‌های کلیدی: مودا، تفکر ناب، بهره‌وری، اتلاف منابع سازمانی.

۱- مقدمه

اتلاف موجب از بین رفتن ارزش افزوده و افزایش هزینه‌ها شده منبع عدم اطمینان به‌شمار می‌رود. مودا یا اتلاف به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که هیچ ارزش افزوده‌ایی را برای مصرف‌کننده نهایی ایجاد نمی‌کند، اما با صرف هزینه و زمان همراه است مانند جابه‌جایی‌های بیهوده در فرایند که به این فعالیت‌ها در مدیریت «مودا» گفته می‌شود [۱]. شناسایی منابع اتلاف و جستجو برای یافتن راه‌حلهایی جهت حذف و اصلاح موانع، مشکلات و محدودیت‌ها و تبدیل آنها به موضوعاتی ارزش‌زا در کانون توجه سازمان‌های امروزی قرار دارد. ایجاد ارزش افزوده واقعی برای مشتری، کاهش و حذف اتلاف‌ها و تمرکز روی فعالیت‌های اصلی و تلاش در جهت به‌دست‌آوردن حداکثر کارایی از حداقل منابع، اموری هستند که در جهان رقابتی امروزی برای سازمان‌ها یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است [۲]. با در نظر گرفتن تغییر در شرایط بازار، شرکت‌ها در تلاشند تا برای یک دوره طولانی مدت رقابت و سودآوری داشته باشند. یکی از روش‌های دستیابی به این هدف که می‌تواند محصولات و خدمات ارزش افزوده ایجاد کند، توانایی شناسایی و کاهش ضایعات (اتلاف‌ها) است. حذف اتلاف‌ها (موداها) از اساسی‌ترین مباحث تولید ناب به‌شمار می‌آید. سیستم تولید ناب گسترده‌ترین الگوی تولید امروزه است، زیرا کاهش فعالیت‌های ارزش افزوده را در کل فرایندهای سازمان دنبال می‌کند [۳]. موفقیت ناب در این است که به‌طور مستمر زواید را شناسایی و حذف کند. سازمان‌ها از راه کاهش اتلاف به دنبال افزایش بهره‌وری می‌باشند [۴]. دستیابی به بهره‌وری بیشتر و عرضه محصول یا کالایی با کیفیت بالا همیشه جزء اهداف اصلی شرکت‌های تولیدی و صنعتی است، اما برای دستیابی به فرایندهایی که کالا یا خدمات را با کیفیتی بالاتر ارائه کنند، تنها به‌کارگیری فناوری‌های نوین موفقیت‌آمیز نخواهد بود و اگر سیستمی برای بهبود فرایندها تعریف و به‌کار گرفته نشود بجز اتلاف منابع و زمان کار دیگری صورت نپذیرفته است. حذف مودا (اتلاف) فرایندی پایان‌ناپذیر است [۵] که به‌صورت مداوم و پیاپی باید در سازمان‌ها دنبال شود. شناسایی اتلاف و فعالیت‌های بدون ارزش افزوده به سازمان اجازه می‌دهد تا موارد نامطلوب را به‌وسیله



روش‌های مختلف از جمله مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت، شش سیگما، مهندسی مجدد، چابکی و روش‌های ناب شناسایی و نسبت به حذف آنها اقدام کرد [۶]. پرداختن به این موضوع در سازمان‌ها نشان‌دهنده انگیزه و علاقه مدیران به بهره‌وری و دست یافتن به نتایج سودآورتر و با کیفیت‌تر برای مشتریان و سهامداران آنها می‌باشد [۷]. میزان اتلاف یا مواد، یعنی همان فعالیتی که برای سازمان هزینه ایجاد می‌کند، اما ارزش افزوده به همراه ندارد و سازمان‌ها سعی در کاهش و درنهایت حذف آن دارند تا از این راه میزان بهره‌وری خود را افزایش دهند [۸]. در واقع حذف موداها معادل یک‌سوم موفقیت ناب است [۹؛ ۱۰] و تفکر ناب نیازمند جستجوی مداوم برای فرایندهای پایدار و قابل‌اعتماد محسوب می‌شود [۱۱]. فرایندهایی که امن‌ترین، ساده‌ترین و مؤثرترین شیوه‌های انجام فعالیت‌ها را نشان می‌دهند [۱۱]. بنابراین تفکر ناب زمینه‌ساز حذف موداهای سازمانی بوده و با حذف موداها امکان افزایش بهره‌وری سازمانی فراهم می‌شود.

در محیط تجاری و سازمانی کنونی مدیران و رهبران با چالش‌هایی مواجه هستند که به‌طور مستقیم بر عملکرد، بهره‌وری و پایداری سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. یکی از این چالش‌ها، موداهای سازمان است. از این‌رو شناسایی و رفع موداهای سازمانی از اهمیت بالایی برخوردارند. شناسایی و اصلاح موداهای سازمان باعث بهبود کارایی [۱۲] و عملکرد کلی سازمان می‌شود و با کاهش اتلاف منابع، سازمان قادر خواهد بود به بهترین شکل از منابع خود استفاده کند. از این‌رو سازمان‌هایی که بتوانند موداهای خود را مدیریت کنند، توانایی بیشتری در مقابله با رقبا و تغییرات محیطی خواهند داشت، زیرا منابع خود را به بهترین شکل به‌کار می‌گیرند. با این وجود مطالعه‌های محدودی در جهت شناسایی و حذف موداهای سازمانی انجام شده است. هیچ‌یک از پژوهش‌های بررسی شده به دسته‌بندی این موداها نپرداخته‌اند. طبقه‌بندی موداها در ذیل دسته‌های مشخص در شناخت دقیق موداها می‌تواند کمک‌کننده باشد و یک نگاه جامع به مدیران و کارشناسان منابع انسانی و پژوهشگران این حوزه به‌عنوان مخاطبان اصلی این پژوهش می‌دهد. از این‌رو پژوهشگر در تلاش است تا موداهای مختلف سازمان را با تأکید بر تفکر ناب شناسایی و دسته‌بندی کند. مدیران و کارشناسان منابع انسانی با شناخت موداهای سازمان می‌توانند نقش مؤثری در حذف و کاهش موداهای سازمانی خود داشته باشند.



۲- مبانی نظری

واژه ناب ساخته و پرداخته سه مدیر ارشد آی ام وی پی است که کلیات سیستم تولید ژاپنی در توپوتا است. این تفکر که دلیلی برای ازدست‌دادن امکانات به صورت ضایعات وجود ندارد، پس باید ضایعات موجود را حذف کرد تا ارزش افزوده بیشتر را اخذ کرد، در سال ۱۹۵۰ به ذهن اوهنو رسید و آغاز تحولی بزرگ در صنایع جهان شد. به اعتقاد اوهنو اساسی‌ترین مشکلی که باید از سیستم‌ها حذف شود، مواد یا ضایعات است. اوهنو موداهای خود را چنین فهرست می‌کند: نواقص در محصولات، تولید بیش از حد کالا، موجودی کالاهایی که منتظر انجام فرایندهای بعدی هستند، فرایند غیرلازم، جابه‌جایی غیرضروری (نیروی انسانی)، حمل‌ونقل غیرضروری (کالاها) و انتظار نیروی انسانی برای ملزومات تا کارهای خود را انجام دهند. تفکر ناب درباره تمرکز بر حذف ضایعات، افزایش ارزش مشتری و هموارسازی جریان در فرایندها است [۱۳].

این فلسفه ناب نگرشی است که سعی در حداقل کردن اتلاف و حداکثر کردن بهره‌وری از تسهیلات، منابع انسانی و سرمایه را دارد. این اصل معتقد است دلیلی برای اتلاف منابع موجود سازمان وجود ندارد و باید راهکار مناسبی برای آن اندیشیده شود [۱۴].

در روش تولید ناب، میزان اتلاف یا مواد، یعنی همان فعالیتی که برای سازمان هزینه ایجاد می‌کند، اما ارزش افزوده به همراه ندارد. براین اساس الگوی نیروی انسانی سنجش می‌شود. نیروی انسانی در سازمان به عنوان رکن اصلی سیستم کسب‌وکار محسوب می‌شود که می‌تواند نتایج مؤثر و مثبتی را رقم بزند [۱۵]. پس بدیهی است یک حوزه وسیعی که مربوط به موفقیت تولید ناب می‌باشد، تنها ابزار و روش‌ها (جنبه سخت‌افزاری سازمان) نیستند بلکه ضروری به نظر می‌رسد که به فاکتور نیروی انسانی و ایجاد فرهنگ (جنبه نرم‌افزار سازمان) نیز توجه شود [۱۶]. سازمان‌ها سعی در کاهش و درنهایت حذف موداها دارند تا از این راه میزان بهره‌وری خود را افزایش دهند. کاهش ضایعات مزیت رقابتی را در قالب افزایش کیفیت و صرفه‌جویی در زمان ایجاد می‌کند [۱]. در واقع روان‌سازی جریان کار و بهبود چرخش کار می‌تواند بر بهره‌وری تأثیرگذار باشد [۱۷] و با توجه به اینکه نیروی انسانی در سازمان به عنوان رکن اصلی سیستم کسب‌وکار محسوب می‌شود، می‌تواند نتایج مؤثر و مثبتی را در راستای

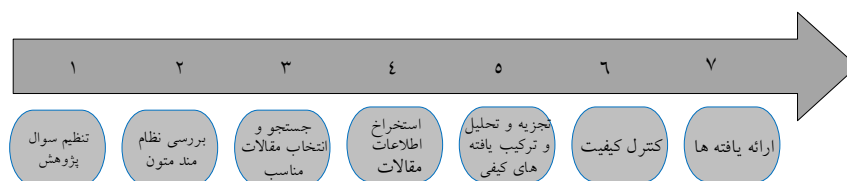


تحقق این هدف رقم بزند [۱۸] و عدم رضایت آنها از شغلشان، نداشتن اختیارات کافی و عدم وجود مراقبت‌های بهداشتی می‌تواند زمینه اتلاف منابع را در سازمان‌ها فراهم کند [۱۹]. همچنین عدم انعطاف‌پذیری و بروکراسی حاکم بر سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی فربه موجب اتلاف زمان و منابع مالی سازمان از راه برگزاری جلسه‌های متوالی و ناکارآمد و پردازش بیش از حد می‌شود [۲۰]. فرهنگ نامناسب یکی دیگر از عوامل مهمی است که موجب از بین رفتن خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌شود و بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد و هدررفت استعداد و توانمندی کارکنان را به‌دنبال دارد [۲۱؛ ۲۲؛ ۲۳]. برخی دیگر از پژوهشگران معتقدند اگر در سازمان‌ها به تناسب شغل و شاغل توجه و تأکید شود، در افزایش بهره‌وری و کاهش اتلاف منابع ناشی از ناکارآمدی افراد در جایگاه شغلی آنها کاهش بسیاری دیده می‌شود. همچنین عدم طراحی صحیح شغل و بی‌توجهی به یادگیری زمینه‌ساز دوباره کاری و تولید محصولات معیوب خواهد بود [۱۹]. جولیانا معتقد است آموزش کارکنان موجب بهبود فرایندها و روش‌ها شده و از این راه استقرار تفکر ناب تسریع می‌شود. دیدگاه جولیانا به‌وسیله انجل (۲۰۱۲) مورد دفاع واقع شد. انجل معتقد است موفقیت سازمان‌ها به کارکنان آموزش دیده‌ایی بستگی دارد که تمایل به پیشرفت دارند [۱]. پژوهشگر دیگری در مورد بهبود فرایندها معتقد است بهبود جریان کار و حذف فرایندهای اضافی یکی از راهکارهای کاهش مودا در سازمان‌ها است [۱]. در واقع اتلاف منابع مختلف سازمانی زمینه‌ساز ناکارآمدی سازمان و تحمیل بار مالی اضافی را بر سازمان فراهم می‌کند [۲۴]. بنابراین برای بهینه‌سازی تولید و ارائه خدمات با کیفیت حذف موداها اقدامی ضروری می‌باشد [۲۵]. یکی دیگر از مواردی که در پژوهش‌های پیشین به آن توجه شده است، استفاده از فناوری‌های جدید و ربات‌ها در انجام امور سازمانی است که می‌تواند نقش به‌سزایی در کاهش موداها داشته باشد. با انجام امور تکراری و قابل استانداردسازی به‌وسیله ربات‌ها، علاوه‌براینکه خطای انسانی کاهش پیدا می‌کند، هزینه‌های اضافی تولو و یا خدمت نیز کاهش پیدا خواهد کرد [۲۶].



۳- روش پژوهش

این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی است و با استفاده از روش‌شناسی فراترکیب انجام شده است. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام دهد و یافته‌های پژوهش کیفی مرتبط را ترکیب کند. به واسطه بررسی یافته‌های مقاله‌های اصلی پژوهش، پژوهشگران واژه‌هایی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری از پدیده تحت‌بررسی را نشان می‌دهد. استفاده از فراترکیب نتیجه‌ایی را حاصل می‌کند که بزرگ‌تر از مجموع بخش‌های آن است [۲۷]. در این پژوهش از روش فراترکیب مطرح‌شده به وسیله سندلوسکی و باروسو [۲۸]، روش فراترکیب را طی هفت مرحله مطرح می‌کنند که خلاصه این مراحل در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. گام‌های فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

در فراترکیب، متن پژوهش‌های گذشته (اعم از مروری و پژوهشی) به‌عنوان داده محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند است [۲۹].

جامعه آماری این پژوهش شامل همه پژوهش‌های انجام شده در حوزه تخریب منابع است که از محل مقاله‌های علمی در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف همچون امرالد، الزویر، ساینس دایرکت، اسپرینگر، ویلی^۱ تأمین شده است. با استفاده از کلیدواژه‌های نظیر «تفکر ناب»، «تولید ناب»، «مودا»، «اتلاف» در بخش عنوان در مجموع ۹۰ پژوهش به‌دست‌آمد. بعد از شناسایی پژوهش‌های موردنظر، متن همه پژوهش‌ها به‌عنوان یک داده برای پاسخگویی به پرسش پژوهش در نظر گرفته شد. بنابراین داده‌ها از نوع داده‌های کیفی هستند. پس از استخراج داده از مقاله‌ها، داده‌های مشابه با نام پیشنهادی کلی‌تری قرار داده شدند و سپس در گروه‌های کلی دسته‌بندی شدند.

1. Emerald, Elsevier, sciencDirect, springer, wiley

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- مراحل انجام پژوهش (فرا ترکیب)

۴-۱-۱- گام اول: تنظیم پرسش پژوهش

برای تنظیم پرسش پژوهش، اولین گام برای پژوهشگران تمرکز بر «چه چیزی» مطالعه است. در پژوهش حاضر شناسایی استخراج و گروه‌بندی موداهای سازمانی (عوامل اتلاف منابع سازمانی) با تأکید بر تفکر ناب صورت می‌گیرد. این پارامتر از راه جواب دادن به پرسش‌های «چه کسی» یا جامعه «چه وقت» یا چارچوب زمانی و «چگونگی» تنظیم می‌شود.

۱. چه کسی: چه کسی جامعه مورد مطالعه را مشخص می‌کند. در این پژوهش پایگاه‌های داده مجله‌های علمی و پژوهشی و مقاله‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف بررسی شده است؛

۲. چه وقت: چارچوب زمانی یا «چه وقت» موجب به‌کارگیری محدودیت در مدت پژوهش می‌شود. مقاله‌های مطالعه شده در این پژوهش از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ است.

۳. چگونگی: «چگونگی» روشی است که برای فراهم کردن مطالعه‌های استفاده شده است. پرسش پژوهش حاضر براساس این پارامترها به‌ترتیب زیر تنظیم شده است:

چه عواملی موداهای سازمانی می‌باشند؟

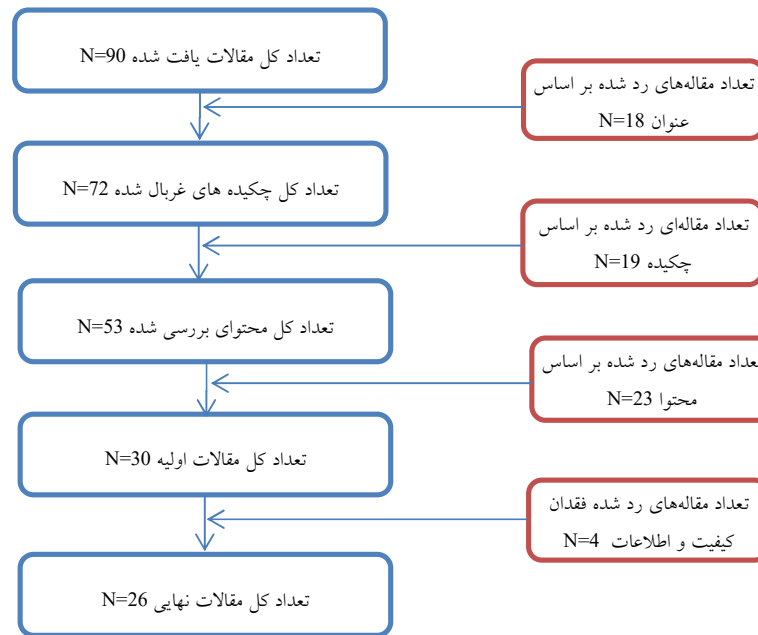
عوامل ذیل در کدام دسته یا گروه از موداها می‌توانند جای گیرند؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند

در این مرحله، پژوهشگر جستجوی نظام‌مند خود را در مقاله‌های منتشر شده در مجله‌های مختلف ذکر شده متمرکز می‌کند. او واژه‌های کلیدی مرتبط را انتخاب می‌کند. از بین واژه‌های کلیدی که برای جستجوی مقاله‌های استفاده شده در پژوهش به‌کار رفته‌اند، می‌توان به مواردی همچون مودا، تفکر ناب تولید ناب، اتلاف و ضایعات اشاره کرد.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در پژوهش حاضر، فرایند بازمینی به‌صورت خلاصه در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

به محض اینکه مقاله‌ها از جهت همخوانی با پارامترهای مطالعه و بررسی شدند، در قدم بعدی پژوهشگر باید کیفیت روش‌شناختی مطالعه‌ها را ارزیابی کند. هدف از این گام حذف مقاله‌هایی است که پژوهشگر به یافته‌های ارائه شده آنها اعتمادی نداشته است. بنابراین ممکن است مقاله‌ای را که باید در تلفیق وجود داشته باشد، رد کند. ابزاری که به‌طور معمول برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی استفاده می‌شود، «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی» (CASP) - ۱۰ پرسشی که به پژوهشگر کمک می‌کند تا مفهوم پژوهش کیفی را درک کند - است. این ابزار به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند. در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از این پرسش‌ها یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم را ایجاد می‌کند. بنابراین او می‌تواند امتیازهایی را که به هر مقاله



می‌دهد، جمع کند و به‌آسانی و اجمال مجموعه مقاله‌ها را بررسی کند و نتایج ارزیابی را ببیند [۲۸].

در این پژوهش پس از انجام امتیازبندی در پژوهش حاضر برای هر مقاله براساس ۱۰ معیار ذکر شده امتیازی در نظر گرفته شد و تعداد ۳۵ مقاله باقیمانده از بررسی‌های مراحل قبل ارزیابی کیفی شدند. در نتیجه این ارزیابی ۹ مقاله که امتیاز کمتر از ۲۰ و درجه متوسط به لحاظ کیفی کسب کردند، حذف شدند و ۲۶ مقاله باقیمانده به مرحله بعدی راه پیدا کردند. در نتیجه دو فرایند ارزیابی از میان ۹۰ مقاله ۵۴ مقاله حذف شدند و در نهایت ۲۶ مقاله برای تجزیه و تحلیل باقی ماند که از این میان ۲ مقاله داخلی و ۲۴ مقاله خارجی بودند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقاله

در سرتاسر فراترکیب به روش مطرح شده به‌وسیله سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، پژوهشگر به‌طور پیوسته مقاله‌های منتخب و نهایی شده را به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواهای مجزایی که در آنها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چندبار می‌خواند. در پژوهش حاضر اطلاعات مقاله‌ها به این صورت دسته‌بندی شده است: در ستون اول مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده و سال انتشار مقاله آمده است. در ستون بعد مؤلفه‌های مودا که هر مقاله به آن اشاره کرده و هدف اصلی این پژوهش است، بیان شده است. اطلاعات روش‌شناختی کلیدی مانند هدف پژوهش روش رویه‌ها و وسایل سنجش نیز ثبت می‌شوند.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. این روش‌شناسی برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است [۳۰]. پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل موضوعات یا مضامین را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند.

در پژوهش حاضر پژوهشگر نخست تمام عوامل استخراج شده از مطالعات را به‌عنوان کد در نظر می‌گیرد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها آنها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌کند. به این ترتیب مفاهیم (مضامین) پژوهش شکل می‌گیرد. بنابراین پس از



بررسی منابع موجود داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش، ۱۱۰ عامل استخراج شد که برای حذف موارد تکراری عوامل در قالب فایل اکسلی قرار داده شدند. از حذف موارد تکراری و تلفیق موارد مشابه، ۶۵ عامل باقیمانده از عوامل استخراج شده تغییر نام مختصری برای امکان تلفیق بیشتر داده شد و کدها تشکیل شدند. سپس کدها در مفاهیم مشابه دسته‌بندی شدند و مضامین در قالب چهار گروه اصلی و حداکثر دو سطح زیر گروه شکل گرفتند. گروه‌های اصلی اولیه در شکل نمایش داده شده‌اند.

در ادامه فرایند تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها پس از تشکیل گروه‌ها یا به عبارتی مضامین اولیه برای هر یک از آنها جدولی براساس دسته‌بندی اولیه عوامل استخراج شده از پیشینه آورده شد. سپس تعریف و مفهوم عوامل آن گروه بررسی شد. با توجه به این تعاریف و مفاهیم چنانچه قابلیت تلفیق بیشتری وجود داشت، تلفیق صورت گرفت و نمودار درختی مربوط به آن گروه که شامل عنوان و تا دو سطح زیرگروه و عوامل قرار گرفته زیرگروه‌ها بود، ترسیم شد. عوامل استخراج شده عوامل سازمانی، شغلی، فردی و مدیریتی می‌باشند. بنابراین ذیل هر یک از نمودارهای درختی، عوامل موجود در آن نمودار به چند دسته جداسازی شدند. این تقسیم‌بندی‌ها نوآوری پژوهش به‌شمار می‌آیند.

مرحله ششم: حفظ کنترل کیفیت

سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷)، در روش فراترکیب، رویه‌های مختلفی را برای حفظ کیفیت در مطالعه پیشنهاد کرده‌اند که در این مطالعه پژوهشگر (همان‌طور که در گام‌های قبل شرح داده شد) در سرتاسر فرایند پژوهش تلاش کرده است تا با فراهم کردن توضیحات و توصیف روشن و واضح برای گزینه‌های موجود در پژوهش گام‌های اتخاذ شده را بر دارد و در زمان مناسب از ابزارهای لازم برای ارزیابی مقاله‌ها استفاده شده است.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

از دیدگاه سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷)، در این مرحله از روش فراترکیب یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. در مرحله پنجم موداهای سازمانی به عوامل سازمانی، شغلی و فردی و مدیریتی تقسیم شدند. در این موداهای سازمانی در دسته‌های نهایی به صورت مدل مفهومی پژوهش در شکل ۳ نمایش داده شده است و جدول ۱ نمایانگر منابع داخلی و



خارجی استفاده‌شده در تشکیل کدها است. از آنجاکه هدف اصلی پژوهش شناسایی و استخراج موداهای سازمانی است، عواملی که منجر به افزایش اتلاف منابع سازمان می‌شود، در مدل مفهومی گنجانده شده است. این مدل حاصل بررسی ادبیات موجود و نظرات پژوهشگران است و برای تعدیل و اصلاح آن دریافت نظر خبرگان از راه روش دلفی یا استفاده از سایر روش‌های کیفی مناسب در سازمان مطالعه شده پیشنهاد می‌شود.

جدول ۱. موداهای سازمانی (عوامل سازمانی)

عوامل سازمانی	
<p>چیدمان نامناسب محل کار انجام مراحل بررسی بیش از حد لازم جلسه‌های ناکارآمد پردازش بیش از حد فریه‌بودن دستگاه دولتی عدم انعطاف‌پذیری در سیستم‌های کاری بوروکراسی اقتدارگرایی یا تمرکز انزجار از کارآفرینان پدرسالاری</p>	عوامل ساختاری
<p>Lisa M. Walters, Mark A. Nickerson and Linda A. Hall, (2020) Ifechukwude K. Dibia and Hom Nath Dhakal (2012) Chalice (2007) [18] Bicheno (2004) [33] Jadhav, J.R., Mantha, S.S. and Rane, S.B. (2014) Timans, W. Antony, J., Ahaus, K. and van Solingen, R. (2012) Carbone, P.P. (2000) [۱۰] Bicheno, J.; Holweg, M. (2009) [10]</p>	
<p>عدم تطابق اطلاعات موجود در فرم‌های مربوط به تمام حوزه‌های اداری، آموزشی و نیروی انسانی با کاربرد آنها تبادل بیش از حد اطلاعات و تورم داده‌ها سیستم‌های کاری نامناسب نبود سیستم اتوماسیون مناسب و یکپارچه</p>	اتوماسیون و ساختار اداری
<p>Chalice, (2007) Bicheno (2004) Keyte Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen (2012)</p>	
<p>کمبود بودجه پایین بودن سطح درآمد</p>	عوامل مالی
<p>Nicola Bateman, Zoe Radnor & Russ Glennon (2017) امیری و صفار (۱۳۹۵) [۱]</p>	



عوامل سازمانی	
فرهنگ سازمانی نامناسب (اتلاف زمان و بی‌توجهی به اهمیت آن) عدم تقویت خلاقیت و کارآفرین‌پروری	عوامل فرهنگی
Bortolotti, T. Boscari, S. and Danese, P. (2015) Jadhav, J.R., Mantha, S.S. and Rane, S.B. (2014)	

جدول ۲. موداهای سازمانی (عوامل مدیریتی)

عوامل مدیریتی	
مدیران پاره‌وقت نقش کم‌رنگ مدیران منابع انسانی عدم وجود افراد برتر در رهبری و مدیریت نبود رهبری خوب	مسائل مدیریتی
امیری و صفار (۱۳۹۵) Jadhav, J.R., Mantha, S.S. and Rane, S.B. (2014) Timans, W. Antony, J., Ahaus, K. and van Solingen, R. (2012) Nicola Bateman, Zoe Radnor & Russ Glennon (2017) Proia, S.; Carli, R.; Cavone, G.; Dotoli, M. (2022) [12]	
عدم تعهد کافی در مدیران ضعف مدیریت مدیریت ناکافی	عوامل شخصیتی مدیران
Chalice, (2007) Bicheno, (2004) Keyte Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen (2012) Nicola Bateman, Zoe Radnor & Russ Glennon (2017) Proia, S.; Carli, R.; Cavone, G.; Dotoli, M. (2022) امیری و صفار (۱۳۹۵)	

جدول ۳. موداهای سازمانی (عوامل شغلی)

عوامل شغلی و شیوه‌های انجام کار	
تبادل نداشتن در برنامه‌های فرایندی تطابق نداشتن شغل و شاغل نداشتن تعریف دقیق وظایف نداشتن طراحی مناسب شغل کم‌توجهی به غنی‌سازی شغل و چرخش شغلی	طراحی و برنامه‌ریزی
Jadhav, J.R., Mantha, S.S. and Rane, S.B. (2014) Gregor Bouvillea & David Alisb, (2014)	



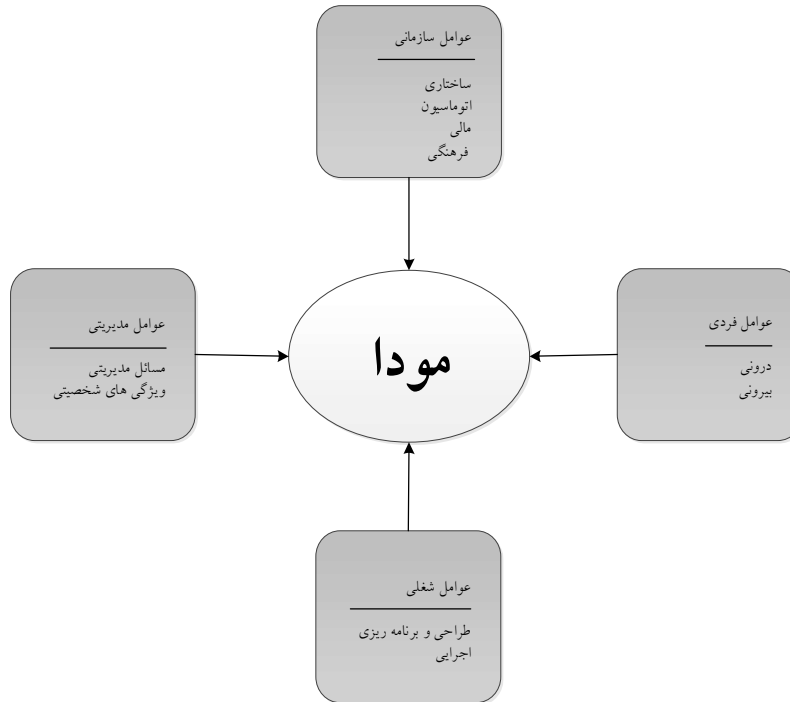
عوامل شغلی و شیوه‌های انجام کار	
<p>مغایرت مسئولیت‌های شغلی عملیات ناکارآمد و یا بافر بیش از حد وقفه، تأخیر و اشتباه در فرایند کار پیچیدگی روش‌های انجام کار اشتباهات کاری مختلف اعم از اشتباهات در فرایندهای کاری اجرایی و اداری و فرایندهای یاددهی و یادگیری حرکت‌های اضافی قطعات و محصولات ناقص و معیوب ودوباره‌کاری استفاده نکردن از فناوری روز</p>	اجرا
<p>Lisa M. Walters, Mark A. Nickerson and Linda A. Hall, (2019) Chalice (2007) Bicheno (2004) Keyte Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen (2012) Chalice (2007) Bicheno (2004) Keyte Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen (2012) Ifechukwude K. Dibia and Hom Nath Dhakal, (2012) Proia, S.; Carli, R.; Cavone, G.; Dotoli, M. (2022) Dennis, P. (2015) Bicheno, J.; Holweg, M. (2009)</p>	یزدانی و جعفری (۱۳۸۷)

جدول ۴. موداهای سازمانی (عوامل فردی)

عوامل فردی	
<p>خطاهای انسانی حرکات‌های اضافی عدم وجود انگیزه کاری فقدان کارآموزی عملی حاکم بودن روحیه منفعت فردی کارمندان چندشغله نیروی انسانی غیرمتخصص مهارت کم کارکنان عدم مشارکت کارکنان در حل مسئله درصد پایین قصد ماندن در کار عملکرد ضعیف افراد</p>	عوامل درونی



عوامل فردی	
<p>Lisa M. Walters, Mark A. Nickerson and Linda A. Hall, (2019) Ifechukwude K. Dibia and Hom Nath Dhakal, (2012) Jadhav, J.R., Mantha, S.S. and Rane, S.B. (2014) Gregor Bouvillea & David Alisb, (2014) Dennis, P. (2015) Proia, S.; Carli, R.; Cavone, G.; Dotoli, M. (2022)</p>	
<p>نادیده گرفته شدن خلاقیت کارکنان نادیده گرفتن پیشنهادهای کارکنان برای بهبود روند استفاده کم از پتانسیل انسانی وجود نداشتن برنامه‌ریزی منابع انسانی تعیین انتظاراتی در حد پایین نداشتن اختیار کافی عدم وجود مراقبت‌های بهداشتی عدم رضایت از شغل عدم آموزش منابع انسانی</p>	عوامل بیرونی
<p>Lisa M. Walters, Mark A. Nickerson and Linda A. Hall, (2019) Chalice (2007) Bicheno (2004) Keyte Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen (2012) Jadhav, J.R., Mantha, S.S. and Rane, S.B. (2014) Gregor Bouvillea & David Alisb, (2014) Agarwal, R., Green, R., Brown, P.J., Tan, H. and Randhawa, K. (2013)</p>	



شکل ۳. الگوی مفهومی پژوهش

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه به دنبال پیدا کردن پاسخ این سؤال بود که موداهای سازمانی چه عواملی هستند. در این راستا با بررسی نظام‌مند پژوهش‌های انجام شده در زمینه عوامل اتلاف به روش کیفی فراترکیب ۶۴ عامل به عنوان موداهای سازمانی شناسایی شد. این عوامل در چهار گروه و تا دو سطح زیر گروه دسته‌بندی شدند. این عوامل شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل شغلی می‌باشند. گروه عوامل سازمانی شامل عوامل ساختاری، عوامل اتوماسون، عوامل مالی و عوامل فرهنگی می‌باشند. عوامل مدیریتی شامل مسائل مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی مدیر هستند. گروه شغلی و شیوه‌های کاری شامل طراحی و برنامه‌ریزی و عوامل اجرایی می‌باشند. گروه عوامل فردی شامل عوامل درونی و عوامل بیرونی می‌باشند.



زیرگروه ساختاری از گروه عوامل سازمانی شامل چیدمان نامناسب محل کار، انجام مراحل بررسی بیش از حد لازم، جلسه‌های ناکارآمد، پردازش بیش از حد، فربه بودن دستگاه دولت، عدم انعطاف‌پذیری در سیستم‌های کاری، مقاومت داخلی، بروکراسی اقتدارگرایی یا تمرکز، انزجار از کارآفرینان و پدرسالاری می‌باشد. با وجود موانع و عوامل مقاومت در برابر تغییر، پذیرش تفکر ناب می‌تواند به بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها کمک کند و موجب افزایش سرعت خدمات ارائه شده به مشتریان/ شهروندان یا کاربران در سازمان‌ها شود [۱۶].

زیرگروه عوامل اتوماسیون از عوامل سازمانی شامل عدم تطابق اطلاعات فرم‌های مربوط به تمام حوزه‌های اداری، آموزشی و نیروی انسانی، تبادل بیش از حد اطلاعات و تورم داده‌ها، سیستم‌های نامناسب اقدام و سیستم اتوماسیون می‌باشد. زیرگروه عوامل مالی از گروه سازمانی شامل کمبود بودجه و پایین بودن سطح درآمد می‌باشد. زیرگروه عوامل فرهنگی از گروه عوامل سازمانی شامل فرهنگ سازمانی نامناسب، اتلاف زمان و بی‌توجهی به اهمیت آن و عدم تقویت خلاقیت و کارآفرین‌پروری می‌باشد [۱۹]. زیرگروه طراحی و برنامه‌ریزی از گروه عوامل شغلی و روش‌های کار شامل عدم تعادل در برنامه‌های فرایندی، عدم تطابق شغل و شاغل، عدم تعریف دقیق وظایف و عدم طراحی مناسب شغل، کم‌توجهی به غنی‌سازی شغل و چرخش شغلی می‌باشد. زیرگروه عوامل اجرایی از عوامل شغلی و شیوه‌های کاری شامل مغایرت مسئولیت‌های شغلی، عملیات ناکارآمد و یا بافر بیش از حد، وقفه، تأخیر و اشتباه در فرایند کار، پیچیدگی روش‌های انجام کار، اشتباهات کاری مختلف اعم از اشتباهات در برایندهای کاری، اجرایی و اداری و فرایندهای یاددهی و یادگیری، حرکت‌های اضافی، قطعه‌ها و محصولات ناقص و معیوب و دوباره‌کاری با مدیریت هوشمند و روشمند فرایندها می‌تواند از بروز موداهایی مانند دوباره‌کاری جلوگیری کرد. انجام روشمند فرایندها موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه انجام عملیات سازمانی می‌شود [۱۸].

زیرگروه عوامل شخصی از گروه عوامل درونی که در واقع عوامل تحت‌کنترل فرد بوده و بیشتر جنبه شخصی دارند، شامل خطاهای انسانی، حرکت‌های اضافی، عدم وجود انگیزه کاری، فقدان کارآموزی عملی، حاکم بودن روحیه منفعت‌طلبی، کارمندان چندشغله، نیروی انسانی غیرماهر و غیرمتخصص، مهارت کم کارکنان، مشارکت نکردن کارکنان در حل مسئله، درصد پایین قصد ماندن در کار، عملکرد ضعیف افراد می‌باشد. مشارکت داوطلبانه کارکنان در مسائل



سازمانی زمینه لازم برای تقویت انگیزه و تعهد کارکنان فراهم می‌کند تا از این راه تلاش بیشتری در جهت تحقق تفکر ناب و حذف موداها داشته باشند. زیرگروه عوامل بیرونی که بیشتر تحت تأثیر عوامل خارج از کنترل شخص می‌باشند شامل نادیده گرفته شدن خلاقیت کارکنان، نادیده گرفتن پیشنهادهای کارکنان برای بهبود روند، استفاده کم از پتانسیل انسانی، عدم وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی و تعیین انتظارات در حد پایین، نداشتن اختیارات کافی، عدم وجود مراقبت‌های بهداشتی، عدم رضایت از شغل و عدم آموزش منابع انسانی می‌باشد. جولیان معتقد است آموزش کارکنان موجب بهبود فرایندها و روش‌ها شده از این راه استقرار تفکر ناب را تسریع می‌کند. دیدگاه جولیان به وسیله انجل (۲۰۱۲) مورد دفاع واقع شد. انجل معتقد است موفقیت سازمان‌ها به کارکنان آموزش دیده‌ای بستگی دارد که تمایل به پیشرفت دارند [۱۹]. در مطالعه حاضر موداهای سازمانی با تأکید بر فلسفه ناب، شناسایی و دسته‌بندی شده و به صورت یک مدل مفهومی اولیه ارائه شد تا پژوهشگران بتوانند آن را پس از استفاده از یک روش کیفی دیگر برای غربالگری و متناسب‌سازی برای سازمان مطالعه‌شده خود به کار گیرند و هزینه‌هایی را که در اثر بروز اینگونه رفتارها در سازمان تحمیل می‌شود، کاهش دهند. پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های پیشین چند ویژگی خاص دارد: (۱) به دلیل بررسی نظام‌مند بخش زیادی از پیشینه پژوهش در این حوزه در مقایسه با سایر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه جامعیت بیشتری دارد؛ (۲) وابستگی به صنعت خدماتی یا دولتی خاصی ندارد و در سازمان‌های مختلف به طور عام قابل سنجش است؛ (۳) علاوه بر موارد مطرح شده در پژوهش‌های داخلی پیشین، مؤلفه‌های جدیدی را مطرح می‌کند تا در مطالعه‌های آینده در سازمان‌ها آزمون شود.

۶- منابع

- [1] Clark, D.M., K. Silvester, and S. Knowles, Lean management systems: creating a culture of continuous quality improvement. *Journal of clinical pathology*, 2013
- [۲] جعفری پ.، یزدانی س. «رویکردهای مدیریتی شش سیگما و ناب در آموزش و پرورش»، *مجله علوم تربیتی*، ۱(۳): (۱۳۸۷)، ۷-۴۰.



- [3] Dieste, M., Panizzolo, R., Garza-Reyes, J. A., & Anosike, A.. The relationship between lean and environmental performance: Practices and measures. *Journal of Cleaner Production*, 224, (2019) 120-131.
- [۴] معمارزاده غ.، فرهادی محلی ع.، سرفرازی م. «رویکرد تلفیقی مهندسی ارزش و اصول ناب در خلق ارزش»، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱(۳): (۱۳۸۹)، ۲۵-۵۹.
- [۵] موسوی س. م.، شبگو منصف س. م. «بررسی تأثیر کایزن در ارتقای بهره‌وری شرکت‌های صنعتی»، *مجله رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۳(۱۳۹۵)، ۸۵-۸۹.
- [۶] امیری م.، صفار ش.، ابراهیم‌زاده ع. «بررسی انواع اتلاف (مودا) در نظام اداری، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی در آتن- یونان. (۱۳۹۵)
- [7] Bamber, G. J., Stanton, P., Bartram, T., & Ballardie, R. Human resource management, Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(21) (2014)., 2881-2891.
- [۸] صالحی ا.، طالب قصابی م.، مالچی ف. «تولید ناب الگویی از مدیریت نوین در ژاپن (پایان مادیگرایی و شروع معنویت)»، *ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری*، ۲۸(۱۳۹۵): ۵۸-۷۴.
- [9] Thomas, H.R.; Horman, M.J.; de Souza, U.E.L.; Zavřski, I. Reducing variability to improve performance as a lean construction principle. *J. Constr. Eng. Manag.* (2002) 128, 144–154.
- [10] Bicheno, J.; Holweg, M. *The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation*; PICSIE Books: Buckingham, UK. . (2009)
- [11] Liker, J. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*; McGraw-Hill: New York, NY, USA. .(2004)
- [12] Proia, S.; Carli, R.; Cavone, G.; Dotoli, M. Control Techniques for Safe, Ergonomic, and Efficient Human-Robot Collaboration in the Digital Industry: A Survey. *IEEE Trans. Autom. Sci. Eng.* (2022). 19, 1798–1819.
- [۱۳] گیلانی‌نیا ش. «تأثیر تفکر ناب در بهبود مهندسی مجدد فرآیندها»، *فصلنامه دانش مدیریت*، ۱۹(۷۴): (۱۳۸۵)، ۹۱-۱۱۰.
- [۱۴] یونسی ر.، فکری ر.، بابائیان‌پور م. «بررسی تأثیر ناب‌بودن بر بهره‌وری فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری ایران»، *مدیریت بهره‌وری*، ۱۰(۳۸): (۱۳۹۵)، ۹۱-۱۱۵.



- [۱۵] اعتمادی ا، کسرای ا، «چارچوب زنجیره تأمین ناب در بخش فراساحل صنعت نفت و گاز با رویکرد توسعه پایدار»، فصلنامه علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۲۲ (۵): (۱۳۹۹)، ۳۲۶-۳۱۳.
- [16] Dibia, I. K., & Onuh, S. Lean revolution and the human resource aspects. In Proceedings of the World Congress on Engineering . (2010, June) .
- [17] Engle, P. “Lean office?”, Industrial Engineer, Vol. 44 No. 8, (2012), p. 22.
- [18] de Almeida, J. P. L., Galina, S. V. R., Grande, M. M., & Brum, D. G. Lean thinking: planning and implementation in the public sector. International Journal of Lean Six Sigma, 8(4), (2017). 390-410.
- [19] Carbone, P.P, “Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura”, Revista de Administração Pública, Vol. 34 No. 2, (2000) pp. 133-144.
- [20] Rüttimann, B. G., & Stöckli, M. T.. Going beyond triviality: The Toyota production system—lean manufacturing beyond Muda and Kaizen. Journal of Service Science and Management, 9(2), (2016), 140-149.
- [21] Marinelli, M. Human–Robot Collaboration and Lean Waste Elimination: Conceptual Analogies and Practical Synergies in Industrialized Construction.(2022) Buildings, 12, 2057. <https://doi.org/10.3390/buildings12122057>
- [۲۲] استراس انسلم، کوربین جولیت اصول روش تحقیق کیفی نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، (۱۳۹۰)، ص ۷۲.
- [23] Sandelowski, M., & Barroso, J. Handbook for synthesizing qualitative research. springer publishing company(2006).108.
- [۲۴] جعفری‌نژاد ن. مقبل با عرض ع، آذر. ع. «شناسایی و استخراج مؤلفه‌های اصلی مدیریت ریسک سازمان با استفاده از روش فراترکیب»، چشم‌انداز مدیریت صنعتی، (۱۳۹۳)، ص ۷۹-۵۷.
- [25] Finfgeld, D. L. Meta synthesis: the state of the art—so far. qualitative Health Research, 33(7).(2003), 333-444.
- [26] Walters, L. M., Nickerson, M. A., & Hall, L. A. Improving the 1040 process by applying lean principles: a case study. The TQM Journal, 32(2),(2020), 249-267.



- [27] Jadhav, J. R., Mantha, S. S., & Rane, S. B. Barriers for successful implementation of JIT: a manufacturer perspective. *International Journal of Procurement Management*, 7(3),(2014) 316-342.
- [28] Timans, W., Antony, J., Ahaus, K. and van Solingen, R, “Implementation of Lean Six Sigma in small and medium-sized manufacturing enterprises in the Netherlands”, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 63 No. 3,(2012) pp. 339-353.
- [29] Bortolotti, T., Boscari, S. and Danese, P. “Successful lean implementation: organizational culture and soft Lean practices”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 160 (2015), pp. 182-201.
- [30] Gregor Bouvillea & David Alisb, The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: evidence from France *The International Journal of Human Resource Management*, 25:21, (2014) 3016-3037.

توسعه چارچوب شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات

پرویز کشفی^{۱*}، طهورت حسنتلی پوریاسوری^۲، ابوالقاسم ابراهیمی^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (پردیس بین‌المللی کیش)، کیش، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۳/۲/۸

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۹

چکیده

شکست خدمات جزئی جدایی‌ناپذیر از ارائه خدمات است و بدون شک برای هر کسب‌وکاری به‌دفعات زیادی رخ خواهد داد. شکست خدمات در بازارهای صنعتی صدمات جبران‌ناپذیری را به کسب‌وکارها وارد می‌کند که برای جلوگیری از این صدمات شناسایی شکست خدمات و بازیابی مناسب خدمات برای هر کسب‌وکاری ضروری است. از این‌رو هدف اصلی این پژوهش چارچوبی برای شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی با توجه به ادبیات این حوزه می‌باشد. روش این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند است. در این پژوهش ۳۷۰ مقاله بررسی و در نهایت بعد از چند مرحله غربالگری ۳۵ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب و ارزیابی شد. یافته‌های این پژوهش هفت موضوع اصلی شامل زمینه شکست خدمات صنعتی، انواع شکست خدمات صنعتی، پیامدهای شکست خدمات صنعتی، سازوکارهای بازیابی خدمات صنعتی، ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات، پیامدهای بازیابی خدمات صنعتی و در نهایت شرایط و متغیرهای مداخله‌گر در فرایند شکست و



بازیابی خدمات صنعتی شناسایی شد. همچنین ۲۴ مقوله فرعی و ۶۶ زیرمقوله شناسایی شد. همچنین در نهایت پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: شکست خدمات صنعتی، بازیابی خدمات، بازار صنعتی، رفتار مصرف‌کننده.

۱- مقدمه

اهمیت شکست و بازیابی خدمات صنعتی در شرکت‌های پخش به وضوح مشخص است. شکست و بازیابی خدمات به‌طور چشمگیری در بازارهای مصرفی نسبت به بازارهای صنعتی برجسته‌تر است. با این حال، شرکت‌های صنعتی بیشترین آسیب را از این مشکلات خدماتی می‌بینند. در نتیجه، حتی مشکلات جزئی با یک ذینفع صنعتی می‌تواند عواقب بزرگی را در پی داشته باشد - به‌خصوص اگر بازیابی خدمات نتواند اعتماد مشتریان را جلب کند. در مقایسه با بازارهای مصرفی که در آن تراکشن‌ها روان هستند و نیازهای اولیه را برآورده می‌کنند، بازارهای صنعتی معمولاً به‌عنوان معاملات دشوار و چالش‌برانگیز برچسب‌گذاری می‌شوند که نیازمندی‌های خدمات مختلفی را ایجاد می‌کنند و بازیابی را پیچیده‌تر می‌کنند [۱]. افزایش بحرانی بودن شکست و بازیابی خدمات صنعتی به ماهیت در حال تغییر آن نسبت داده می‌شود که ناشی از عواملی می‌تواند باشد از جمله: (۱) انتظارات فزاینده مشتریان صنعتی نسبت به تجربیات شخصی‌تر^۱ و بدون اصطکاک^۲ [۲]؛ (۲) انتظارات نسبت به نظارت بر عملکرد به‌موقع^۳ محصولات یا خدمات ارائه شده، به‌طوری‌که بتوان شکست را پیش‌بینی کرد و اقدام‌هایی در زمان مناسب انجام داد [۳؛ ۴]؛ (۳) رقابت بیش‌ازحد در بازارهای صنعتی که با دسترسی آسان به پیشنهادها رقابتی جایگزین امکان‌پذیر می‌شود [۵]. بنابراین فشار بیشتری به ارائه‌دهندگان خدمات برای جلوگیری از شکست یا انجام اقدام‌های اصلاحی به‌موقع برای بازیابی شکست وارد می‌کند؛ (۴) پیشرفت سریع فناوری که منجر به تقاضای مشتریان صنعتی از سیستم‌های سلف‌سرویس دیجیتال با پشتوانه هوش مصنوعی و اتوماسیون می‌شود،

1. Personalized
2. Frictionless
3. Real-time



به طوری که می‌توانند مسائل کوچک‌تر را در هر زمان و هر کجا که بخواهند حل کنند، بنابراین ارائه‌دهنده خدمات را ملزم به توانمندسازی مشتریان می‌کند [۶]؛ ۵) مقررات قانونی سختگیرانه‌تر برای انجام تجارت و حمایت از حقوق مشتریان [۷] و در نهایت ۶) افزایش پیوستگی جهان (به دلیل پیشرفت در فناوری‌های ارتباطی)، حفظ تصویر شرکت/ برند در بازارهای صنعتی را ضروری می‌سازد و در نتیجه باعث می‌شود که ارائه‌دهندگان خدمات فشار بیشتری را برای انجام بازیابی مؤثر احساس کنند [۸]. علاوه بر این، بحران فعلی کووید-۱۹ چندین ارائه‌دهنده خدمات صنعتی را برای انجام قراردادهای تجاری خود در موقعیت دشوار یا حتی غیرممکن قرار داده است. در بسیاری از موارد، این مشکلات منجر به شکست خدمات و حتی آسیب‌رساندن به روابط شده است [۹]. بنابراین، ارائه یک درک ساختار یافته از رویدادها و فرایندهای مرتبط با شکست و بازیابی خدمات صنعتی ضروری است تا بتوان از عواقب فاجعه‌بار جلوگیری کرد.

در طول دهه گذشته، بازیابی خدمات در زمینه صنعتی^۱ به دلیل تکامل سریع روابط مشتری صنعتی و احتمال شکست خدمات، توجه پژوهشگران و متخصصان زیادی را به خود جلب کرده است [۳؛ ۱۰؛ ۱۱]. در مقایسه با بازار مصرفی^۲، شکست و بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی به میزان به نسبت کمتری مطالعه شده است. با این حال، مطالعه‌هایی در مورد کاربرد شکست خدمات مصرفی و مفاهیم بازیابی در بازارهای صنعتی انجام شده است، زیرا آنها شباهت‌هایی دارند مانند سازوکارهای بازیابی استفاده شده (مانند عذرخواهی، جبران خسارت، توضیح و غیره)، علل شکست (مانند ارائه‌دهنده خدمات، موقعیت یا مشتری) و نوع شکست (یعنی فرایند، نتیجه یا هر دو). با این حال، تفاوت‌های زیادی نیز بین این دو وجود دارد. نخست، شکست خدمات در بازارهای صنعتی در مقایسه با یک یا چند مشتری که در بازار مصرفی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، به دلیل تأثیر دومینو، کل زنجیره شبکه را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۲]. دوم، از آنجایی که تصمیم‌های خرید صنعتی با اعضای مراکز خرید از مناطق عملکردی مختلف گرفته می‌شود، بازیابی شکست نیازمند ایجاد تعادل بین الزام‌های همه اعضای مرکز خرید، از تصمیم‌گیرندگان کلیدی تا کاربران است [۱۳]. سوم، خریدهای صنعتی

1. B2B
2. B2C



بیشتر پیچیده هستند و نیازهای خدمات بسیاری را شامل می‌شوند، درحالی‌که خریدهای مصرفی به نسبت ساده هستند و نیازهای خدمات خاصی را برآورده می‌کنند، بنابراین بازیابی در زمینه صنعتی به نسبت سخت‌تر می‌شود. درنهایت، به دلیل ماهیت مشارکتی روابط در بازارهای صنعتی (مانند همکاری ارائه‌دهنده خدمات با چندین فروشنده برای توسعه، نصب و نظارت بر یک خدمت)، شکست خدمات در بازار صنعتی می‌تواند از بازار مصرفی پیچیده‌تر باشد. به این دلایل، تفاوت‌های زمینه‌ای بین بازار صنعتی و مصرفی نیاز به تأکید ویژه در زمان انتقال مفاهیم در میان زمینه‌ها دارد. این تفاوت نشان می‌دهد که نیاز به چارچوب و الگوی یکپارچه برای شکست و بازیابی خدمات صنعتی وجود دارد و به خصوص که تفاوت عمده‌ای در خدمات صنعتی بین بازارهای مختلف صنعتی دیده می‌شود.

به تازگی تلاش‌هایی برای درک برخی از جنبه‌های شکست و بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی انجام شده است، برای مثال دورواسولا و همکاران^۱ [۱۴] تأثیر رسیدگی به شکایت‌های سازمانی بر رضایت مشتری را بررسی کردند. بعدها، گروبر و همکاران^۲ [۱۵] از یک روش کیفی اکتشافی برای شناسایی ویژگی‌های مدیریت شکایت‌های مؤثر در بازارهای صنعتی استفاده کردند. در سال‌های اخیر، ژو و زولکیفسکی^۳ [۱۲] شکست‌های خدمات و چگونگی بروز آنها در زمینه تولید را بررسی کردند، درحالی‌که شین و همکاران^۴ [۴] رویکردهای فعال و واکنشی برای مهار شکست خدمات را بررسی کردند. همچنین هوبنر و همکاران^۵ [۳] یک مطالعه اکتشافی برای پیشنهاد چارچوبی برای پارادوکس بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی انجام دادند. درنهایت بالیگا و همکاران^۶ [۱] در یک تحلیل مورفولوژیکی به بررسی ادبیات مربوط به شکست و بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی پرداختند و فقط زمینه‌هایی را برای پژوهش‌های آینده مطرح کردند؛ با اینکه در این مطالعه به جنبه‌های مختلف شکست خدمات پرداخته شده است، اما چارچوبی برای شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی ارائه نشده است. اگرچه این پژوهش‌ها متغیرهای مهمی را برای شکست و بازیابی خدمات ارائه کرده‌اند،

-
1. Durvasula et al.
 2. Gruber et al.
 3. Zhu and Zolkiewski
 4. Shin et al.
 5. Hübner et al.
 6. Baliga et al.



اما به دلیل ماهیت خدمات در بازارهای صنعتی که برای هر بازاری متفاوت است و از طرفی وابستگی خدمات به کل فرایند لازم است یک چارچوب یکپارچه برای شکست و بازیابی خدمات ارائه شود. وجود نداشتن یک چارچوب جامع شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی، سازمان‌ها را در مواجهه با چالش‌های بسیاری قرار می‌دهد. بدون شیوه‌نامه‌های واضح و عملی، سازمان‌ها در پیشگیری، شناسایی و پاسخگویی مؤثر به شکست‌های خدمات که می‌تواند به‌طور چشمگیری به روابط با شرکای تجاری آسیب برساند، با مشکل مواجه می‌شوند. این موضوع می‌تواند منجر به ازدست‌دادن مشتری، آسیب به شهرت و در نهایت، کاهش سودآوری شود. با توجه به محدودیت‌های موجود در ادبیات شکست خدمات در بازار صنعتی، نیاز به توسعه یک چارچوب جامع و مبتنی بر شواهد که به‌طور خاص برای نیازهای این بازار طراحی شده باشد، ضروری است. این چارچوب باید بر درک عمیق از عوامل کلیدی مرتبط با شکست خدمات در زمینه صنعتی بنا شود و راهبردهای عملی برای پیشگیری، شناسایی و بازیابی از این شکست‌ها ارائه دهد. هدف از این مقاله، توسعه یک چارچوب شکست و بازیابی خدمات جامع با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات است. این چارچوب از راه بررسی دقیق پژوهش‌های موجود در زمینه شکست و بازیابی خدمات، بازاریابی صنعتی و مدیریت صنعتی، بینش‌های کلیدی را جمع‌آوری کرده و آنها را در یک چارچوب عملی و قابل اجرا برای سازمان‌های صنعتی ارائه می‌دهد. از این رو مسئله اصلی این پژوهش توسعه یک چارچوبی برای شکست خدمات و راهبرد بازیابی در بازار صنعتی می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه تجربی

۲-۱- شکست خدمات

از دیدگاه مشتری‌مداری، شکست خدمات به هر موقعیتی گفته می‌شود که مشکلی برای مشتری پیش بیاید [۱۶] و همچنین به‌عنوان عملکرد خدماتی تعریف می‌شود که نمی‌تواند انتظارات مشتریان را برآورده کند [۱۷]. هرگونه ارائه خدماتی که کمتر از انتظارات مشتری باشد، شکست خدمات تلقی می‌شود [۱۸]. شکست خدمات به‌عنوان «هر نوع خطا، اشتباه،



نقص یا مشکلی که در حین ارائه یک خدمت رخ می‌دهد و باعث تأخیر یا مانع در ارضای نیازهای مشتری می‌شود» تعریف شده است [۱۹]. عدم تأیید انتظارهای مشتری در زمینه شکست خدمات منجر به نارضایتی مشتری [۲۰]، تبلیغات توصیه‌ای منفی و رفتار تغییر مشتری می‌شود.

بری و پاراسورامان^۱ [۲۱] بر این باور بودند که شکست خدمات نتیجه خدمات ناشی از یک خطا است که رابطه اعتماد بین مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات را تعیین می‌کند. نوع و میزان شکست خدمات دو عامل اصلی کلیدی در زمان آزمایش درک مشتریان از شکست خدمات هستند [۲۲]. مک‌کوئلکن، مک‌دونالد و ووکینو^۲ [۲۳] پیشنهاد کردند که برای سطوح مختلف شدت شکست خدمات، راه‌حل‌های متفاوتی باید گرفته شود. شکست خدمات به دلیل بسیاری از عوامل غیرقابل کنترل در مواجهه خدمات اجتناب‌ناپذیر است [۲۴].

۲-۲- شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی

شکست خدمات در بازارهای صنعتی بیشتر به دلیل مشکلات اصلی یا نتیجه خدمات مانند تأخیر در تحویل یا سفارش ناقص است [۲۵]، به جای مشکلات فرایند خدمات - نحوه ارائه خدمات - که در بازارهای مصرفی برجسته‌تر است [۲۶]. پس از شکست خدمات، واکنش‌های مشتریان صنعتی به شکست منوط به عوامل بسیاری (مانند طول رابطه، هزینه‌های تعویض یا دردسترس بودن تأمین‌کنندگان جایگزین) است که با واکنش‌های متفاوت از تحمل و ادامه دادن با تأمین‌کننده [۲۷] از یک سو تا شایعه و تبلیغات توصیه‌ای منفی [۲۸]، از سوی دیگر با جزئیات مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. با این حال، نحوه مدیریت این واکنش‌ها به‌طور پراکنده مطالعه شده است. در مورد ارائه بازیابی خدمات به مشتریان در بازارهای صنعتی، بسیاری از مطالعه‌های سازوکارهای بازیابی رایج مانند عذرخواهی [۳]، همدلی، جبران خسارت [۱۲] و کاوش در علت اصلی [۲۷] را بررسی کرده‌اند، اما مطالعه‌های کمی سازوکارهای بازیابی به‌نسبت جدیدتر مانند بازیابی مشترک^۳ [۲۹] را بررسی کرده‌اند.

1. Berry and Parasuraman
2. McQuilken, McDonald, and Vocino
3. Co-recovery



در مقایسه با شکست خدمات در بازارهای مصرفی (که بیشتر به بعد فرایند- نحوه ارائه خدمات مرتبط است) شکست خدمات در بازارهای مصرفی بیشتر به مسائل اصلی یا نتیجه خدمات، برای مثال سفارش‌های ناقص یا تحویل دیر هنگام مربوط می‌شود [۲۵]. این موضوع با یافته‌های ادواردسون و همکاران^۱ [۳۰] مطابقت دارد که بیشتر شکست‌های خدمات با انتقال محصولات به مشتریان مرتبط است. هانسن و همکاران^۲ [۳۱] از این استدلال حمایت کردند. بررسی آنها از مشکلات سفارش و شکایات مربوط نشان می‌دهد که مشکلات سفارش در دو حوزه اصلی ایجاد می‌شود: تحویل و محصول. به‌طور کلی نه تنها وجود نداشتن کیفیت فنی، بلکه نقص در کیفیت عملکردی خدمات (یعنی نحوه انتقال محصول یا اطلاعات) باعث ایجاد مشکلات می‌شود [۳۰]. برای درک بیشتر ویژگی‌های شکست خدمات در بازارهای صنعتی، واکنش‌های مشتریان به شکست خدمات در زمینه‌های مصرفی بررسی شده و در بخش‌های زیر با آنها در بازارهای صنعتی مقایسه می‌شود.

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش مرور نظام‌مند انجام شده است. در این پژوهش مطالعه‌های منتشر شده در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بررسی شده‌اند. بررسی نظام‌مند یک پژوهش علمی است که از نشریه‌های پژوهشی اصلی استفاده می‌کند. با استفاده از مرور نظام‌مند می‌توان به‌صراحت از فرایند نظام‌مند برای به‌حداقل رساندن اشتباهات و خطای تصادفی به پرسش‌های پژوهشی پاسخ داد. با بررسی نظریه‌های پژوهشگران پیشین، به این نتیجه می‌توان رسید که مراحل مختلفی برای روش مرور نظام‌مند وجود دارد. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای کتابچه کوکران^۳ (۲۰۰۸) استفاده شده است که شامل: ۱- تنظیم پرسش پژوهش؛ ۲- تعیین معیارهای ورود؛ ۳- یافتن مطالعه‌ها؛ ۴- انتخاب مطالعه‌ها؛ ۵- ارزیابی کیفیت مطالعه‌ها؛ ۶- استخراج داده‌ها؛ ۷- تحلیل و ارائه نتایج می‌باشد.

1. Edvardsson
2. Hansen et al.
3. Cochrane handbook



۴- یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان شد، در این پژوهش از روش مرور نظام‌مند به منظور توسعه چارچوب شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی استفاده شده است که در این بخش مراحل انجام شده این روش ارائه شده است. در ادامه به هر یک از این مراحل پرداخته شده است.

۴-۱- مراحل مرور نظام‌مند

۴-۱-۱- مرحله اول- تنظیم پرسش پژوهش

با توجه به هدف اصلی این پژوهش که ارائه الگوی شکست و بازیابی خدمات صنعتی است، پرسش‌های این پژوهش برای مرور نظام‌مند این است که در مطالعه‌های پیشین: (۱) انواع حالت‌های شکست خدمات صنعتی چه هستند؟ (۲) زمینه‌های شکست خدمات صنعتی چه هستند؟ (۳) پیامدهای شکست خدمات صنعتی برای ارائه‌دهنده خدمت و مشتری چه هستند؟ (۴) راهبردهای بازیابی خدمات چه هستند و پیامدهای آن چه می‌تواند باشد؟

۴-۱-۲- مرحله دوم- تعیین معیارهای ورود

در این پژوهش چند معیار برای انتخاب مطالعه‌ها و پژوهش‌های پیشین در نظر گرفته شده است. یکی از این معیارها حوزه نظری مطالعه‌های پیشین است که فقط مطالعه‌هایی جستجو و بررسی می‌شود که مرتبط با شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی باشد. دومین معیار مورد مطالعه شده این پژوهش است که مطالعات در مجله‌های معتبر منتشر شده باشند. سومین معیار ارزیابی زبان مطالعه است که فقط مطالعه‌های به زبان انگلیسی و فارسی بررسی می‌شود. از طرفی مجله‌هایی انتخاب شد که نمایه‌های معتبر داخلی و خارجی داشته باشند. در مقاله‌های خارجی فقط مقاله استفاده شد که مجله‌های آنها رتبه‌بندی Q1 و Q2 و یا ضریب تأثیر بالای ۰/۵ داشته باشند و برای مقاله‌های فارسی، فقط مجله‌هایی که نمایه علمی-پژوهشی داشته باشد، استفاده شد.



۴-۱-۳- مرحله سوم- یافتن مطالعه‌ها

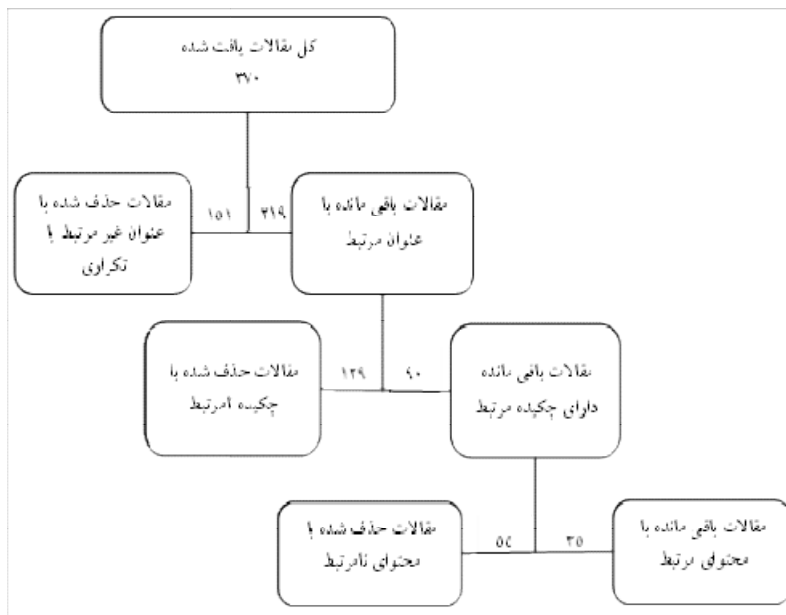
کلیدواژه‌های جستجو شده در پایگاه‌های فارسی شامل «شکست خدمات در بازار صنعتی»، «بازیابی خدمات در بازار صنعتی» + «شکست خدمات صنعتی»، «بازیابی خدمات صنعتی»، «شکست خدمات در بازار B2B»، «بازیابی خدمات در بازار B2B» + «شکست خدمات B2B» و «بازیابی خدمات B2B» می‌باشد؛ همچنین کلیدواژه‌های جستجو شده در پایگاه‌های لاتین شامل "B2B market + service failure"، "B2B + service recovery"، "B2B market + service failure" و "B2B market + service failure" می‌باشد. در جدول ۱ پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده برای جستجوی منابع بیان شده است.

جدول ۱. پایگاه‌های اطلاعاتی جستجو شده

تعداد مقاله‌ها	پایگاه‌های اطلاعاتی لاتین	تعداد مقاله‌ها	پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی
۵۵	Emerald	۰	نورمگز
۳۵	Taylor and Francis	۰	جهاد دانشگاهی
۱۱۴	Springer	۰	پورتال جامع علوم انسانی
۱۰	IEEE Xplore	۰	مگاایران
۸۴	Science Direct		
۳۶	Wiley		
۳۶	Sage		
۳۷۰	کل	۰	کل

در کل پس از جستجوی واژه‌های کلیدی ذکر شده و دریافت کل مقاله‌ها از پایگاه‌های اطلاعاتی مربوطه در کل تعداد ۳۷۰ مقاله لاتین یافت شد (هیچ مقاله فارسی که به شکست خدمات در بازار صنعتی پرداخته شده باشد، یافت نشد).

مرحله چهارم: انتخاب مطالعه‌ها: در این مرحله براساس یک فرایند چندمرحله‌ای مطالعه‌های نهایی انتخاب می‌شود. در شکل ۱ تعداد مقاله‌های حذف شده در هر مرحله ارائه شده است.



شکل ۱. فرایند غربالگری مطالعه‌ها

مرحله پنجم: ارزیابی کیفیت اطلاعات: به منظور بررسی کیفیت روش‌شناختی مطالعات براساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)، برای هر مقاله براساس ده معیار (اهداف پژوهش، به‌روزر بودن، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظه‌های اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روش یافته‌ها و ارزش پژوهش) امتیازی در نظر گرفته شده است و هر مقاله به لحاظ کیفی ارزیابی شد. براساس امتیازهای داده شده همه ۳۵ مقاله بررسی شده امتیاز بالای ۳۰ داشتند که بررسی نهایی شد.

مرحله ششم: استخراج داده‌ها: در این مرحله با مطالعه عمیق مقاله‌های انتخاب شده که ۳۵ مقاله بود، به استخراج داده‌ها و در واقع پاسخ به پرسش اصلی مرور نظام‌مند پرداخته می‌شود. از همه مطالعه‌های داده‌های مورد نظر استخراج می‌شوند. نتایج حاصل از این مرحله در جدول ۲ ارائه شده است.



جدول ۲. معیارها و کدهای استخراج شده از مقاله‌های منتخب

مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیرمقوله	مفاهیم	منابع
زمینه شکست خدمات صنعتی				
		شکست در تولید		[۱۲:۳۲]
		شکست در فرایند		[۱:۳]
		شکست در خروجی		[۱]
		شکست در سفارش‌گذاری		
		نقص در سفارش		[۱]
		شکست در تحویل		
		تاخیر در تحویل		[۱]
انواع شکست خدمات صنعتی				
شکست‌های مربوط به تأمین‌کننده				
		شکست ورودی		[۳۳-۳۵]
		شکست فرایند		
		دانش تأمین‌کننده		[۳۴:۳۶:۳۷]
		رفتار تأمین‌کننده		[۳۴:۳۸]
		شکست خروجی		
		کیفیت تأمین‌کننده		[۳۴]
		پاسخگویی تأمین‌کننده		[۳۸]
شکست‌های مربوط به مشتری				
		شکست‌های مرحله تنظیم انتظارها		
		نیازهای آشکار ازدست‌رفته		[۳۹:۴۰]
		نیازهای ضمنی پنهان		[۱]
		شکست‌های مرحله ارزیابی عملکرد		
		تأمین‌کننده		
		ارزیابی نادرست از موفقیت واقعی		[۴۱-۴۳]
		ارزیابی صحیح از شکست واقعی		[۴۱-۴۳]
		شکست به دلیل عوامل محیطی		[۱۲:۴۴-۴۶]
پیامدهای شکست خدمات				
عواقب بر تأمین‌کننده				
		فرار مشتری		[۱:۲۷:۴۷-۴۹]
		تغییر برند		[۴۹:۵۰]



مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیرمقوله	مفاهیم	منابع
			قصد خرید/استفاده (دوباره)	[۱:۵۰-۵۲]
			اجتناب	[۵۰]
			وفاداری مشتری	[۴۹:۵۰]
			تخریب تصویر برند	[۱]
			رفتار انتقامی	[۵۰]
			ارزش ویژه برند	[۵۰]
			اعتماد	[۵۰]
			تبلیغات توصیه‌ای مثبت/ منفی	[۱:۴۸-۵۰]
			شهرت/ اعتبار شرکت	[۵۰]
			از دست دادن کارایی	
			عملکرد شرکت	[۵۰]
			از دست دادن درآمد	[۱]
			افزایش هزینه‌ها	[۱]
			خسارت‌ها برای مشتری	
			اثر دومینو منفی	[۵۳:۱۲:۱۱:۳]
			رضایت/ رضایت نداشتن مشتری	[۵۰:۵۲]
				[۱:۱۱:۱۲:۴۸]
			از دست دادن کارایی	[۱]
			از دست دادن درآمد	[۱]
			افزایش هزینه‌ها	[۱]
			سازوکارهای بازاریابی خدمات	
			سازوکارهای بازاریابی آنی	
			اعتراف به شکست	[۱]
			عذرخواهی	[۳]
			همدردی	[۱]
			توجیه	[۱۲]
			سازوکارهای بازاریابی تضمینی	
			انطباق تلاش‌های بازاریابی با انتظارات مشتری	[۵۴:۵۵]
			جبران / غرامت	[۳:۵۶]
			شناسایی علت اصلی شکست	[۳:۲۷]
			پاسخگویی سریع	[۱۲]

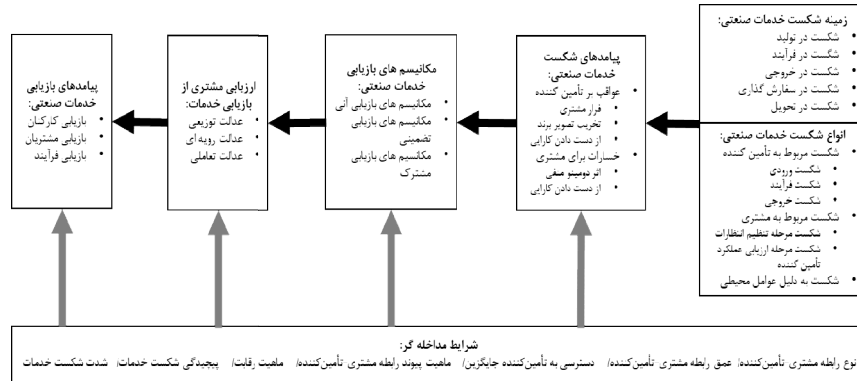


منابع	مفاهیم	زیرمقوله	مقوله فرعی	مقوله اصلی
[۱]		سفارشی سازی		
		سازوکارهای بازیابی مشترک		
[۳۹:۵۷]		بازیابی مشترک مشتری - تأمین کننده		
[۵۸]		نظارت		
ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات				
[۱:۴۹:۵۲]		عدالت توزیعی		
[۱]		تعمیر		
[۱]		تخفیف		
[۱]		بازپرداخت		
[۱]		اعتبار یا ارتقا رایگان		
[۱:۳:۴۹:۵۲]		عدالت رویه ای		
[۱]		زمان بازیابی		
[۱:۳]		سرعت بازیابی		
[۱:۳:۴۹:۵۲]		عدالت تعاملی		
[۱]		صداقت		
[۱]		ادب		
[۱]		همدلی		
[۳]		ارائه اطلاعات در مورد علت های شکست		
پیامدهای بازیابی خدمات				
[۱:۱۱]		بازیابی کارکنان		
[۵۹]		توانمندسازی کارکنان		
[۲۸]		کاهش استرس کارکنان		
بازیابی مشتریان				
[۲۸]		مشتری راضی شده		
[۳]		تجربه مشتری خوب		
بازیابی فرایند				
[۱]		توانمندی سیستم خدمت رسانی		
[۲۸]		پایایی سیستم		
[۱]		تعمیر مشکل		
شرایط مداخله گر				
[۱:۵۰]		نوع رابطه مشتری - تأمین کننده		



مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیرمقوله	مفاهیم	منابع
		رابطه همکاری		[۳۲]
		رابطه تعاملی		[۳۲]
		عمق ارتباط‌های مشتری- تأمین‌کننده		
		رابطه کوتاه‌مدت		[۳۲]
		رابطه بلندمدت		[۳۵:۶۰]
		دسترسی به تأمین‌کننده جایگزین		[۱۲]
		هزینه سوییچینگ		[۱]
		ماهیت پیوند رابطه مشتری و تأمین‌کننده		[۵۴]
		پیوند اجتماعی		[۱]
		پیوند ساختاری		[۳۲]
		پیوند مالی		[۱]
		ماهیت رقابت		
		بازار انحصار کامل		[۱]
		بازار رقابت انحصاری		[۱]
		بازار انحصار چندجانبه		[۱]
		بازار رقابت کامل		[۱]
		پیچیدگی شکست خدمات		[۳:۵۶]
		شدت شکست خدمات		[۳]

مرحله هفتم- تحلیل و ارائه نتایج: در بررسی و مرور ادبیات مربوط به شکست و بازیابی خدمات صنعتی ۷ مقوله اصلی شامل زمینه شکست خدمات صنعتی، انواع شکست خدمات صنعتی، پیامدهای شکست خدمات صنعتی، سازوکارهای بازیابی خدمات صنعتی، ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات، پیامدهای بازیابی خدمات صنعتی و در نهایت شرایط و متغیرهای مداخله‌گر در فرایند شکست و بازیابی خدمات صنعتی شناسایی شد. همچنین ۲۴ مقوله فرعی و ۶۶ زیرمقوله شناسایی شد. شکل ۲ چارچوب نهایی پژوهش را ارائه کرده است.



شکل ۲. چارچوب شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی

۵- بحث و نتیجه گیری

این مطالعه به بررسی مطالعه‌های پیشین چارچوبی را برای شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی ارائه داد که شامل هفت مقوله اصلی است: زمینه شکست خدمات صنعتی، انواع شکست خدمات صنعتی، پیامدهای شکست خدمات صنعتی، سازوکارهای بازیابی خدمات صنعتی، ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات، پیامدهای بازیابی خدمات صنعتی و در نهایت شرایط و متغیرهای مداخله‌گر. در ادامه هر کدام از این مقوله‌های به‌صورت مفصل تشریح می‌شوند.

زمینه شکست خدمات صنعتی: محققان بازاریابی بر اهمیت زمینه کاربردی یک مفهوم خاص برای تجزیه و تحلیل تأکید دارند [۴۴]. از این رو اولین موردی که در بررسی مرور ادبیات به آن پرداخته شد، زمینه شکست خدمات صنعتی است. شکست خدمات صنعتی می‌تواند در تولید، فرایند، خروجی، سفارش گذاری و در نهایت در تحویل محصول رخ دهد.

انواع و حالت‌های شکست خدمات صنعتی: بررسی انواع و حالت‌های شکست خدمات صنعتی برای شناسایی و حذف آنها ضروری است. علاوه بر این هر شکست خدماتی تأثیر مستقیم بر عملکرد کلی دارد و تأثیر دومینو بر کل زنجیره ارزش دارد. بررسی ادبیات نشان داد



که حالت‌های شکست خدمات می‌تواند شامل شکست‌های خدمات مربوط تأمین‌کننده، مشتری یا عوامل محیطی شود [۱].

حالت‌های شکست خدمات مربوط به تأمین‌کننده بیشتر به شکست‌های سطح ورودی، فرایند و خروجی طبقه‌بندی شده‌اند:

- شکست‌های سطح ورودی به دلیل تحویل/دریافت مواد خام با ارزش ضعیف از تأمین‌کنندگان ارائه‌دهنده خدمات رخ می‌دهد که بر رضایت ارائه‌دهنده خدمات از آنها تأثیر می‌گذارد [۳۵]. هنگامی که شکست خدمات در سطوح بالایی بازار صنعتی رخ می‌دهد، یک اثر دومینو ایجاد می‌کند و همه موجودیت‌های دیگر درگیر در زنجیره ارزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۲]. علاوه بر این، شکست‌های ورودی می‌تواند شامل اختلال‌ها در انتهای تأمین‌کننده، شکست‌های لجستیکی، بلایای طبیعی، شکست‌های راهبردی و رویدادهای ژئوپلیتیکی باشد که بر فعالیت‌های پایین‌دستی تأثیر می‌گذارد و در نتیجه بر همه افراد در زنجیره تأثیر می‌گذارد.
- شکست فرایند به نقص در ارائه خدمات اصلی اشاره دارد. خدمات بی‌توجه، تأخیر و رفتار غیرمؤدبانه نمونه‌هایی از شکست فرایند هستند [۳۸] و این‌گونه شکست‌های خدماتی باعث خسارت‌های اجتماعی برای مشتریان می‌شود. در چنین شرایطی، بازیابی خدمات ارائه‌دهنده خدمات باید شامل عذرخواهی و همدلی باشد، زیرا چنین پاسخ‌هایی می‌تواند به ترمیم این شکست‌ها به‌طور مؤثرتر از جبران خسارت کمک کند. ارائه‌دهندگان خدمات با قابلیت‌های ضعیف و کمبود منابع، درک ضعیفی از مشکلات مشتریان خود نشان می‌دهند که منجر به بی‌اعتمادی می‌شود [۳۴]. سازمان‌ها می‌توانند این شکاف را از راه منبع‌یابی دانش یا تعامل برای کشف انتظارات برآورده نشده و استخراج دانش ضمنی از مشتریان کاهش دهند. همچنین زمانی که ارائه‌دهندگان خدمات در پاسخ به شکایت‌ها و درخواست‌های مشتریان به‌درستی عمل نمی‌کنند، شکست‌ها رخ می‌دهد [۳۷].
- شکست نتیجه به شکست خدمت اصلی اشاره دارد. لغو خدمات، سفارش‌های ناقص و خطاها نمونه‌هایی از شکست در نتیجه هستند و این‌گونه شکست خدمات باعث زیان اقتصادی برای مشتریان می‌شود [۳۸]. کیفیت پایین خدمات نه‌تنها شکایات



مشتریان را افزایش می‌دهد، بلکه منجر به هزینه‌های عملیاتی و جایگزینی به‌دلیل تعمیر و کار دوباره می‌شود و در نتیجه تصویر برند ارائه‌دهنده خدمات را تخریب می‌کند.

حالت‌های شکست خدمات مربوط به مشتری می‌تواند در مرحله تنظیم انتظارات مشتری یا در مرحله ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده رخ دهد. با چنین شکست‌هایی باید با دقت برخورد کرد، زیرا مشتریان تمایل دارند احساس کنند که مسئول شکست نیستند:

- شکست‌ها در مرحله تنظیم انتظار را می‌توان به نیازهای آشکار از دست‌رفته و نیازهای ضمنی پنهان طبقه‌بندی کرد. به‌طور کلی، مشتریان از ارائه‌دهنده خدمات خود انتظار دارند که از هنجارهای رابطه پیروی کند و در طول رابطه خود در فعالیت‌های مشترک شرکت کند [۱۲]. در حالت ایده‌آل، مشتریان مایل‌اند به‌طور ضمنی رفتار فرصت‌طلبانه ارائه‌دهندگان خدمات خود را کنترل کنند؛ ارائه‌دهنده خدمات مناسب را برای اجتناب از عدم‌قطعیت در آینده انتخاب کنند؛ نظارت را به‌وسیله همتایان خود کاهش دهند و انگیزه‌های بهتری را طراحی کنند تا به نفع رابطه باشد.

- در مراحل ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده، برداشت‌های نادرست مشتری باعث ارزیابی نادرست موفقیت‌های واقعی یا فرض صحت یک شکست واقعی می‌شود. ادبیات مدیریت کیفیت این موارد را به‌ترتیب خطرهای تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان عنوان می‌کند و اجتناب از آنها ضروری است [۴۳].

شکست خدمات همچنین می‌تواند به‌دلیل عوامل محیطی مانند بلایای طبیعی، شرایط آب‌وهوایی ناپایدار رخ دهد. ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان این عوامل را کنترل نمی‌کنند. بنابراین نمی‌توان برای آنها مسئولیتی در نظر گرفت [۱۲].

پیامدهای شکست خدمات صنعتی: پیامدهای شکست خدمات صنعتی می‌تواند بر تأمین‌کنندگان و مشتریان تأثیر بگذارد. شکست خدمات صنعتی می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری مانند فرار مشتری، تخریب تصویر برند و کاهش کارایی را برای تأمین‌کننده به‌دنبال داشته باشد. همچنین شکست خدمات برای مشتریان می‌تواند عدم برآورده شدن انتظارات و کاهش



کارایی را به دنبال داشته باشد. شکست خدمات می‌تواند منجر به نارضایتی، تبلیغات توصیه‌ای منفی، کاهش قصد خرید دوباره و تغییر برند شود [۵۰].

سازوکارهای بازیابی خدمات: یک بازیابی خوب می‌تواند مشتریان عصبانی و ناامید را به مشتریان وفادار تبدیل کند. بررسی ادبیات سه نوع سازوکار بازیابی آنی، سازوکار بازیابی تضمینی و سازوکار بازیابی مشترک را شناسایی کرد. سازوکارهای بازیابی آنی به شیوه‌های بازیابی فوری ارائه‌دهنده خدمات در صورت شکست خدمات اشاره دارد. این سازوکارها شامل اعتراف به شکست، عذرخواهی، همدلی می‌شود. سازوکارهای بازیابی تضمینی به مشتری اطمینان می‌دهد که شکست خدمات از راه سازوکارهای بازیابی مناسب انجام خواهد شد. این سازوکارها شامل انطباق، غرامت، شناسایی علت اصلی، سرعت پاسخ و سفارشی‌سازی می‌شود. سازوکارهای بازیابی مشترک به وسیله ارائه‌دهنده خدمات و مشتری مشخص می‌شود که به طور مشترک مشکلات را حل می‌کنند. این سازوکارها شامل بازیابی مشترک (شامل حل مشکلات مشترک و رسیدن به راه‌حل‌های منحصربه‌فرد از راه اشتراک‌گذاری اطلاعات بین ارائه‌دهنده خدمات و مشتری است) و نظارت (انطباق با استانداردهای کیفیت، تحویل یا سایر جنبه‌های عملکرد را تضمین می‌کند) می‌شود. عدم تقارن اطلاعات در فرایند بازیابی خدمات و همچنین احتمال رفتار فرصت‌طلبانه در داخل و خارج سازمان را کاهش می‌دهد [۶۱].

ارزیابی مشتری از بازیابی خدمات: سه نوع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، اصولی را برای درک چگونگی ارزیابی سازوکارهای بازیابی خدمات به وسیله مشتریان ارائه می‌دهد. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ادراک عدالت (انصاف) با توجه به تلاش‌های بازیابی خدمات در پاسخ به شکست خدمات یکی از عوامل مهم در ارزیابی مشتریان از عملکرد تأمین‌کنندگان است [۵۲]. اگرچه عدالت رویه‌ای تأثیر و اهمیت چشمگیری بر بازیابی خدمات در بازارهای صنعتی دارد، اما نمی‌توان اهمیت ابعاد عدالت توزیعی و تعاملی را نیز نادیده گرفت. اگر رویه‌ها به خوبی اجرا شوند، اما به تعامل‌ها و جنبه‌های توزیعی عدالت توجه نشود، نارضایتی مشتری و تبلیغات توصیه‌ای منفی چشمگیر می‌شود [۳].



پیامدهای بازیابی خدمات: به طور کلی، بازیابی خدمات بیشتر بر بازیابی مشتری متمرکز است و در نتیجه بازیابی کارمندان و فرایندها را نادیده می‌گیرد [۲۸]. این پیامدها شامل موارد زیر است:

- **بازیابی کارکنان** - مشتریان کارکنان را با کل سازمان برابر می‌دانند و در صورت شکست خدمات، ناامیدی خود را بر سر کارمندان تخلیه می‌کنند که اگر سازمان سیاست‌های غیردوستانه و رویه‌های بازیابی ناکافی داشته باشد، بیشتر تحت فشار قرار می‌گیرند؛ بنابراین برای سازمان‌ها ضروری است که کارکنان خدمات خط مقدم را با ارائه آموزش‌های کافی و فعال کردن فعالیت‌های منبع‌یابی دانش به آنها توانمند کنند تا بتوانند مشتریان و خودشان را بازیابی کنند [۵۹].
- **بازیابی مشتری** - هر زمان که یک شکست خدمات رخ می‌دهد، بازیابی خدمات باید سریع دنبال شود تا مشتریان مربوطه آرام شوند. عدم انجام این کار منجر به نارضایتی و احتمالاً خاتمه روابط می‌شود [۳؛ ۶۲].
- **بازیابی فرایند** - در صورت بهبود فرایند می‌توان از شکست خدمات جلوگیری کرد. بازیابی کارکنان همراه با بازیابی فرایند می‌تواند به بازیابی عالی مشتری منجر شود [۲۸].

عوامل مداخله‌گر: فراتر از شکست و بازیابی خدمات و پیامدهای آنها، عوامل موقعیتی می‌تواند به عنوان عوامل اثرگذار در پیامدهای شکست و بازیابی خدمات تأثیرات احتمال داشته باشد. بررسی ادبیات تعدادی از این عوامل را شناسایی کرد که شامل نوع، ماهیت و عمق رابطه بین مشتری و تأمین‌کننده، میزان دسترسی به تأمین‌کننده جایگزین، ماهیت رقابت، پیچیدگی و شدت شکست خدمات می‌شود.

یافته‌های این پژوهش به صورت کلی می‌تواند به شرکت‌ها در پیش‌بینی شکست‌های خدمات و به‌کارگیری راهبردهای بازیابی خدمات موفق یاری برساند. یافته‌های این پژوهش پیشنهادهایی را برای پژوهش‌های آتی شناسایی و مطرح می‌کند. این پژوهش به صورت کلی بر شکست و بازیابی خدمات در بازار صنعتی صورت گرفته است، اما متناسب با هر صنعتی شکست و بازیابی خدمات می‌تواند متفاوت باشد، از این رو پیشنهاد می‌شود با روش‌های کیفی



مثل مصاحبه یا مشاهده، شکست‌های خدمات در بازارهای صنعتی شناسایی شود. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش که زمینه شکست می‌تواند در بازیابی خدمات و ارزیابی مشتری تأثیرگذار باشد، پیشنهاد می‌شود مطالعه کمی برای ارزیابی تفاوت بین زمینه‌های مختلف شکست خدمات طراحی و اجرا شود. خدمات براساس یافته‌های پژوهش شکست‌ها می‌تواند مربوط به تأمین‌کننده، مشتری یا حتی عوامل محیطی باشد و پرسشی که مطرح می‌شود این است که در هر کدام از این موارد چه راهبرد بازیابی مناسب است؟ از این رو پیشنهاد می‌شود پژوهشی با هدف پاسخ به این پرسش طراحی شود.

۶- منابع

- [1] Baliga AJ, Chawla V, Sunder M V, Ganesh LS, Sivakumaran B. Service Failure and Recovery in B2B Markets – A Morphological Analysis. *J Bus Res* 2021;131: 763–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.025>.
- [2] Gandhi S, Jamjoum AK, Heider C. Why customer experience matters for B2B. *MIT Sloan Manag Rev* 2019.
- [3] Hübner D, Wagner SM, Kurpjuweit S. The service recovery paradox in B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2018;33:291–302. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2016-0055>.
- [4] Shin H, Ellinger AE, Mothersbaugh DL, Reynolds KE. Employing proactive interaction for service failure prevention to improve customer service experiences. *Journal of Service Theory and Practice* 2017;27:164–86. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2015-0161>.
- [5] Sarin S. Relevance and creation of strong brands for B2B markets. *Vikalpa* 2014;39:91–100.
- [6] B2B Marketing. AI in B2B: going beyond the hype. 2019.
- [7] Myers K, Lively H, Andrews C. New laws bring much tougher data protections: the california consumer privacy act and the EU's general data protection regulation grant more rights to consumers and impose obligations on businesses. *Journal of Accountancy* 2019;228:42–3.
- [8] Myler L. Here's How B2C Companies Can Break Into B2B Markets. *Forbes* 2017.
- [9] Topline Strategy. COVID-19 Making and Breaking Customer Relationships. 2020.



- [10] Luo A, Guchait P, Lee L, Madera JM. Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *Int J Hosp Manag* 2019;77:31–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>.
- [11] Luu TT. Linking authentic leadership to salespeople’s service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management* 2020;84:89–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.002>.
- [12] Zhu X, Zolkiewski J. Exploring service failure in a business-to-business context. *Journal of Services Marketing* 2015;29:367–79. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0055>.
- [13] Hutt MD, Sharma D, Speh TW. *B 2 B Marketing: A South-Asian Perspective*. Cengage Learning; 2014.
- [14] Durvasula S, Lysonski S, Madhavi AD. Beyond service attributes: do personal values matter? *Journal of Services Marketing* 2011;25:33–46. <https://doi.org/10.1108/08876041111107041>.
- [15] Gruber T, Fuß S, Voss R, Gläser-Zikuda M. Examining student satisfaction with higher education services. *International Journal of Public Sector Management* 2010;23:105–23. <https://doi.org/10.1108/09513551011022474>.
- [16] Palmer A, Beggs R, Keown-McMullan C. Equity and repurchase intention following service failure. *Journal of Services Marketing* 2000;14:513–28. <https://doi.org/10.1108/08876040010347624>.
- [17] Hess RL, Ganesan S, Klein NM. Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *J Acad Mark Sci* 2003;31:127–45. <https://doi.org/10.1177/0092070302250898>.
- [18] Gelbrich K. Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support. *J Acad Mark Sci* 2010;38:567–85. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0169-6>.
- [19] Koc E, Ulukoy M, Kilic R, Yumusak S, Bahar R. The influence of customer participation on service failure perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence* 2017;28:390–404. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1090290>.
- [20] Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *J Mark* 1985;49:41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>.
- [21] Berry LL, Parasuraman A. *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster; 2004.

- [22] Villi B, Koc E. Employee Attractiveness and Customers' Service Failure Perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 2018;27:41–60. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1329046>.
- [23] McQuilken L, McDonald H, Vocino A. Is guarantee compensation enough? The important role of fix and employee effort in restoring justice. *Int J Hosp Manag* 2013;33:41–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.005>.
- [24] Berkes F, Davidson-Hunt IJ. Communities and social enterprises in the age of globalization. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 2007;1:209–21. <https://doi.org/10.1108/17506200710779521>.
- [25] Lockshin L, McDougall G. Service problems and recovery strategies: an examination of the critical incident technique in a business-to-business market. *International Journal of Retail & Distribution Management* 1998;26:429–38. <https://doi.org/10.1108/09590559810246395>.
- [26] Zhu Z, Nakata C, Sivakumar K, Grewal D. Fix It or Leave It? Customer Recovery from Self-service Technology Failures. *Journal of Retailing* 2013;89:15–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.10.004>.
- [27] Naumann E, Haverila M, Sajid Khan M, Williams P. Understanding the causes of defection among satisfied B2B service customers. *Journal of Marketing Management* 2010;26:878–900. <https://doi.org/10.1080/02672571003647750>.
- [28] Johnston R, Michel S. Three outcomes of service recovery. *International Journal of Operations & Production Management* 2008;28:79–99. <https://doi.org/10.1108/01443570810841112>.
- [29] Paulraj A, Lado AA, Chen IJ. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management* 2008;26:45–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>.
- [30] Edvardsson B, Tronvoll B, Höykinpuro R. Complex service recovery processes: how to avoid triple deviation. *Managing Service Quality: An International Journal* 2011;21:331–49. <https://doi.org/10.1108/09604521111146234>.
- [31] Hansen H, Samuelsen BM, Silseth PR. Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management* 2008;37:206–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.09.001>.



- [32] Narayandas D, Rangan VK. Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *J Mark* 2004;68:63–77. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.63.34772>.
- [33] Hillman M. Strategies for managing supply chain risk. *Supply Chain Management Review* 2006;10:11–3.
- [34] Gordon SR. Supplier evaluation and performance excellence: a guide to meaningful metrics and successful results. J. Ross publishing; 2008.
- [35] Sirdeshmukh D, Singh J, Sabol B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *J Mark* 2002;66:15–37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>.
- [36] Modi SB, Mabert VA. Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management* 2007;25:42–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.001>.
- [37] Ashok M, Day M, Narula R. Buyer (dis)satisfaction and process innovation: The case of information technology services provision. *Industrial Marketing Management* 2018;68:132–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.004>.
- [38] Borah SB, Prakhya S, Sharma A. Leveraging service recovery strategies to reduce customer churn in an emerging market. *J Acad Mark Sci* 2020;48:848–68. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00634-0>.
- [39] Claro DP, Hagelaar G, Omta O. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? *Industrial Marketing Management* 2003;32:703–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.010>.
- [40] Poppo L, Zhou KZ, Zenger TR. Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties. *Journal of Management Studies* 2008;45:1195–216. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00779.x>.
- [41] Montgomery DC, Runger GC. Applied statistics and probability for engineers. John wiley & sons; 2010.
- [42] Tapiero CS. Consumers risk and quality control in a collaborative supply chain. *Eur J Oper Res* 2007;182:683–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.07.039>.
- [43] Sunder M. V, Mahalingam S. An empirical investigation of implementing Lean Six Sigma in Higher Education Institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management* 2018;35:2157–80. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2017-0098>.



- [44] Nijssen E, Singh J, Sirdeshmukh D, Holzmüller H. Investigating industry context effects in consumer-firm relationships: Preliminary results from a dispositional approach. *J Acad Mark Sci* 2003;31:46–60. <https://doi.org/10.1177/0092070302238604>.
- [45] Patterson PG, Smith T. A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing* 2003;79:107–20. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00009-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00009-5).
- [46] Tomlinson EC, Mryer RC. The Role Of Causal Attribution Dimensions In Trust Repair. *Academy of Management Review* 2009;34:85–104. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713291>.
- [47] Leach MP, Liu AH. It ain't over 'til it's over: Evaluating reacquisition opportunities in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management* 2014;43:573–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.010>.
- [48] Baliga AJ, Chawla V, Sunder M. V, Kumar R. Barriers to service recovery in B2B markets: a TISM approach in the context of IT-based services. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2021;36:1452–73. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0112>.
- [49] Yanamandram V, White L. Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry Management* 2006;17:158–92. <https://doi.org/10.1108/09564230610656980>.
- [50] Sands S, Campbell C, Ferraro C, Plangger K. Buffering B2B service failure: The role of customer engagement. *Industrial Marketing Management* 2022;103:47–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.007>.
- [51] Bugg Holloway B, Wang S, Beatty SE. Betrayal? Relationship quality implications in service recovery. *Journal of Services Marketing* 2009;23:385–96. <https://doi.org/10.1108/08876040910985861>.
- [52] Oflaç BS, Sullivan UY, Kaya Aslan Z. Examining the impact of locus and justice perception on B2B service recovery. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2021;36:1403–14. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0467>.
- [53] Zolkiewski J, Lewis B, Yuan F, Yuan J. An assessment of customer service in business-to-business relationships. *Journal of Services Marketing* 2007;21:313–25. <https://doi.org/10.1108/08876040710773624>.



- [54] Gwinner KP, Bitner MJ, Brown SW, Kumar A. Service Customization Through Employee Adaptiveness. *J Serv Res* 2005;8:131–48. <https://doi.org/10.1177/1094670505279699>.
- [55] Abney AK, Pelletier MJ, Ford T-RS, Horky AB. #IHateYourBrand: adaptive service recovery strategies on Twitter. *Journal of Services Marketing* 2017;31:281–94. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2016-0079>.
- [56] Crisafulli B, Singh J. Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Comput Human Behav* 2017;77:413–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.013>.
- [57] Hazée S, Van Vaerenbergh Y, Armiroto V. Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *J Bus Res* 2017;74:101–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>.
- [58] Jong A de, De Ruyter K. Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams. *Decision Sciences* 2004;35:457–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02513.x>.
- [59] van der Heijden GAH, Schepers JJJ, Nijssen EJ, Ordanini A. Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *J Acad Mark Sci* 2013;41:515–30. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0324-3>.
- [60] Whipple JM, Lynch DF, Nyaga GN. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management* 2010;39:507–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.008>.
- [61] Musarra G, Robson MJ, Katsikeas CS. The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances. *Industrial Marketing Management* 2016;55:10–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.012>.
- [62] Liu X, Liu J, Zhao S, Zhang H, Cai W, Cai M, et al. Interleukin-4 is essential for microglia/macrophage M2 polarization and long-term recovery after cerebral ischemia. *Stroke* 2016;47:498–504.

مرور نظام‌مند عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال با استفاده از روش تحلیل محتوا

سجاد گلچین^{۱*}، اسدالله گنجعلی^۲، سعید شمسی‌نژاد^۳

- ۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۴

دریافت: ۱۴۰۲/۵/۳

چکیده

دیجیتالی شدن و فناوری‌های برهم‌زننده موجب بروز یک انقلاب تحولی در الگوها و فرایندهای کسب‌وکارهای سنتی شده‌اند. در چنین شرایطی صنعت بانکداری نیز بقا و رقابت‌پذیری خود را در گرو بازنگری جامع در ابعاد گوناگون کسب‌وکار خود پیدا می‌کند. با این حال عدم وجود دانشی منسجم از بایسته‌های کنشگری در فضای بانکداری دیجیتال، به‌عنوان یک خلأ جدی و انگیزه اصلی پیشبرد نوشتار پیش‌رو شمرده می‌شود. در این پژوهش از راه مرور نظام‌مند آثار علمی نشریه‌های معتبر خارجی در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ در زمینه مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال، پس از پالایش بیش از ۶۳۳ مقاله مرتبط با موضوع، ۲۶ مقاله برای مرور انتخاب شد. از رهگذر تحلیل محتوای قیاسی، در مجموع ۱۴۴ مصداق منحصر به فرد، از دل ۲۲۲ کد شناسایی و در نهایت ذیل ۱۱ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که به ابعاد نه‌گانه مدل کسب‌وکار اوستروالدر به‌علاوه دو موضوع «ذهنیت نو» و «نوآوری در خدمات» به‌عنوان مهم‌ترین و متداول‌ترین عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری در عصر دیجیتال توجه شده است.



واژه‌های کلیدی: الگوی کسب‌وکار، الگوی کسب‌وکار بانکداری، بانکداری دیجیتال، مدل کسب‌وکار دیجیتال، مرور نظام‌مند.

۱- مقدمه و بیان مسئله

اهمیت موضوع تحول دیجیتال در کسب‌وکار تا حدی است که امروزه از بایسته‌های مهم تحول‌سازمانی عنوان شده و تحقق آن برای سازمان، علاوه بر برتری فناورانه، خلق مزیت راهبردی و رقابتی را به همراه دارد [۱]. این امر را می‌توان نتیجه یک روند همگرا در آغاز سده بیست‌ویکم با ظهور جریان علوم و فناوری‌های نوپدید دانست [۲]. این همگرایی کلی که با محوریت همگرایی در فناوری اطلاعات در حال انجام است، مستلزم اولویت‌بندی نیازهای ناشی از آن است که باید علاوه بر سیاست‌گذاری سطح کلان، در سطح سازمان‌ها نیز توجه و واکاوی شود.

بنابراین در چنین بحبوحه‌ای در قلمرو سازمانی، شرکت‌هایی که بر بازار تسلط داشته‌اند با رقبای جدیدی مواجه می‌شوند که به بازتعریف صنایع موجود پرداخته [۳]، الگوهای کسب‌وکار فعلی را منسوخ می‌دانند و با موارد جدید جایگزین می‌گردانند [۴]. اگرچه دیجیتالی شدن زمینه‌ساز تحقق توسعه‌های مختلف در محصولات، فرایندها و خدمات جدید است [۵]، باین‌حال مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها با اهداف و ادراکات مختلفی همچون تغییر نگاه مشتریان، پاسخگویی مناسب به ظهور فناوری‌های جدید و فشار محیط فعالیت‌های تحول دیجیتال را پیش می‌گیرند [۱]. افزایش تعداد فرصت‌های ناشی از دیجیتالی‌سازی شرکت‌ها را بر آن می‌دارد تا «به‌طور انتقادی راهبرد فعلی خود را بازبینی و به‌طور نظام‌مند و زود هنگام فرصت‌های تجاری جدید را شناسایی کنند» [۶]. آنها همچنین به مدیرانی نیاز دارند که به‌طور چشمگیری یک یا چند جنبه از الگوهای کسب‌وکار خود را تغییر و تطبیق دهند [۷] یا حتی مدل‌های کاملاً جدیدی را طراحی کنند.

در گزارش مؤسسه بین‌المللی مشاوره مدیریت دیلویت^۱ آمده است که دیجیتالی شدن مهم‌ترین گرایش در بین چندین روند جهانی در صنعت بانکداری است. همان‌طور که نشان

1. Deloitte



داده شد، پیامدهای بانکداری در آینده در تکامل الگوی کسب‌وکار بانکداری فعلی نمایان خواهد شد. در همین راستا بانک‌ها نیازمند انتخاب یک الگوی کسب‌وکار راهبردی و تطبیق آن با سناریوی دیجیتالی شدن در آینده هستند^۱ تا بتوانند مدل فکری و الگوهای رفتاری تغییر مشتریان خود را بشناسند و به آن پاسخ دهند [۸]. البته ترسیم و اجرای یک الگوی کسب‌وکار، کار ساده‌ای نخواهد بود و نیازمند تمرکز بانک‌ها برای ارزیابی دقیق آثار تجاری و پتانسیل‌های سودآوری الگوی کسب‌وکار جدید است. در همین راستا برخی پژوهشگران چالش تعیین دقیق نیازهای مشتری [۹؛ ۱۰]، ادغام چندین فناوری دیجیتال [۹] و توسعه مشارکت‌ها و کانال‌های توزیع جدید [۱۱؛ ۱۲] را در ایجاد الگوی کسب‌وکار جدید ضروری دانسته‌اند.

الگوی کسب‌وکار منطق اقتصادی بنیادی یک شرکت است که نشان می‌دهد چگونه ارزش‌ها به مشتریان منتقل می‌شوند [۱۳] و در زمان تأسیس شرکت، زمانی‌که فرایند طراحی یا معماری برای ایجاد، انتقال ارزش‌ها و مکانیسم‌های تجاری شکل می‌گیرد، ایجاد می‌شود [۱۴]. نقش کلیدی الگوهای کسب‌وکار در موفقیت و پایداری نظام بانکی ایران در مواجهه با الزام‌های بانکداری جهانی و بانکداری داخلی، موضوع بسیار مهمی است، زیرا در نظام بانکی ایران به دلیل عواملی مانند ساختار سنتی و رویکردهای اغلب یکسان به مشتریان [۱۵]، خدمات ارائه شده به مشتریان در همه بانک‌ها مشابه است. در همین راستا، از پیامدهای الگوی کسب‌وکار فعلی سیستم بانکی در ایران می‌توان به حجم بالای مطالبات معوق، حجم نقدینگی و عدم تعادل سپرده‌ها و تسهیلات، تمرکز بی‌مورد بر جمع‌آوری سپرده‌ها بدون تحلیل مالی و رقابت فاجعه‌بار برای افزایش سود بانکی اشاره داشت [۱۶].

با توجه به آنچه از مسئله تبیین شد، وجود خلأ جدی در بینش یکپارچه راهبردی نسبت به فرصت‌های دیجیتال در صنعت بانکداری کشور منشأ اصلی شکل‌گیری این پژوهش است. مطالعه حاضر در مرحله اول بر آن بوده تا الگوهای کسب‌وکار دیجیتال مختلف ارائه شده در صنعت بانکداری را شناسایی و گردآوری کند. سپس نگارندگان در تلاش برای انتقال یک دیدگاه منسجم برای مدیران ارشد صنعت بانکداری، در نهایت به ارائه یک طبقه‌بندی منسجم از ابعاد مختلف الگوهای کسب‌وکار دیجیتال صنعت بانکداری همت گماشته‌اند.

1. Banking Business Model of the Future- 2016, deloitte.com



۲- پیشینه نظری

۲-۱- تعاریف و ابعاد الگوی کسب‌وکار

دستیابی به درک روشنی از مفهوم الگوی کسب‌وکار، هم نیازمند شفافیت در تعریف و هم کشف اجزای مربوطه در ادبیات الگوی کسب‌وکار است. همان‌گونه که بیان شد، راهبرد به‌عنوان نوعی راهنما در توسعه برخی دیدگاه‌ها از الگوی کسب‌وکار درک می‌شود. هامل (۲۰۰۰) «راهبرد اصلی» را یک جزء اساسی الگوی کسب‌وکار معرفی می‌کند [۱۷]. علاوه بر راهبرد، منابع مالی و غیرمالی نیز به‌عنوان مؤلفه‌های مهم یک الگوی کسب‌وکار در نظر گرفته شده‌اند. به‌عنوان نمونه، دمیل و همکاران (۲۰۱۰) و اوستروالدر و همکاران (۲۰۰۵) بر منابع، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های اصلی تأکید کرده‌اند [۱۸]. جزء اساسی دیگر در الگوی کسب‌وکار که مورد اتفاق اندیشمندان متعدد بوده است، مشتریان است که اهمیت ویژه‌ای در تعریف و تحلیل الگوی کسب‌وکار دارد [۱۹؛ ۲۰]. مؤلفه دیگری که اغلب در ادبیات به آن اشاره می‌شود، پیشنهاد بازار یا ارزش پیشنهادی است. ارزش پیشنهادی به عایدی و ارزشی اشاره دارد که مشتری از کسب‌وکار دریافت می‌کند [۲۱؛ ۲۲] که باید مبتنی بر خود شرکت، رقبا و کل ساختار بازار باشد [۲۳]. در کنار پیشنهاد بازار، مدل درآمدی نیز مؤلفه مرکزی دیگری است که امکان درآمدزایی شرکت به صورت‌های مختلف را نشان می‌دهد [۲۴؛ ۲۵]. استفاده مکرر از اصطلاح‌های «فعالیت‌ها»، «پیکربندی فعالیت‌های ارزش‌آفرین» و «فرایندها» نشان از عنصری در راستای ارائه خدمات است [۲۶؛ ۲۷] که پارامترهای اصلی تبدیل مواد خام به کالاهای قابل‌عرضه را توصیف می‌کند. جنبه‌های مدیریت تدارکات و لجستیک که بر نحوه تهیه سودآور بودن ورودی‌های کسب‌وکار جهت ارائه خدمات و محصولات تأکید دارد، نیز از جنبه‌هایی است که در برخی تعاریف الگوی کسب‌وکار آمده است [۲۸]. درنهایت، مدل مالی [۱۷؛ ۱۸] مرتبط، کنترل عملکرد و برنامه‌ریزی مالی کسب‌وکار را بر عهده دارد که از راه تجزیه و تحلیل ساختار هزینه اتفاق می‌افتد. در جدول ۱ خلاصه‌ای از بررسی‌های مربوط به تعاریف و اجزای الگوی کسب‌وکار از نقطه‌نظر طیف گسترده‌ای از نویسندگان آمده است.



جدول ۱. تعاریف و ابعاد الگوی کسب‌وکار

نویسنده	تعریف یا ابعاد الگوی کسب‌وکار
همل ^۱ ، ۲۰۰۰ [۱۶]	یک مفهوم تجاری شامل چهار جزء اصلی است: راهبرد اصلی، منابع راهبردی، رابط مشتری، شبکه ارزش.
ویرتز و همکاران ^۲ ، ۲۰۰۰ [۲۹]	الگوی کسب‌وکار یک نمایش ساده از فعالیت‌های یک کسب‌وکار است. توضیح می‌دهد که چگونه اطلاعات، محصولات و/ یا خدمات قابل‌فروش با استفاده از جزء ارزش‌افزوده یک شرکت تولید می‌شوند. علاوه بر معماری ارزش‌آفرینی، مؤلفه‌های راهبردی و مشتری و بازار به‌منظور تحقق هدف اصلی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در الگوی کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شوند.
آفواه ^۳ ، ۲۰۰۴ [۲۷]	الگوی کسب‌وکار مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که شرکت انجام می‌دهد، تبیین چگونگی انجام و زمان انجام آنهاست. سازمان با توجه به صنعت خود برای ایجاد ارزش برتر مشتری (محصولات کم‌هزینه یا متمایز)، خود را در یک موقعیت جهت کسب ارزش قرار می‌دهد.
راجالا و همکاران ^۴ ، ۲۰۰۷ [۳۰]	الگوی کسب‌وکار راهی برای ایجاد ارزش برای مشتریان و چگونگی سودآوری شرکت‌ها از راه عناصر، فعالیت‌ها و مشارکت‌ها است.
اوستروالدر و همکاران ^۵ ، ۲۰۱۰ [۲۴]	مدل کسب‌وکار توضیح می‌دهد که چگونه یک سازمان ارزش ایجاد می‌کند، ارزش را ارائه می‌دهد و ارزشی به‌دست می‌آورد.
تیس ^۶ ، ۲۰۱۰ [۳۱]	الگوی کسب‌وکار منطق، داده‌ها و شواهد دیگری را بیان می‌کند که از ارزش پیشنهادی برای مشتری پشتیبانی می‌کند و یک ساختار پایدار از درآمدها و هزینه‌های شرکت ارائه‌دهنده ارزش را توصیف می‌کند.
زوت و همکاران ^۷ ، ۲۰۱۰ [۳۲]	الگوی کسب‌وکار شرکت سیستمی از فعالیت‌های بهم‌وابسته است که شرکت را قادر می‌سازد در هماهنگی با شرکای خود، ارزش ایجاد کند و به‌وسیله عناصر طراحی - محتوا، ساختار و حاکمیت - که معماری یک سیستم فعالیت را توصیف می‌کند، بخشی از ارزش را به خود اختصاص دهد و موضوعات طراحی - تازگی، امنیت، مکمل‌ها و کارایی را که منابع ایجاد ارزش در سیستم فعالیت هستند، توصیف می‌کند.

1. Hammel
2. Wirtz et al.
3. Afuah
4. Rajala et al.
5. Osterwalder and Pigneur
6. Teece
7. Zott and Amit



نویسنده	تعریف یا ابعاد الگوی کسب‌وکار
ماسا و همکاران ^۱ ۲۰۱۷ [۳۳]	الگوی کسب‌وکار توصیفی است از یک سازمان و نحوه عملکرد آن سازمان در دستیابی به اهدافش (برای مثال سودآوری، رشد، تأثیر اجتماعی و...).

۲-۲- بانکداری دیجیتال

تحول دیجیتال شامل مفهوم گسترده‌ای از بانکداری است و در معنای دیجیتالی کردن اسناد، امضای الکترونیکی تراکنش‌ها، آموزش الکترونیکی، همایش برخط، پلتفرم‌های تجارت آنلاین، فروشگاه‌های دیجیتال، صورت‌های الکترونیکی و پرداخت‌های الکترونیکی به‌کار می‌رود [۳۴]. فراگیری موضوعات تحول‌های فناورانه در صنعت بانکداری باعث شده است از اصطلاح بانکداری آنلاین یا موبایلی نیز در توصیف بانکداری دیجیتال استفاده شود، اما هر دو زیر چتر بانکداری دیجیتال قرار می‌گیرند و تفاوت‌هایی با هم دارند که در جدول ۲ به برخی از آنها اشاره شده است.

جدول ۲. مقایسه بانکداری الکترونیک و بانکداری دیجیتال^۲

موضوع	بانکداری الکترونیک	بانکداری دیجیتال
محل تمرکز	موصول (کانال ارائه خدمات)	اکوسیستم (مشتری)
هدف در کسب‌وکار	کانال جدید برای محصولات	یکپارچگی برای مشتری
محل درآمد	فروش محصول	وفاداری مشتری
هدف عملیاتی	درآمد	ارزش مشتری
تغییر	فرایند	الگوی کسب‌وکار
عامل موفقیت	سرعت در فرایند	نوآوری
عامل تعیین‌کننده	مسیر ارتباطی	داده
دوره ارزیابی	کوتاه‌مدت	بلندمدت
نوع توسعه	داخلی	مشارکتی
عملکرد	از پیش تعیین شده	هوشمند
ساختار	تخصصی (فانکشنال)	ترکیبی (هایبرید)

1. Massa et al.

۲. گزارش «بانک‌داری آینده و تحول دیجیتالی» وزارت امور اقتصاد و دارایی



موضوع	بانکداری الکترونیک	بانکداری دیجیتال
ارتباط با مشتری	کانال‌ها، تلویزیون، ایمیل	شبکه اجتماعی، تجربه مشتری (UX)، اکوسیستم دیجیتال
فرایند	فرایند قدیمی بر بستر کانال جدید	به صورت مستقیم، بدون صف، هوش مصنوعی، خودکار
توسعه	آبشاری، توسعه منطقی	چابک، تفکر طراحی، توسعه روزانه
فناوری	فناوری‌های مختلف با توجه به سازمان	استفاده از روش‌های مبتنی بر سرعت و ابزار متناسب با هدف
حقوقی	مسائل قانونی به عنوان محدودیت	مسائل قانونی به عنوان فرصت
نیروی انسانی	نیروی فنی، نیروی بانکی و...	متخصصان چندوجهی، متخصص دیجیتال
رهبری	سلسله‌مراتبی	بدون سلسله مراتب

قابل اعتماد بودن، به دست آوردن مشتریان جدید با هزینه کمتر و با سادگی بیشتر، امکان ارائه پیشنهاد های شخصی سازی شده و در نهایت نوآوری و انطباق پذیری در عملیات بانکداری از جمله دیگر ویژگی های شمرده شده برای بانک های دیجیتال به شمار می آیند [۳۵].

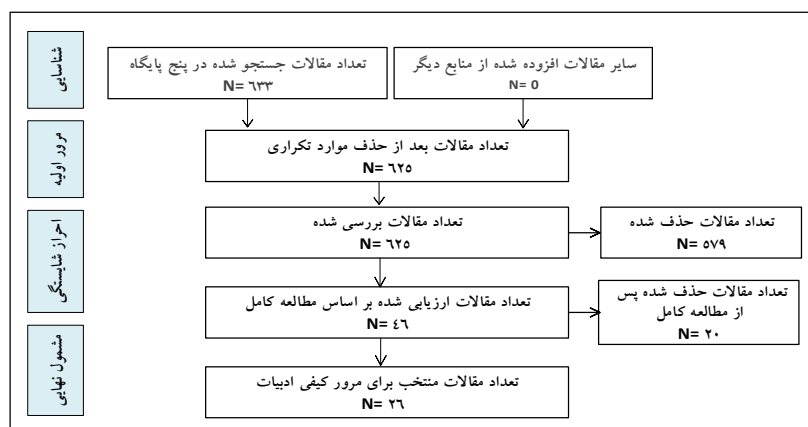
۳- روش پژوهش

به منظور بررسی مطالب علمی منتشر شده در زمینه الگوی کسب‌وکار بانک دیجیتال، از روش «مرور نظام‌مند» برای گردآوری داده‌های مورد نیاز بهره گرفته شده است. در روش مرور نظام‌مند که در تحلیل حجم زیاد اطلاعات استفاده می‌شود [۳۶]، پژوهشگران به صورت کاملاً شفاف و منظم و با ارائه نتایج منسجم، منابع پیشین را به دقت جمع‌آوری و بررسی می‌کنند [۳۷]. ارزش یک مرور نظام‌مند شامل بررسی تمام منابع، توصیف و توجیه کاری است که انجام شده است، بنابراین از آنجاکه هدف این پژوهش، شناسایی عوامل و مصادیق مختلف ارائه شده در زمینه الگوی کسب‌وکار بانک دیجیتال است، مشخصه‌هایی که به شکل‌گیری این الگو می‌انجامد، از ادبیات موجود احصا شده و براساس آنها الگویی استنتاج می‌شود که گویای مشخصات الگوی کسب‌وکار در بانکداری دیجیتال است.



۴- مراحل انجام مرور نظام‌مند

برای انجام مرور نظام‌مند، شیوه‌نامه‌ای نوشته می‌شود، بر آن اساس، دستور جستجو تعریف شده و کار جستجوی مقاله‌ها آغاز می‌شود. بررسی در دسترس بودن مقاله‌های منتخب، ارزیابی کیفیت مقاله‌ها، ارزیابی تناسب مقاله‌ها با سؤال‌های پژوهش، استخراج داده‌های مورد نیاز، فراوری و تحلیل داده‌ها جهت نتیجه‌گیری و در نهایت گزارش یافته‌ها، مراحل است که در مرور نظام‌مند این مقاله پیش گرفته است [۳۸]. یکی از ابزارهای استفاده شده برای آنکه فرایند نگارش مقاله بر اساس مرور نظام‌مند، به صورت صحیح پیش رود، نگارش بیانیه پریزما است [۳۹]. به این ترتیب، بر اساس تحدید موضوع پژوهش، شیوه‌نامه پژوهش تنظیم و در ۱۲ بخش شامل ثبت پروتکل، معیارهای احراز شرایط، ویژگی پژوهشی مقاله‌ها، ویژگی انتشارات، پایگاه جستجوی اطلاعات، راهبرد جستجو، تعیین مقاله‌های منتخب، فرایند جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های مستخرج، خطر تورش در تک‌تک مطالعات، اقدام‌های آماری برای چکیده‌سازی نتایج، خطر تورش در تمامی مطالعه‌ها تنظیم شده است. در شکل ۱ نمودار پریزما مقاله بر اساس چهار مرحله شناسایی، مرور اولیه، احراز شایستگی و مضمونیت نهایی نشان داده شده است.



شکل ۱. نمودار پریزما پژوهش (نگارندگان)



در گام بعدی و مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوای قیاسی به منظور تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌ها بهره‌مند شده است. در رویکرد از تحلیل محتوای قیاسی با رویکرد کیفی، مقولات و طبقات در آخر پژوهش به دست نمی‌آیند، بلکه محقق با مفروض گرفتن برخی تعاریف و تعمیم‌ها به عنوان طبقات، متن مورد نظر را به صورت کیفی تحلیل می‌کند و به دنبال مصادیقی از تعاریف و تعمیم‌ها در کل متن می‌گردد [۴۰].

در به کارگیری رویکرد قیاسی، پژوهشگر از آغاز طبقات خود را تعریف می‌کند، ولی در روند کار برخی داده‌ها را نمی‌توان در طبقات از قبل تعیین شده قرار داد. در این زمان پژوهشگر باید همچون شیوه استقرایی عمل کند و طبقه‌های جدیدی ایجاد کند [۴۱].

۵- یافته‌های پژوهش

برای یافتن عوامل و مصادیق الگوی کسب‌وکار در بانکداری دیجیتال - همان‌گونه که در بخش پیش بیان شد- براساس با منطق تحلیل محتوای کیفی از نوع قیاسی که در آن مقوله‌ها از پیش مفروض هستند، عناصر الگوی کسب‌وکار استروالد (۲۰۱۰) به منظور فراگیری و جامعیت نسبی به عنوان طبقه‌های اصلی قالب تحلیل یافته‌های این پژوهش در نظر گرفته شدند. آنگاه پس از بازخوانی مقاله‌های منتخب، طیفی از مصادیق گوناگون اجزای الگوی کسب‌وکار استروالد در حوزه بانکداری دیجیتال احصا و طبقه‌بندی آنها انجام شد. از آنجایی که برخی موارد از منظر پژوهشگران ذیل هیچ‌یک از ابعاد الگوی کسب‌وکار استروالد جای نمی‌گرفتند، از این رو دو طبقه جدید به طبقه‌های موجود افزوده شد. در مجموع پس از بررسی‌های به عمل آمده و حذف و ادغام برخی موارد، نتیجه آن شد که ۱۴۴ مصداق از مجموع ۲۲۲ کد، ذیل ۱۱ طبقه اصلی به عنوان اصلی‌ترین مقوله‌ها و مصادیق الگوی کسب‌وکار بانک‌های دیجیتال شناسایی شدند. بخشی از روند کدگذاری و طبقه‌بندی در نوشتار حاضر به شرح جدول ۳ است.



جدول ۳. کدگذاری و طبقه‌بندی عناصر الگوی کسب‌وکار بانکداری دیجیتال

کد	مثال	طبقه
I6	رویکرد شبکه‌ای در خلق ارزش دیجیتال	-
I9, I13, I15	ارائه یک سرویس منسجم متصل	-
I14, Z4	خلق ارزش مشتری‌محور	-
I16	تبدیل شدن ارزش از یک ویژگی به یک فرایند	-
Y1	تغییر نقش از «گوینده» به «شنونده» در ارتباطات با مشتریان	-
K2, N4, X10, V12	چشم‌انداز و راهبردهای دیجیتال	-
Z2	توجه به ارزش طول عمر مشتری ^۱	-
G1, X3, H10, V17	بانکداری امنی چنل ^۲ و تجربه یکپارچه	-
L2	داده؛ منبع مزیت‌ساز	-
X11	مشارکت مشتری دیجیتال	-
I12	(۱) تغییر در حوزه ارزش‌آفرینی؛ (۲) تغییر در اکوسیستم ایجاد ارزش	-
F4, I17	ساده‌سازی فرایندها	-
S5, G6, L1, O4	ارائه تجربه منحصر به فرد دیجیتال	-
S4	فناوری‌های صنعت نسل ۴.۰	-
S6	سبک زندگی دیجیتال	-
L3	فراگیری رسانه‌های اجتماعی	-
R12	تغییر سریع و مداوم انتظارات مشتریان	-
R11, V11	توجه به ریسک سیستماتیک امنیت حریم خصوصی کاربران	-
H10	تحويل خدمات	-
	تنوع بالای خدمات و محصولات	-
S6, H10, O4	آسانی و دسترسی پذیری بالا	-
I10	کاهش حجم فعالیت مشتری از راه خدمات خودکار	-
B8	کمک به مشتریان در ابعاد زندگی شخصی	-
D2, A3	سرعت و امنیت تراکنش	-
S7, R9	فرا تر رفتن از انتظارات در خدمات بانکی اولیه	-
S3, G2, O6, J13	پیشنهاد‌های متمایز شخصی‌سازی شده	-
J14	راهکارهای دیجیتال	-

بازاریابی

ارزش پیشنهادی

1. Customer Lifetime Value (CLV)
2. Omnichannel



کد	مثال	طبقه
S2, H10, F1	کارایی اقتصادی (سودآور بودن)	-
S1, U1, R1, H10	صداقت، اطمینان‌بخشی و اعتماد	-
U5, R3	اطلاعات دقیق، قابل اعتماد و به‌روز	-
U3, S7	ارائه خدمات جذاب و سرگرم‌کننده	-
R7, J15	کاهش زمان دریافت خدمات	-
R5	خدمات باکیفیت در بستر سیستم باکیفیت	-
I4, W1, R2, R6	استفاده از چت‌بات‌ها در ارائه خدمات باز مانند روبات‌های مشاور (پردازش زبان طبیعی) ^۱	-
I5, C3, R4	دستیارهای مجازی برای تعامل شخصی‌سازی شده	-
B9	ارائه تسهیلات راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپای حوزه فین‌تک	-
X2, O2, P1, J12, V6	خدمات تحلیلی و مشاوره‌ای	-
M1	سیستم معامله‌های خودکار	-
M6, C4, X44	فناوری تشخیص چهره الکترونیک	-
S8	چک الکترونیک	-
C5	قابلیت تراکنش با دیوایس‌های مختلف	-
C7	اعتبارسنجی الکترونیکی و آنی	-
X12	استفاده از هوش مصنوعی در فرایند صلاحیت‌سنجی و اعطای وام	-
B16, Z1	استارت‌آپ‌های فین‌تک	-
B14, J17	صاحبان مشاغل و کارآفرینان	-
B15	افرادی که به دنبال ابزارهای پرداخت انعطاف‌پذیر هستند.	-
H2	افراد ناتوان جسمی	-
	کارمندان دولت	-
B17	خریداران و صاحبان خودرو	-
B18	مسافران و گردشگران	-
J16	دانشجویان	-
	بانوان	-
O1	حضور در شعب	-
	مراجعه به مشاوران	-
H1, B15	کد یواس‌اس‌دی ^۲	-
	اپلیکیشن موبایل و رایانه	-

فناوری در خدمات

مشتریان

کانال‌های توزیع

1. NLP
2. USSD Code



کد	مثال	طبقه
B19	تارنما	-
J5	فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی ^۱ و رویدادهای حمایتی	-
J7, A1	شعب و کیوسک‌های دیجیتال	-
H6	دهان‌به‌دهان	-
	دستیار شخصی	-
B23, D4, G5, J9	آگاه‌سازی مشتریان از خدمات نوین	-
B11, B22, V15, J8, V7	ارتباط‌های برخط (ارتباط‌های شخصی‌سازی شده به همراه توصیه‌های داده‌محور و هدف‌مند)	-
B20, H3, O1	شبکه‌های اجتماعی	-
B12	روابط پیاپی مبتنی بر دانش با مشتریان	-
B7	توسعه نرم‌افزارهای کاربردی	-
M3, K5, C1, X19, O10, N1, V16	مدیریت و تجزیه و تحلیل داده‌ها (مصورسازی، مدل‌سازی و پیش‌بینی، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ، دسته‌بندی مشتریان)	-
X26	استقرار و توسعه سیستم‌های پردازش تراکنش ^۲	-
X28	استقرار و توسعه سیستم‌های پشتیبانی تصمیم ^۳	-
K6, C2, X35	دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون فرایندها	-
D3, H4, G4, O7	ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان	-
G3, N6, X8, V4	بازتعریف معماری و ساختار سازمانی چابک براساس IT، سرویس‌ها و مشتریان	-
V13	تغییر رفتار کارکنان و واکنش آنها به مشتریان	-
G7, J12	روش‌های جدید مارکتینگ	-
X37	فراهم کردن بستر امضای دیجیتال	-
V14	ایجاد جریان‌های داده در سطوح مختلف سازمان	-
A2, X9, F2, V3	مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار	-
N5, O3	تحلیل کلان‌داده‌ها	-
X18	توسعه سیستم مدیریت امنیت اطلاعات ^۴ در بانک	-
U4, R8, O8, V5	طراحی رابط کاربری جذاب	-
X20	توسعه پایگاه‌داده مشتریان و مدیریت ریسک	-
X5	افزایش دقت و سرعت انتقال اطلاعات در بانک	-

ارتباط با مشتریان

فعالیت‌های کلیدی

1. Corporate social responsibility (CSR)
2. Transaction Processing Systems (TPS)
3. Decision Support System (DSS)
4. Information Security Management System (ISMS)



کد	مثال	طبقه
X7, V9	برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمزیت‌آفرین	-
O5	تجزیه و تحلیل وب و متن	-
O9	ایجاد پروفایل منحصربه‌فرد از مشتریان	-
X17	تدین برنامه انتقال فناوری با توجه به نیازهای حال و آینده	-
X32	ایجاد و توسعه ابر خصوصی بین مشتریان، شرکای تجاری و بانک‌ها	-
X27	استقرار کامل سیستم صدا روی پروتکل اینترنت ^۱	-
I15, D1, U2, R10, F3, Z3	سرویس‌دهی و پاسخگویی ۷/۲۴	-
M7	APIهای باز	-
X14	بهره‌مندی از یادگیری ماشینی ^۲ در فرایندهای مبتنی بر هوش مصنوعی AI مانند تجزیه و تحلیل داده‌ها	-
B13	توسعه برنامه‌ها به صورت چندزبانه	-
X15	معرفی خدمات و محصولات جدید به مشتریان	-
X16	بهبود ابزارهای پرداخت الکترونیکی	-
V2	ارائه اطلاعات کامل در مورد خدمات شعب	-
H5	ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت تأمین‌کنندگان زیرساخت شبکه اپراتور تلفن همراه ^۳	-
I1, I7	استارت‌آپ‌ها	-
I2	مشارکت مشتریان در برنامه‌ریزی و توسعه پلتفرم‌ها	-
I8	گول‌های سازنده و توسعه‌دهنده پلتفرم	-
B1	تأمین‌کنندگان زیرساخت فناوری اطلاعات نهادهای دولتی مشاورین حقوقی سازمان‌های مردم‌نهاد، انجمن‌های غیرانتفاعی، بنیادها	-
B2	شرکای بازاریابی و تبلیغات	-
B3	شرکای سرمایه‌گذاری (صندوق‌ها، بازارهای سهام)	-
B4	شرکای خاص از بخش‌های مختلف مانند صنعت خودرو، بیمه، نفت و گاز و غیره	-

شرکای کلیدی

1. Voice over Internet Protocol (VOIP)
2. Machine learning (ML)
3. Mobile Virtual Network Operator (MNOs)



کد	مثال	طبقه
B5	شرکای نوآوری (یک نهاد خارجی که از راه آنها مشتریان، تأمین‌کنندگان، مؤسسه‌های پژوهشی و رقبا می‌توانند در فرایند نوآوری شرکت کنند).	منبع کلیدی
B6, V8	شرکای فین‌تک	
V10	تیم‌های چابک ایده‌پرداز و دانشگاهی	
H9, B24, B25	فیزیکی: فروشگاه/ کیوسک‌ها منابع مالی: هزینه‌های شناور، سرمایه در گردش	
H9, X6, V1	زیرساخت فناوری اطلاعات (سخت‌افزار، شبکه و نرم‌افزار)	
B26	دانش نوآورانه	
L2, H9, B24, J9	کلان‌داده‌های مشتریان	
B27, X1	فرایندهای بالغ	
M4, O5	هوش مصنوعی (ربات‌ها، اتوماسیون و الگوریتم‌ها)	
M5	فناوری اینترنت اشیا	
K1, E1, V18	فرهنگ نوآوری و دیجیتالی	
K3, N2	دانش و مهارت‌های داده‌محور و دیجیتال	
N3, J10	منابع انسانی متخصص	
K4, X4	بیش‌های حاصل تحلیل داده‌ها	
H7, B32	درآمد مبتنی بر بهره یا کارمزد	
B31	درآمد ارائه خدمات به مشتریان	
J1	افزایش درآمد حاصل از محصولات هوشمند	
J2	افزایش کمیسیون ناشی از استفاده از تراکنش‌های آنلاین، تسویه ناخالص آنی ^۱ ، انتقال وجه ^۲ ، پرداخت دیجیتال ^۳	
H8, B28	هزینه‌های عملیاتی: اجاره، دستمزد نیروی انسانی متخصص هزینه‌های تجاری؛ هزینه‌های مخابراتی، مواد مصرفی، حمل و نقل هزینه‌های سرمایه‌ای: تجهیزات IT، دستگاه POS	ساختار هزینه
B29	بازاریابی و تبلیغات	
B30, J3	زیرساخت فناوری اطلاعات (سخت‌افزار، شبکه و مکان فیزیکی)	
J4	زیرساخت نرم‌افزار و پلتفرمی	

1. RTGS
2. NEFT
3. UPI



در ادامه به تشریح هر یک از مقوله‌های یازده‌گانه عوامل الگوی کسب‌وکار بانک‌های دیجیتال پرداخته شده است.

۱. **ارزش پیشنهادی:** بانک‌های دیجیتال با تسهیل‌گری در ارائه خدمات مالی متنوع می‌توانند دسترسی‌پذیری، سرعت دریافت خدمات و کارایی اقتصادی مناسبی را در اختیار مشتریان خود قرار دهند. پیشنهادهای متمایز و شخصی‌سازی شده که نتیجه راهکارهای دیجیتال در مدل جدید بانکداری است و امنیت تراکنش‌ها در بستر خدمات کاملاً خودکار از دیگر ارزش‌های مطلوب پیشنهادی بانک‌ها به مشتریان خود است که موجب اعتمادپذیری بالا و رضایت‌مندی مشتریان از خدمات بانکی می‌شود.
۲. **نوآوری در خدمات:** از جمله پررنگ‌ترین نوآوری‌های بانکداری دیجیتال در حوزه خدمات استفاده از چت‌بات‌هایی است که قادر به پردازش زبان طبیعی انسان (NLP) باشند. رفتن به سوی خدمات تحلیل و مشاوره‌ای موضوع مهم دیگری است که نقش کارکنان متخصص را در تعامل با فناوری‌ها نشان می‌دهد. سیستم معاملات خودکار، فناوری تشخیص چهره به صورت الکترونیک و اعتبارسنجی آنی دیگر ویژگی‌هایی هستند که بانک‌های دیجیتال به دنبال اکتساب و توسعه آنها هستند.
۳. **ذهنیت نو:** از سویی مدیران با اتخاذ چشم‌انداز و راهبرد دیجیتال و توجه به پیاده‌سازی رویکرد امنی‌چنل و ازسوی دیگر کارکنان با تغییر نقش از «گوینده» به «شنونده» و جلب مشارکت مشتریان جهت درک نیازها، مسائل و حتی ایجاد راهکارهای جدید در کسب ذهنیت نو سهم مهمی دارند. همچنین توجه به گردآوری، سازمان‌دهی، تحلیل و بهره‌برداری از عنصر اساسی داده به‌عنوان مکمل بسیاری راهکارهای دیجیتال از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
۴. **مشتریان:** استارت‌آپ‌های فین‌تک برای دریافت تسهیلات، ببیش‌ها و تجربیات بانکی؛ کارآفرینان جهت دریافت راهکارهای مناسب تأمین مالی از گروه‌های مشتریان بانک‌های دیجیتال هستند. افرادی که به دنبال ابزارهای پرداخت ویژه انعطاف‌پذیر مانند اعتبارسنجی و دریافت وام، انجام انواع تراکنش‌های روزانه از راه اپلیکیشن‌های بانکی، دریافت پیشنهادهای ویژه و... هستند، گروه گسترده‌تری از مشتریان بانکی را تشکیل



- می‌دهند. افرادی که در پی خرید لوازم در صنایع مختلف هستند، مسافران، دانشجویان و دسته‌بندی‌های مختلف دیگر نیز در زمره مشتریان بانک‌های دیجیتال قرار گرفته‌اند.
۵. **کانال‌های توزیع:** امروزه علاوه بر مراجعه حضوری به شعب بانک‌ها، استفاده از کد یواس‌اس‌دی و اپلیکیشن‌های قابل استفاده در تجهیزات مختلف الکترونیکی و همچنین وب‌سایت بانک‌ها سبب گستردگی و مطلوبیت وسعت مسیرهای دریافت خدمات بانکی برای مشتریان شده است. فراگیری رسانه‌های اجتماعی و ایجاد شعب دیجیتال از دیگر موضوعات قابل بهره‌برداری برای بانک‌ها برای انجام خدمات بانکی اعم از راهنمایی جهت انجام عملیات اصلی بانکداری است.
۶. **ارتباط با مشتریان:** در موقعیت بسیار رقابتی و متلاطم کنونی به‌خصوص در صنعت مالی و پرداخت، توسعه روابط مستمر مبتنی بر دانش مشتریان و پیاده‌سازی طرح‌های ارتباط خودکار مشتریان با بستر خدماتی بانک به‌عنوان یکی از مزیت‌های مهم ارتباطی با مشتریان است. دارا بودن فناوری‌های نوین نرم‌افزاری و زیرساخت‌های بانکی که در قالب ارائه خدمات جدید ظهور پیدا می‌کند، نیازمند آگاه‌سازی مشتریان از این خدمات با برگزاری گفتگوها و وبینارها است.
۷. **فعالیت‌های کلیدی:** توسعه اپلیکیشن‌های با ویژگی‌های ارائه خدمات دیجیتال بانکی به‌صورت امن، سریع و جذاب از جمله مبنایی‌ترین لوازمی است که می‌تواند بستر امور مهم دیگری مانند ادغام فرایندهای بانکی باشد. مدیریت تجزیه و تحلیل داده‌ها با هدف ایجاد پروفایل منحصربه‌فرد برای مشتریان و پیش‌بینی الگوها، خود کارکردهای فراوانی مانند توسعه پایگاه داده مشتریان و مدیریت ریسک دارد. از نقطه نظر کارکنان نیز ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان با هدف تغییر رفتار و واکنش کارکنان در مواجهه با مشتریان، خود از برنامه‌های توسعه بانک‌ها محسوب می‌شود. با یک نگاه کلی‌تر، استقرار و توسعه سیستم‌های پردازش تراکنش، استقرار و توسعه سیستم‌های پشتیبانی تصمیم و توسعه سیستم مدیریت امنیت اطلاعات در بانک مورد توجه بانک‌های پیشرو در فضای دیجیتال بوده‌اند.



۸. **شرکای کلیدی:** شرکای زیرساخت فناوری اطلاعات مانند شرکت‌های بزرگ سازنده و توسعه‌دهنده پلتفرم‌های دیجیتال بانکی از جمله مؤثرترین شرکای بانک‌ها برای پیگیری رؤیای دیجیتال هستند. شرکای سرمایه‌گذاری شامل صندوق‌ها، بازار سهام و ... در امکان به‌کارگیری ابزارهای مالی در اجرای عملیات بانکی ایفای نقش می‌کنند. به‌علاوه در بحبوحه رقابتی دیجیتالی شدن کسب‌وکارها و به‌طور خاص بانک‌ها می‌توان به پررنگ شدن جایگاه مشتریان به‌عنوان شرکای بانک‌ها اشاره کرد.

۹. **منابع کلیدی:** انجام فعالیت‌های مختلف در جهت ارائه ارزش‌های متمایز، بانک‌ها را بر آن داشته تا فراتر از دارایی‌های سنتی در پی اکتساب منابع مهم نوینی باشند. منابع نوآورانه از جمله پروتوق‌ترین بازارها را در میان منابع مختلف داراست. بانک‌ها به کمک ارتقای منابع زیرساخت فناوری اطلاعات خود قادر خواهند بود از مسیر تحلیل داده‌های ذی‌نفعان و کلان داده‌های مشتریان به بینش‌های بسیار مؤثری دست پیدا کنند. ازسوی دیگر با جذب نیروی متخصص و آموزش کارکنان در مهارت‌های فنی و دیجیتال، نوعی فرهنگ نوآوری را در سازمان خود پیاده می‌کنند که سرچشمه بسیاری نقاط تمایز بانک قرار می‌گیرد.

۱۰. **جریان‌های درآمدی:** بانک‌های دیجیتال به کمک تأمین‌کنندگان زیرساخت و شرکای نوآوری و نیز با ورود به بازارهای جدید، نیازهایی را که در بخش سنتی مالی رفع نشده بود، مرتفع کنند. با دارا بودن پیشران‌های خدمات دیجیتال و با توجه به کاهش تفاوت بین نرخ سود دریافتی از تسهیلات و نرخ سود پرداختی به سپرده‌گذاران در کشور، بانک‌ها تمایل بیشتری به کسب درآمد از محل درآمدهای غیرمشاع پیدا کرده‌اند. درآمد غیرمبتنی بر بهره مانند ارائه خدمات مشاوره و به‌طور کلی درآمد حاصل از ارائه محصولات هوشمند به‌عنوان بخش مهمی از درآمدهای جدید بانک‌های دیجیتال هستند.

۱۱. **ساختار هزینه:** بانک‌ها با تحقق نسبی بانکداری دیجیتال می‌توانند هزینه‌های عملیاتی خود را از راه کاهش زمان پردازش فعالیت‌های مختلف و بهینه‌سازی استفاده از کانال‌های متنوع، به حداقل برسانند. هم‌زمان با افزایش پذیرش ابزارهای دیجیتال



به‌وسیله مشتریان و با کاهش تعداد شعب و در نتیجه کاهش هزینه‌های عملیات شعب فیزیکی و هزینه دارایی‌های ثابت، کاهش نسبت هزینه به درآمد صورت می‌گیرد.

۶- نتیجه‌گیری

بنا به تحولات گسترده اجتماعی و اقتصادی و نیز پیشرفت‌های فناورانه، پژوهش حاضر در تلاش بود تا از رهگذر مرور پژوهش‌های انجام‌شده در قلمرو بانکداری دیجیتال، به ارائه مهم‌ترین عناصر یک الگوی کسب‌وکار بانک دیجیتال بپردازد. استنباط نتایج پژوهش در قالب مقوله‌های یازده‌گانه و نیز جایگذاری مصادیق با یک رویکرد فراگیر، دقیق و نزدیک به عرصه عملیاتی، از میان متناسب‌ترین پژوهش‌های شناسایی شده در سطح دنیا، از نقاط قوت این پژوهش محسوب می‌شود که در ادامه به‌صورت کلی با پژوهش‌های دیگر مقایسه شده است.

ذهنیت نو به‌عنوان اساس شکل‌دهنده به الگوی کسب‌وکار جدید بانک‌های دیجیتال، موردتوجه بسیاری پژوهشگران حوزه بانکداری دیجیتال بوده است که از آن جمله اتخاذ چشم‌انداز و راهبردهای دیجیتال و به بانکداری امنی‌چنل وجود دارد [۴۲]. ارائه و توسعه تجربه منحصربه‌فرد دیجیتال و پیشنهادها متمایز شخصی‌سازی شده متناسب با داده‌های دریافتی از سوابق مشتریان به‌وسیله داسگوپتا ۲۰۱۹ تأکید شده است [۴۳].

نوآوری در خدمات در امتداد ذهنیت نو و تصمیم بر سر ارزش پیشنهادی شکل می‌گیرد که با توجه به مزیت‌ساز بودن، اهمیت مستقیم در خلق ارزش برای کسب‌وکار دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد پیشروی در فناوری‌های دیجیتال، بانک را به سوی ارائه خدمات تحلیلی و مشاوره‌ای سوق داده است. استفاده از چت‌بات‌ها در ارائه خدمات باز مانند روبات‌های مشاوره‌ای پردازنده زبان طبیعی انسان و دستیارهای مجازی برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده موردتوجه اندیشمندانی همچون لاهتینماکی و همکاران ۲۰۲۲ بوده است [۴۴].

در رابطه با کانال‌های توزیع به‌طور کلی هر یک مجرای ویژه برای انتقال ایده، محصول و خدمت به مشتریان بوده و برآیند تجربه مشتریان در تماس با این کانال‌ها، مبنای ارزیابی آنها از کیفیت خدمات دریافتی از بانک و سطح رضایت آنها است. در بانکداری دیجیتال علاوه بر



حفظ مسیرهای چهره‌به‌چهره ارائه خدمات، مراکز تماس و خدمت‌رسانی از راه کد، اپلیکیشن‌های موبایلی و ظرفیت شبکه‌های اجتماعی مورد توجه ویژه سیاست‌گذاران بانکی بوده است که در پژوهش‌های لهر و همکاران ۲۰۱۸ به آن اشاره شده است [۴۵].

با ذهنیت دیجیتال، بانک‌ها می‌توانند مدل سنتی مدیریت ارتباط با مشتریان را برای ارائه خدمات برتر کلیدی با هدف ایجاد روابط عمیق‌تر در صمیمیت مشتری گسترش دهند. ارتباط با مشتری از راه پاسخگویی ۷/۲۴ از مهم‌ترین عوامل رضایت‌بخشی مشتریان تبدیل شده؛ همچنین ایجاد بستر ارتباط خودکار با مشتریان و آگاه‌سازی گروه‌های مشتریان از خدمات نوین بانک‌ها از دیگر لوازم بانکداری دیجیتال است که در آثاری نظیر بوفونو و همکاران ۲۰۲۲ منعکس شده است [۴۶].

مدیریت تجزیه و تحلیل داده‌های مشتریان با هدف مدل‌سازی، پیش‌بینی، دسته‌بندی و ایجاد پروفایل از مشتریان از جمله مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که بانک‌های دیجیتال برای ارائه ارزش‌های مطلوب باید پیاده‌سازی کنند. مهندسی دوباره فرایندهای کسب‌وکار که با هدف سرعت بخشیدن به روند کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها انجام می‌گیرد، در حذف فرایندهای غیرمؤثر، بهبود برخی فرایندهای سنتی و ایجاد فرایندهای جدید دیجیتال ضروری است [۴۷].

بانک‌ها از راه ایجاد شراکت می‌توانند مسیر خدمت‌رسانی به مشتریان را بهینه، سریع و غنی‌تر کنند. یکی از انواع شرکای توانمند برای بانک‌ها استارت‌آپ‌های فین‌تک هستند که به بانک‌های سنتی کمک می‌کند تا هرچه بهتر با مشتریان ارتباط برقرار کرده و خدمات سطح بالاتری به مشتریان ارائه کنند. همچنین با تغییر در نحوه ارتباط از اکتساب به پارادایم مشارکت و ایجاد سکوه‌های یکپارچه زنجیره ارزش، تأمین‌کنندگان بزرگ مانند گول‌های سازنده و توسعه‌دهنده فناوری‌های بانکی، شرکای بازاریابی و سرمایه‌گذاری [۴۸] نیز در زمره شرکای بانک‌های دیجیتال گنجانده می‌شوند. زیرساخت‌های فناوری اطلاعات یکپارچه بانکی منبع مهم دیگری است که در ایجاد و ارتقای فرهنگ نوآوری و دیجیتالی در سازمان مؤثر است [۴۹].



۷- منابع

- [1] Savić, D. “Digital transformation and grey literature professionals”, *Grey Journal*, February, 16, 2020, 11-17.
- [۲] کلانتری ا.، منتظر غ. «تحولات همگرا در آینده علم و فناوری: مطالعه تطبیقی ایالات متحده، روسیه و چین»، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۲(۱)، (۱۴۰۰)، ۲۴۱-۲۷۴.
- [3] Linz, C., Müller-Stewens, G. & Zimmermann, A. “Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World”, Kogan Page, London, Philadelphia, PA and New Delhi, 2017.
- [4] Dennis, R. M. & Jan, M. “The Impact of Digital Transformation on Incumbent Firms: An Analysis of Changes, Challenges, and Responses at the Business Model Level”, *ICIS 2020 Proceedings*. 8, 2020.
- [5] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, 122, 2021, 889-901.
- [6] Arnold, C., Kiel, D. & Voigt, K.-I. “How the Industrial Internet of Things changes business models in different manufacturing industries”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20(8), 2021, 1640015-1-1640015-25.
- [7] Wirtz, B.W., Schilke, O. & Ullrich, S. “Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the internet”, *Long Range Planning*, 43(2/3), 2010, 272-290.
- [8] Teresiene, D., Pu, R., Pieczulis, I., Kong, J. & Yue X. “The Interaction between banking Sector and financial technology companies: Qualitative assessment—A case of Lithuania”, *MDPI: Risks*, 9(10), 2021, 21.
- [9] Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. “The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization”, *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 2020, 119804.
- [10] Lerch, C., & Gotsch, M. “Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis”, *Research-Technology Management*. 58(5), 2015, 45-52.
- [11] Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., and Parida, V. “Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization”, *Industrial Marketing Management*. 89, 2020, 306-325.
- [12] Ganguly, A., and Euchner, J. “Conducting business experiments: Validating new business models”, *Research-Technology Management*. 61(2), 2018, 27-36.



- [13] Voigt, K. I., Buliga, O., & Michl, K. "Business Model Pioneers", Management for Professionals. AG Switzerland: Springer International Publishing. 2017.
- [14] Teece, D.J. "Business models, business strategy and innovation", Long Range Planning, 43(2-3), 2010, 172e194
- [۱۵] گوگردچیان ا، طیبی س. ک، صادقی عمرو آبادی ب. «اثر توسعه روابط مالی بین‌بانکی بر سودآوری و تخصیص اعتبارات در کشور»، پژوهش‌های پولی و بانکی، ۲ (۵)، (۱۳۸۹)، ۷۷-۱۰۲.
- [16] Mohammadkhani, M., Divandari, A., Talebi, M., & Amiri, M. "A Systematic Review of Banking Business Models with an Approach to Sustainable Development", Journal of System Management, 6(1), 2020, 1-18.
- [17] Hamel, G. Leading the Revolution. Harvard Business School Press, Boston. 2000.
- [18] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", Communications of the Association for Information Systems. 16, 2005, 1-25.
- [19] Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. "Co-creating unique value with customers", Strategy&Leadership 32 (3), 2004, 4-9
- [20] Hedman, J., Kalling, T. "IT and Business Models: Concepts and Theories", Copenhagen Business School, Copenhagen. 2002.
- [21] Landau, C., Karna, A. and Sailer, M. "Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India", R&D Management. 46(3), 2016, 480-503.
- [22] Johnson, M. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Harvard Business Press, Boston. 2010.
- [23] Callio, J., Tinnila, M., Tseng, A. "An international comparison of operator-driven business models", Business Process Management Journal. 12 (3), 2006, 281-298.
- [24] Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey. 2010.
- [25] Kaplan, R.S., Norton, D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Press, Boston, MA. 2004.
- [۲۶] باقری ت، دیواندری ع، سید جوادین س. ر. «ارائه چهارچوبی برای مدل‌سازی بانکداری شرکتی در ایران»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۶ (۳۲)، (۱۳۹۶)، ۳۰-۱۳.
- [27] Afuah, A. Business models—A strategic management approach (1st ed.). New York: McGrawHill. 2004.



- [28] Yip, G.S. "Using strategy to change your business model", *Business Strategy Review*. 15 (2), 2004, 17-24.
- [29] Wirtz, B.W. *Electronic Business*. Gabler, Wiesbaden. 2000.
- [30] Rajala, R., & Westerlund, M. "Business models: A new perspective on knowledge-intensive services in the Software Industry", *International Journal of Technoentrepreneurship*. 1(1), 2007, 1–20.
- [31] Teece, D.J. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*. 43(2-3), 2010, 172-194.
- [32] Zott, C., & Amit, R. "Designing your future business model: An activity system perspective", *Long Range Planning*. 43, 2010, 216-226.
- [33] Wirtz, B.W., Göttel, V., & Daiser, P. "Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions", *Long Range Planning*. 49 (1), 2106, 36- 54.
- [34] Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. "A critical assessment of business model research", *Academy of Management Annals*. 11(1), 2017, 73 104.
- [35] Yip, A. W., & Bocken, N. M. "Sustainable business model archetypes for the banking industry", *Journal of Cleaner Production*. 174, 2018, 150–169.
- [36] Amudhan, S. Sayantani, B. Poornima, J. "Impact of digital transformation of banking sector in rural areas", *Journal of Positive School Psychology*. 6(2), 2022, 763- 771.
- [37] Denise M. Rousseau, Joshua Manning & David Denyer. 11 Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses, *The Academy of Management Annals*. 2:1, 2008, 475-515,
- [38] Tranfield D, Denyer D, Smart P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *Br. J. Manage.* 14, 2003, 207–22.
- [39] Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. "Evidence-based management: Concept cleanup time?", *The Academy of Management Perspectives*. 23(4), 2009, 19–32.
- [40] Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., et al. "Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) statement", *Systematic reviews*. 4, 2015, 1-9.

[۴۱] فرادانش ه. «طبقه‌بندی الگوهای طراحی سازنده‌گرا براساس رویکردهای یادگیری و

تدریس»، *فصلنامه مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد*، ۹ (۲)،

(۱۳۸۷)، ۵–۲۱.



[۴۲] مؤمنی‌راد، ا.، علی‌آبادی خ.، فرادانش ه.، مزینی ن. « تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج»، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۴(۱۴)، (۱۳۹۲)، ۱۸۷-۲۲۲.

- [43] Iheanachor, N., David-West, Y., & Umukoro, I. O. “Business model innovation at the bottom of the pyramid – A case of mobile money agents”, *Journal of Business Research*, 127, 2021, 96–107.
- [44] Dasgupta, M. “Business Model Innovation: Responding to Volatile Business Environment in the Indian Banking Industry”, *Journal of Asia-Pacific Business*. 20(4), 2019, 260–280.
- [45] Lähteenmäki, I., Nätti, S., & Saraniemi, S. “Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services”, *Journal of Business Research*. 146, 2022, 504–517.
- [46] Lehrer, C., Wieneke, A., vom Brocke, J., Jung, R., & Seidel, S. “How Big Data Analytics Enables Service Innovation: Materiality, Affordance, and the Individualization of Service”, *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 2018, 424-460.
- [47] Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. “Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era”, *Sustainability*. 14(19), 2022, 11855.
- [48] Riyanto, A., Primiana, I., Yunizar, & Azis, Y. “Digital Branch: Banking Innovation in Indonesia to Face 4.0 Industry Challenges”, *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 662(7), 2019, 072002.
- [49] Hanafizadeh, P., & Marjaie, S. “Exploring banking business model types: A cognitive view”, *Digital Business*. 1(2), 2021, 100012.



فصلنامه علمی- پژوهشی



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

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

راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمان‌ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) 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

A systematic review of digital banking business model elements; Using content analysis

S. Golchin^{1*}, A. Ganjali², S. Shamsinejad³

1. Corresponding Author: MA Student, Department of Islamic Studies and Business Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Financial Management Department, Faculty of Management, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran.

Receive: 2023/7/25

Accept: 2024/1/24

Abstract

Digitalization and disruptive technologies have revolutionary transformation in traditional business models and processes. The banking industry has found its survival and competitiveness dependent on a comprehensive review of various aspects of its business. The lack of coherent knowledge of the requirements in digital banking environment is the main purpose for this paper. In this research, through a systematic review during the years 2000 to 2022 in the field of digital banking business model, after refining more than 633 articles, 26 articles were selected for review. Through comparative content analysis, a total of 144 unique examples were identified from 222 codes and finally categorized under 11 main subjects. The results indicate that the nine dimensions of the Osterwalder business model, in addition to the two categories of "new mindset" and "services innovation" have been considered as the most important and common elements of the banking business model in the digital age.

Keywords: business model, banking business model, digital banking, digital business model, systematic review.

*Corresponding author Email: s.golchin@isu.ac.ir

Development of a Framework for Service Failure and Recovery in a B2B Market Using a Systematic Literature Review Approach

P. kashfi^{1*}, T. Hasangholi Pouryasouri², A. Ebrahimi³

1. Unit 4- No. 18- Bucharest II- Bucharest Street- Argentina Square- Tehran -Iran - The Student of PhD, Business Management, Department of Business, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Business Dept., Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Associate professor of Marketing, Department of Management, School of Economics, Management and Social sciences, Shiraz, Iran.

Receive: 2024/1/9

Accept: 2024/4/27

Abstract

Service failure is an integral part of service delivery and will undoubtedly occur many times for any business. Service failure in B2B markets causes irreparable damage to businesses, and in order to prevent this damage, it is necessary to identify service failure and find suitable services for every business. Therefore, the main goal of this research is a framework for the failure and recovery of services in the B2B market according to the literature in this field. The method of this research is qualitative and using a systematic review approach. In this research, 370 articles were reviewed and finally, after several stages of screening, 35 articles were selected and evaluated for the final analysis. The findings of this research include seven main categories including the field of B2B service failure, types of B2B service failure, consequences of B2B service failure, B2B service recovery mechanisms, customer evaluation of service recovery, B2B service recovery consequences, and finally the conditions and variables that intervene in the failure process. and recovery of B2B services was identified. Also, 24 sub-categories and 66 sub-categories were identified. Finally, suggestions for future researches were presented.

Keywords: B2B service failure, service recovery, B2B market, consumer behavior.

*Corresponding author Email: pkashfi@ut.ac.ir

Identifying and categorizing organization muda with an emphasis on lean thinking in a metacombination method

H. Zare^{1*}, F. Bahonar²

1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Phd student of human resources management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2023/9/30

Accept: 2024/3/14

Abstract

Muda is essentially the antithesis of productivity, referring to anything that causes organizational resource wastage. Organizational resource wastage not only leads to inefficiencies within organizations but also imposes additional burdens and hinders organizational efforts towards productivity. The aim of this research has been to take a step towards reducing waste and resource loss by identifying and categorizing organizational muda. To achieve this, the meta-synthesis method was employed. The initial sample consisted of 90 relevant studies extracted from databases such as Emerald, Elsevier, sciencDirect, Springer, and Wiley. After screening the studies for various criteria including title, abstract, content, and quality, 26 studies remained, the results of which were synthesized. The outcome of this process yielded 65 components of organizational muda, categorized into four groups: individual, organizational, managerial, and occupational factors. Therefore, this study provides a classified understanding of organizational muda for managers to effectively manage these wasteful factors and enhance the productivity of their organizations.

Keywords: Muda, Lean Thinking, Productivity, Organizational Resource Waste.

*Corresponding author Email: hzarea@ut.ac.ir

Representation of the State of Human Resources in Public Organizations: A Grounded Theory

Y. Ramezani¹, S. M. Moussavi Neghabi^{2*}

1. Assistant professor, Department Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Gonabad, Gonabad, Iran.
2. (Corresponding Author) Assistant professor, Department Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Gonabad, Gonabad, Iran.

Receive: 2023/12/28

Accept: 2024/2/19

Abstract

In the dynamic and complex environment of public organizations, human resource management is considered a vital and determinant factor in improving organizational performance and enhancing services to citizens. In fact, the importance of human resources in public organizations is greater than that in private organizations due to the widespread services these organizations provide to society. In this article, using the grounded theory approach, an inclusive model in the field of human resource management in public organizations has been formulated. According to the findings of this research, the most important human resource challenges in the public sector include inefficient management, lack of systematic management in the human resources domain, high levels of stress and job dissatisfaction, inconsistency in the relationship between payment and performance, a strategy of significant cost reduction, increased volume and complexity of services in the public sector, and the lack of proportional human resource development. Various reasons contribute to the emergence of challenges and problems in the human resources of public organizations. These challenges are not only related to legal factors and budget constraints associated with public governance but also stem from organizational culture weaknesses and a lack of attention to public interests in public organizations. Strategies for improving human resources in the public sector include human resource planning, establishing a fair reward system, training and development of employees, performance evaluation, safety and health, effective establishment of a relational system, creating an effective safety and health system, promoting organizational culture, and developing organizational structure.

*Corresponding author Email: mojtaba.moussavi@gonabad.ac.ir

Keywords: Human Resource Management, Public Organizations, Challenges of Human Resources, The Public Sector.

Systematic conceptualization of employee turnover with emphasis on antecedent factors using metasynthesis method

A. Chitsazian^{1*}, A. Adeli Jazeb², A. Yaqoub Alipour Kandelji³

1. Assistant Professor, Faculty of Financial Science, Management and EntrepreneurshipT University of kashan, Iran.
2. Master's student, Department of Organizational Behavior and Human Resource Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University(AS), Tehran, Iran.
3. PhD student, Department of Decision Sciences and Complex Systems, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University(AS), Tehran, Iran.

Receive: 2024/1/1

Accept: 2024/3/11

Abstract:

Employee turnover is one of the most important challenges of organizations, which neglecting it can bring a lot of costs to the organization. An important part of the factors that influence the act of leaving the service of employees are known as factors that form the intention or intent to leave the service in employees, which can be called as antecedent factors. The aim of this study is to systematically conceptualize employee turnover with an emphasis on antecedent factors using metacomposite method. In this study, 175 studies that investigated the factors of employees leaving the service were identified and analyzed. The findings of this study showed that the antecedent factors of employees leaving the service can be placed in three general categories: a) Individual factors: including demographic factors of employees; mental and psychological capital; Career Success; b) job factors: including job satisfaction; Organizational Commitment; Quality of working life; c) organizational factors (internal and external): including macroeconomic factors; work experience in the organization; work-family relations; Organizational support; Organizational justice and finally communication with the manager. These factors can directly (such as the quality of work life) or indirectly (such as lack of job satisfaction) affect the act of leaving the service of employees. This study emphasizes the importance of paying attention to the antecedent factors of employees leaving the service. Managers and organizations can prevent the actual leaving of employees by

*Corresponding author Email: chitsazian@isu.ac.ir

identifying and eliminating the factors that lead to leaving the service and save themselves from serious challenges in the future.

Keywords: Employee turnover, Antecedent factors, Metasynthesis, Systematic conceptualization.

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Editor's word	1
• The effect of corporate governance mechanisms on the interaction between agency costs and information efficiency of stock prices of companies listed on of the Tehran Stock Exchange.....	25
A.A. Anary Rostamy, A. Karami, A.A. Zamani, Y. Badavar Nahavandi, A.Saedi	
• A typology of technology transfer and acquisition methods: inspired by interactions between particles in chemistry	53
P. Aghaei, S. Ghazinoory	
• The effect of Value Congruence and Employee Empowerment on Employer Brand Attractiveness in the Melli Bank	79
M. aghaei	
• Identification and analysis of the success factors of venture capital firms with the meta-synthesis method	99
M.A. Rashidi, M.M. Shafie Nategh, H. Hasanzadeh, S.A.Chaychian	
• Designing the responsible talent management model in Iranian judicial power: a qualitative study.....	121
M. Zarei, H. Darvish, R. Rasoli, A.A. Ahmadi	
• Identify and Conceptualize the Antecedents of strategic innovation (Case: football Industry).....	153
S.R. Kalati, A. Kordnaeij, A. Saberi, H.R. Yazdani, Gh. Bagheri Ragheb	
• Subscription Form	183
• Abstract.....	185

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.impssc@modares.ac.ir
Website: www.orm.modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279