

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 سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- ۸- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

فایل اول (مشخصات مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)
- رتبه علمی و نام مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای تأمین شده باشد باید نام مؤسسه در صفحه اول درج شود.
- مقاله‌های برگرفته از رساله یا پایان‌نامه دانشجویان با نام استاد راهنما، دانشجو و مشاوران به صورت توأم و با مسئولیت استاد راهنما منتشر می‌شود.

فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی
- چکیده فارسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه‌های فارسی (حداکثر پنج واژه)
- عنوان کامل مقاله انگلیسی

- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)

- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)

چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.

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

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

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

- منابع در متن مقاله، داخل کروش شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع

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

نحوه ارجاع به مقاله: [۱].

نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].

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

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

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

الف - نشریه:

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

ب - کتاب:

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

لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت

عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.

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

۱۰- 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



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دوره ۱۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۴ شاپا: ۶۹۷۷-۲۲۲۸

- سخن سردبیر: آنچه موتور کشورداری را از کار می‌اندازد: فهم پدیده «بی‌اثر شدن خزنه خط‌مشی‌های عمومی»..... ۱
- طراحی چارچوب مفهومی سنجش تحقق هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در مدیریت منابع انسانی ۳۹
مونا جامی‌پور، شهناز اکبری امامی
- رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در شرکت‌های استارت‌آپی با رویکردهای دلفی فازی و مارکوس ۷۳
ابراهیم جواهری‌زاده، فاطمه قاسمی بنابری، فاطمه صادقی، محمدحسن ملکی
- عوامل کلیدی موثر بر اشتغال پایدار و درآمدزایی دانش‌آموختگان مدیریت برای ورود به دنیای تجارت: یک مرور دامنه ۱۰۳
رامین دهقانی، امیر مانیان، مهدی الیاسی
- الگوی کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری مورد مطالعه: شهرداری زنجان ۱۳۹
پیام عابدی، داود عباسی، فاطمه قاسم‌زاده
- بررسی رابطه بین راهبردهای تولید و راهبردهای رقابتی در صنایع تولیدی ظروف چینی ایران ۱۶۹
بهزاد مقیمی شهری، علیرضا خدابنده، حسین رحمان سرشت
- برگه اشتراک ۱۹۵
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۱۹۷

آنچه موتور کشورداری را از کار می‌اندازد: فهم پدیده «بی‌اثر شدن خزنده خط‌مشی‌های عمومی»

حسن دانائی‌فرد^{۱*}

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

چکیده

انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی، به‌عنوان چالشی نهان در کشورداری، به‌صورت خزنده خط‌مشی‌های عمومی را از اهداف اصلی‌شان منحرف کرده، کارآمدی، عدالت و مشروعیت نظام‌های سیاسی را تضعیف کرد و منابع ملی را هدر می‌دهد. این پدیده، که می‌تواند ناشی از اینرسی نهادی، تعارض منافع ذی‌نفعان و ناتوانی در انطباق با تحولات اجتماعی، اقتصادی و فناورانه تصور شود، اثرات عمیقی بر انسجام اجتماعی و تخصیص منابع ملی دارد. نوشته حاضر با رویکردی تحلیلی، ریشه‌ها، مسیرها و پیامدهای این انحراف را در چارچوب نظری کشورداری واکاوی کرده و با مطالعه تطبیقی برخی کشورها، ناکارآمدی‌های ناشی از آن را تبیین می‌کند. مطالعه این پدیده می‌تواند منجر به تشدید نابرابری‌ها، فرسایش اعتماد عمومی و کاهش تاب‌آوری فرایند کشورداری شود. راهبردهایی نظیر بازنگری دوره‌ای خط‌مشی‌ها، مشارکت فراگیر ذی‌نفعان و بهره‌گیری از فناوری‌های داده‌محور راهبردهای پیشنهادی برای مقابله با این پدیده پیشنهاد شده است. در پایان پرسش‌های پژوهشی جدیدی برای مطالعه بیشتر این پدیده ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: کشورداری، حکمرانی، اداره امور عمومی، اجرای خط‌مشی‌های عمومی، نظام سیاسی.



۱- مقدمه

خط‌مشی‌های عمومی، به‌عنوان ابزارهای اساسی حکمرانی و اداره امور کشور، برای پاسخ به چالش‌ها و نیازهای اجتماعی طراحی می‌شوند. اما یکی از مشکلات بنیادینی که اغلب فرایند کشورداری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، انحراف تدریجی یا خزنده خط‌مشی‌های عمومی^۱ از اهداف اولیه آنهاست. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که ساختار و چارچوب کلی خط‌مشی‌ها ثابت باقی می‌ماند، اما به تدریج و به‌صورت نامحسوس، کارآمدی و تناسب خود با تغییرات محیطی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه را از دست می‌دهند. این انحراف برخلاف اصلاحات آشکار و عمدی، به‌شکل پنهان و اغلب ناشی از اینرسی نهادی، تضاد منافع ذی‌نفعان و ناکارآمدی‌های سیاسی ظاهر می‌شود. فرایند کشورداری، که به معنای علم و هنر پیوند دادن حکمرانی ملی، اداره امور عمومی و فعالیت‌های عملیاتی کشور برای تحقق اهداف عالیه نظام سیاسی است، نمی‌تواند از این ناهماهنگی تدریجی خط‌مشی‌ها مصون بماند. کشورداری به‌عنوان فرایندی چندبعدی و پیچیده، برای هم‌راستا کردن ساختارهای دولت، نهادهای بوروکراتیک و مشارکت اجتماعی برای تحقق اهداف راهبردی به کیفیت و قابلیت این خط‌مشی‌های عمومی استوار است. بنابراین، انحراف خزنده خط‌مشی‌های عمومی، سد بزرگی بر سر راه تحقق این اهداف محسوب می‌شود.

نخستین محمل اثرگذاری انحراف خزنده خط‌مشی‌های عمومی در فرایند کشورداری را باید در حوزه حکمرانی ملی جستجو کرد. حکمرانی ملی، که کارویژه مهم راهبری و هدایت کلیت کشور به سمت اهداف مصرح در قانون اساسی را دارد، به معنای مدیریت مستمر خط‌مشی‌های عمومی است. اما وقتی خط‌مشی‌ها در برابر تغییرات محیطی مقاوم شده و به روزرسانی نمی‌یابند، حکمرانی نیز کارآمدی، اثربخشی، بهره‌وری و عدالت گسترده خود را از دست خواهد داد و این امر و پیامدهای منفی متعددی برای فرایند کشورداری در پی خواهد داشت زیرا انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی، اینرسی نهادی را تقویت می‌کند؛ یعنی نهادهای رسمی، حتی در مواجهه با نیازهای جدید، همچنان به رویه‌های پیشین پایبند می‌مانند و این امر مانع انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی در فرایند کشورداری می‌شود. ازسوی دیگر،

1. Policy drift



انحراف خزننده خط‌مشی‌های عمومی بر کارویزهای نظام اخلاقی و فرهنگی کشورداری نیز تأثیرگذار است. نظام اخلاقی در کشورداری، زیربنای قواعد رفتاری و فرهنگی است که رفتارهای فردی و جمعی جامعه را هدایت می‌کند. وقتی خط‌مشی‌های عمومی به مرور زمان با تغییرات اجتماعی هماهنگ نشوند، زمینه‌ای برای بی‌اعتمادی عمومی و کاهش مشروعیت نظام حکمرانی فراهم می‌شود. فرهنگ ملی که باید بیانگر همدلی، مشارکت و حمایت از نظام حکمرانی باشد، به مرور دچار تزلزل شده و زمینه برای بروز نارضایتی‌های اجتماعی و کاهش تحمل‌پذیری نسبت به نهادهای رسمی ایجاد می‌شود.

یکی از تبعات مهم انحراف خزننده خط‌مشی‌های عموم، ناکارآمدی اقتصادی در مدیریت منابع عمومی که در پیوند متناسب خط‌مشی‌های عمومی و راهبردهای مدیریت اداره امور عمومی باید جستجو کرد زیرا کشورداری موفق مستلزم تخصیص بهینه منابع به برنامه‌هایی است که بتوانند نیازهای روز جامعه را پاسخ‌گو باشند. وقتی خط‌مشی‌های منسوخ، منابع را به طرح‌ها و برنامه‌های ناکارآمد اختصاص می‌دهند، نه تنها از کارایی فرایند کشورداری کاسته می‌شود، بلکه شکاف‌های نابرابری اجتماعی و اقتصادی عمیق‌تر می‌گردد. این امر به خصوص برای اقشار آسیب‌پذیر جامعه پیامدهای جدی دارد و می‌تواند بر ثبات اجتماعی و سیاسی کشور تأثیر منفی بگذارد. همان‌طور که چارچوب کشورداری نشان می‌دهد (دانایی فرد، ۱۳۹۹)، بخش قابل توجهی از راهبری و هدایت کشور ممکن است خارج از کنترل مستقیم حکومت و دولت رسمی یک کشور اتفاق بیفتد؛ نهادهای مردمی، رسانه‌ها و نیروهای بین‌المللی ممکن است اهداف و مسیر کشورداری را تحت تأثیر قرار دهند. این وضعیت در شرایطی که خط‌مشی‌ها نتوانند با تغییرات تطبیق یابند، می‌تواند منجر به استحاله اهداف حکمرانی و از دست رفتن انسجام ملی شود.

با این اوصاف، مقابله با انحراف خزننده خط‌مشی‌های عمومی یکی از چالش‌های اساسی در ارتقای کیفیت کشورداری است. نظام‌های حکمرانی، مدیریتی و عملیاتی کشورها نیازمند ساختارهایی هستند که بتوانند بازنگری‌های مستمر، مشارکت فراگیر ذی‌نفعان و بهره‌گیری از داده‌ها و تحلیل‌های دقیق برای اصلاح خط‌مشی‌ها را تضمین کنند. تنها در این صورت است که کشورداری می‌تواند پاسخ‌گو، کارآمد و سازگار با تغییرات محیطی باقی بماند و به اهداف عالیه نظام سیاسی تحقق بخشد. بنابراین، درک عمیق و علمی انحراف خزننده خط‌مشی‌های



عمومی و ارتباط آن با فرآیند پیچیده کشورداری، نه تنها برای تحلیل مسائل سیاسی و اجتماعی ضروری است، بلکه راهگشای طراحی راهبردهای اصلاحی و نوآورانه در مدیریت کشورها خواهد بود. این نوشته کوششی است برای ارائه چنین چارچوب تحلیلی که بتواند این ارتباط حیاتی را روشن سازد و به تقویت نظام‌های حکمرانی ملی یاری رساند.

براین‌اساس، این نوشته با نگاهی تحلیلی، به کاوش در زوایای پنهان انحراف خزنده خط‌مشی‌های عمومی در بستر پیچیده کشورداری می‌پردازد. نخست، چیستی و اهمیت این پدیده به‌گونه‌ای روشن تشریح می‌شود. سپس، ریشه‌های تاریخی و مبانی نظری آن با دقتی علمی بررسی می‌گردد. در ادامه، علل و سازکارهای شکل‌گیری انحراف تدریجی، پیامدهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن و مقایسه‌ای تطبیقی از تجربه‌های جهانی این پدیده تحلیل خواهد شد. همچنین، برخی راهبردهای عملی و نمونه‌های الهام‌بخش اصلاحات موفق ارائه می‌شود. در پایان، پرسش‌هایی کلیدی برای پژوهش‌های آینده مطرح می‌شود تا افق‌های جدیدی در حفظ کیفیت کشورداری از قبل مقابله با پدیده انحراف خزنده در خط‌مشی‌های عمومی گشوده شود و توجه کارگزاران و پژوهشگران کشور به این پدیده جلب شود.

۲- تعریف و اهمیت انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی در

چارچوب تحلیل کشورداری

در فضای ملی و بین‌المللی حاکم بر خط‌مشی‌های عمومی کشورها، جایی که بسترهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی با سرعتی فزاینده در حال دگرگونی مستمر هستند، قابلیت خط‌مشی‌ها برای سازگار کردن و به‌روزرسانی خود به‌صورت مستمر اهمیت حیاتی دارد زیرا حفظ اثربخشی آنها در گرو این مهم نهفته است. خط‌مشی عمومی به‌عنوان نخ سبج فرایند کشورداری در پی تحقق اهداف کلان ملی، بخشی و پاسخ‌گویی به مطالبات متغیر جامعه است. اما در این فرایند پیچیده، یکی از چالش‌های مهم، پدیده «انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی» است که به‌معنای فاصله گرفتن آرام و پنهان خط‌مشی‌ها از اهداف و شرایط اولیه طراحی شده



است.^۱ این انحراف در واقع نشان‌دهنده ناکارآمدی نظامند در فرایند کشورداری است که موجب می‌شود حتی با ثبات ظاهری ساختار خطمشی، کارویژه و تأثیر آن‌ها به تدریج تغییر کند و پاسخ‌گوی واقعیت‌های جدید نباشد. از منظر چارچوب کشورداری، که موفقیت را تعادل میان مؤلفه‌های ساختاری، نهادی، فرهنگی و فرایندی همه عناصر خود (حکمرانی، مدیریت، عملیات، اهداف، ارزش‌ها و محیط ملی و بین‌المللی) می‌داند، انحراف تدریجی خطمشی بازتاب‌دهنده و زمینه‌ساز نوعی «عدم همگرایی» میان اجزای مختلف این ساختار است. به عبارت دیگر، کشورداری به‌عنوان فرایندی که هدایت و راهبری کشور را در قالب هم‌آهنگی بین دولت، نهادهای غیررسمی، بخش خصوصی و جامعه مدنی ممکن می‌سازد^۲، مستلزم این است که خطمشی‌ها از طریق راهبردهای اداره امور عمومی توان پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی و بازخوردهای اجتماعی را داشته باشند. هنگامی که این تطبیق رخ نمی‌دهد، ساختارهای نهادی و عملیاتی کشورداری در هر سه سطح دچار اختلال می‌شوند و انحراف تدریجی خطمشی‌ها به‌نوعی نشان‌دهنده این اختلال و ناهمخوانی است. هرک^۳ در تعریف انحراف تدریجی خطمشی‌های عمومی بیان می‌کند که این پدیده زمانی رخ می‌دهد که «در نحوه عملیات یا تأثیر یک خطمشی، بدون تغییر چشمگیر در ساختار آن، تغییر ایجاد شود». این بدان معناست که حتی در غیاب اصلاحات آشکار و رسمی، خطمشی‌ها به تدریج با واقعیات و نیازهای جدید سازگار پیدا نمی‌کنند و این پدیده به تدریج به فرسایش اعتبار و کارآمدی نظام حکمرانی، مدیریتی و عملیاتی کشور منجر می‌شود. ازسوی دیگر، این فرایند به‌دلیل ماهیت پنهان و ناپیدایش، شناسایی و مقابله با آن دشوار است و بی‌تردید این امر چالش‌های مهمی را برای کشورداری ایجاد می‌کند.

اهمیت انحراف تدریجی خطمشی‌های عمومی در پیامدهای عمیق آن بر عدالت، کارایی و اعتماد عمومی نهفته است؛ پیامدهایی که از منظر تحلیل کشورداری باید به‌طور جامع مورد توجه قرار گیرند. از منظر عدالت، انحراف تدریجی خطمشی‌های عمومی موجب تعمیق شکاف‌های نابرابری می‌شود زیرا خطمشی‌ها دیگر پاسخ‌گوی نیازهای نوظهور یا گروه‌های

1. Hacker, 2004
2. Kooiman, 2003
3. Hacker, 2004:246



آسیب‌پذیر نیستند. بِلند^۱ به درستی اشاره می‌کند که «انحراف خط‌مشی عمومی می‌تواند موجب فرسایش حمایت‌های اجتماعی شود، چراکه برنامه‌های موجود قادر به سازگاری با واقعیت‌های اقتصادی و جمعیتی جدید نیستند». در چارچوب کشورداری، این امر به معنای شکست در یکی از ارزش‌های اصلی حاکم بر فرایند کشورداری یعنی تحقق عدالت اجتماعی و توزیع عادلانه منابع است. نمونه بارز این مسئله را می‌توان در نظام‌های رفاهی مشاهده کرد که در برخی کشورها همچنان بر اساس مدل‌های دهه‌های پیش طراحی شده‌اند و نمی‌توانند به نیازهای کنونی، مانند تغییرات جمعیتی یا شرایط اقتصادی جدید پاسخ دهند. برای مثال، برنامه‌های کمک به خانواده‌های دارای فرزند معلول و وابسته^۲ در ایالات متحده که در دهه ۱۹۹۰ طراحی شده‌اند، با تغییرات جمعیتی جدید ناتوان از پاسخ‌گویی بوده‌اند.^۳

از بعد اقتصادی، انحراف تدریجی خط‌مشی‌ها به ناکارآمدی تخصیص منابع و افزایش هزینه‌های عمومی منجر می‌شود. به گفته پیرسون^۴ «فرآیندهای وابسته به مسیر می‌توانند خط‌مشی‌هایی کم‌اثر را تثبیت کرده و تغییر آن‌ها را پرهزینه یا از حیث سیاسی ناممکن سازند». این پدیده در چارچوب کشورداری به معنای ایجاد گلوگاه‌ها و سدهای ساختاری است که مانع از نوآوری و بازنگری در خط‌مشی‌ها می‌شود. برای مثال، بسیاری از نظام‌های بازنشستگی، به‌ویژه در مواجهه با پیری جمعیت، ناکارآمدی خود را نشان داده‌اند و فشارهای مالی مضاعفی بر بودجه عمومی وارد کرده‌اند.^۵ این نوع ناکارآمدی‌ها، که ناشی از انحراف تدریجی خط‌مشی‌ها هستند، مانع از تحقق اهداف توسعه پایدار و مدیریت منابع عمومی می‌شوند که از اصول بنیادین کشورداری اثربخش است.

اما شاید مهم‌ترین پیامد انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی، فرسایش اعتماد عمومی به نظام کشورداری است؛ این موضوع از منظر چارچوب کشورداری اهمیت ویژه‌ای دارد چراکه اعتماد عمومی از ستون‌های اصلی مشروعیت، مقبولیت و کارایی فرایند کشورداری در بسیاری از کشورها است. هنگامی که شهروندان مشاهده می‌کنند یارانه‌ها یا سایر خط‌مشی‌ها به گروه‌هایی اختصاص می‌یابد که مخاطب اصلی آن‌ها نبوده‌اند، تصور می‌کنند دولت ناتوان یا

1. Béland (2007:24)
2. the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) program
3. Hacker, 2004
4. Pierson, 2000:252
5. Anderson & Weaver, 2025



بی‌توجه گروه‌های مستحق است. این فرسایش اعتماد، به‌ویژه در نظام‌های دموکراتیک، می‌تواند به بی‌ثباتی سیاسی، کاهش مشارکت سیاسی و دل‌سردی شهروندان از فرآیندهای سیاسی منجر شود.^۱ در واقع، این امر کار کشورداری را که بر تعامل مستمر و اعتماد میان دولت و جامعه در هر سه سطح خود مبتنی است، به مخاطره می‌اندازد.

از سوی دیگر، پیامدهای انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی فراتر از ناکارآمدی‌های فنی است و بازتابی از پویایی‌های نهادی و سیاسی عمیق‌تر در نظام کشورداری است. ماهونی و تِلن^۲ استدلال می‌کنند که «انحراف زمانی رخ می‌دهد که بازیگران در مواجهه با تغییرات جدید، قواعد را بازنگری نمی‌کنند و در نتیجه، نهادها به‌شکلی ناخواسته دگرگون می‌شوند». این تحلیل نشان می‌دهد که انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی نه فقط محصول تغییرات بیرونی، بلکه ناشی از محدودیت‌ها و مقاومت‌های نهادی درون نظام کشورداری است؛ جایی که ساختارهای بوروکراتیک، سیاسی و حتی فرهنگی ممکن است مانع اصلاحات و به‌روزرسانی‌ها شوند. از منظر فرایندی کشورداری، انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی نشان‌دهنده عدم کارکرد مطلوب در حلقه‌های بازخورد و یادگیری نظام حکمرانی، مدیریت و عملیات است. کشورداری اثربخش مستلزم آن است که بازخوردهای اجتماعی و تغییرات محیطی به‌سرعت در اصلاح و بازطراحی خط‌مشی‌ها لحاظ شود. اما انحراف تدریجی معمولاً ناشی از ضعف‌های این فرایندهای یادگیری و بازنگری است. ضعف در شفافیت (دانایی‌فرد ۱۴۰۱)، مشارکت ذی‌نفعان و داده‌محوری از مهم‌ترین موانع مقابله با این پدیده محسوب می‌شوند.

این نوشته، با رویکردی تحلیلی، درصدد است تا به بررسی ریشه‌های نهادی و سیاسی انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی بپردازد و نمونه‌هایی از پیامدهای اجتماعی و اقتصادی آن را در برنامه‌های رفاهی برخی کشورها واکاوی کند. همچنین راهکارهایی به‌منظور مقابله با انحراف تدریجی ارائه خواهد داد. چنان‌که روکو و بلند^۳ تأکید می‌کنند: «مقابله با انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی، نیازمند نگهداشت فعال آنها است تا خط‌مشی‌ها با نیازهای اجتماعی همگام بمانند». پرداختن به این موضوع از منظر کشورداری، نه‌تنها ضرورتی فنی بلکه

1. Hacker & Pierson, 2019
2. Mahoney and Thelen, 2010:16
3. Rocco and Béland, 2020:455



وظیفه‌ای اخلاقی است برای ساخت نظام‌هایی عادلانه، پاسخ‌گو و قابل اعتماد که بتوانند در برابر چالش‌های پویا و پیچیده دنیای معاصر تاب‌آوری و اثربخشی خود را حفظ کنند.

۳- مبانی نظری انحراف تدریجی خطمشی عمومی

انحراف تدریجی ابتدا در حوزه مطالعات خطمشی عمومی ظهور یافت؛ زمانی که پژوهشگران متوجه شدند بسیاری از خطمشی‌ها بدون تغییر رسمی در متون قانونی یا ساختار سازمانی، اما در عمل کارکرد و اثربخشی خود را از دست می‌دهند. این فرآیند که در ظاهر ممکن است کوچک و نامحسوس باشد، در واقع به مرور زمان موجب می‌شود خطمشی‌ها فاصله قابل توجهی از نیازهای واقعی جامعه و اهداف اولیه خود پیدا کنند. پیرسون^۱ این وضعیت را در قالب نظریه «وابستگی به مسیر» تبیین می‌کند که بر حفظ ساختارهای قبلی به دلیل قدرت بازیگران تثبیت شده و هزینه‌های بالای اصلاحات تأکید دارد. این وابستگی به مسیر، بخشی از تحلیل کشورداری است که به حفظ و تداوم ساختارهای نهادی و شبکه‌های ذی‌نفع در فرایند حکمرانی اشاره می‌کند. هکر^۲ مفهوم انحراف تدریجی را بیشتر توسعه داده و آن را به تغییراتی در عملکرد یا تأثیر خطمشی تعریف می‌کند که بدون تغییر آشکار در ساختار خطمشی صورت می‌گیرد. این نکته مهم، تفاوت انحراف تدریجی را با اصلاحات عمدی و آشکار نشان می‌دهد؛ جایی که تغییرات ساختاری و قانونی معمولاً نمایان و قابل ردیابی هستند، اما انحراف تدریجی محصول بی‌توجهی، تعارض منافع و محدودیت‌های نهادی است که به صورت تدریجی و نامحسوس اثرگذاری خطمشی را کاهش می‌دهد. بلند^۳ نیز با تمرکز بر نقش ایده‌ها و باورهای حاکم در شکل‌دهی خطمشی‌ها، تأکید می‌کند که انحراف زمانی رخ می‌دهد که برنامه‌های رفاهی یا حمایتی دیگر نتوانند با واقعیت‌های اقتصادی و اجتماعی جدید هماهنگ شوند و همین امر به کاهش حمایت اجتماعی و فرسایش کارکردهای خطمشی منجر می‌شود. این نکته به‌ویژه در چارچوب تحلیل کشورداری اهمیت دارد؛ چراکه کشورداری خوب نیازمند پاسخ‌گویی به تغییرات سریع و متنوع محیطی است و انحراف تدریجی به معنی شکست در

1. Pierson, 2000
2. Hacker, 2004
3. Béland, 2007



این پاسخ‌گویی است. در تحلیل کشورداری، سه چارچوب نظری اصلی برای فهم انحراف تدریجی خط‌مشی کاربرد دارند.

۱. **اینرسی نهادی:** این چارچوب به مقاومت نهادها در برابر تغییرات اشاره دارد که ناشی از نامنعطف بودن قواعد رسمی و غیررسمی، فرآیندهای بوروکراتیک و منافع تثبیت‌شده در نظام سیاسی و تعاملات آن با صاحبان منافع نهفته است. ماهونی و تِلن^۱ اینرسی نهادی را چنین توصیف می‌کنند: بازیگران در مواجهه با تغییرات محیطی، قواعد و ساختارها را بازنگری نمی‌کنند و نهادها به‌شکلی ناخواسته به مسیرهای ناکارآمد ادامه می‌دهند. این اینرسی نهادی نشان‌دهنده ضعف کشورداری در سازگاری با شرایط جدید و ناتوانی در ایجاد اصلاحات به‌موقع است.

۲. **وابستگی به مسیر:**^۲ این نظریه مدعی است که انتخاب‌ها و تصمیم‌های اولیه در طراحی خط‌مشی‌ها موجب شکل‌گیری ذی‌نفعانی می‌شوند که منافعشان به حفظ وضع موجود وابسته است و همین موضوع مانع اصلاحات گسترده و سریع می‌شود. پیرسون^۳ به نقش این ذی‌نفعان در تثبیت خط‌مشی‌های ناکارآمد اشاره کرده و نشان می‌دهد که این وابستگی به مسیر، یکی از موانع کلیدی در اصلاح خط‌مشی‌های قدیمی است. در چارچوب کشورداری، وابستگی به مسیر به معنای تداوم روابط قدرت و شبکه‌های نهادی است که می‌توانند مانع پاسخ‌گو کردن خط‌مشی‌ها به نیازهای نوین شوند.

۳. **تدریج‌گرایی:**^۴ نظریه تدریج‌گرایی چارلز لیندبلوم بر فرایند تصمیم‌گیری تدریجی و گام‌به‌گام تأکید دارد که در بسیاری از نظام‌های حکمرانی معمول است. این دیدگاه معتقد است که اصلاحات بزرگ نادر است و تغییرات عمدتاً به‌صورت اندک و محدود اتفاق می‌افتند. هرچند این ویژگی می‌تواند ثبات و پایداری را افزایش دهد، اما در مواجهه با تحولات سریع اجتماعی و اقتصادی، تدریج‌گرایی می‌تواند به‌عنوان یک عامل انحراف تدریجی عمل کند، زیرا اصلاحات لازم به اندازه کافی سریع و جامع نیستند تا با تغییرات سازگار شوند.

1. Mahoney and Thelen, 2010

2. Path Dependence

3. Pierson, 2000

4. Incrementalism



این سه چارچوب نظری نه تنها ریشه‌های علمی انحراف تدریجی خط‌مشی‌هایی را تبیین می‌کنند، بلکه به تحلیل کشورداری امکان می‌دهند تا پویایی‌های نهادی، سیاسی و مدیریتی را که در پس این پدیده قرار دارند، درک کرده و راهکارهای بهبود را بیابند.

۴- نمونه‌های واقعی انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی در

جهان

نمونه‌های تاریخی از خط‌مشی‌های رفاهی، بازار کار و بازنشستگی در کشورهای توسعه‌یافته به‌خوبی نشان‌دهنده ظهور انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی در فرایند کشورداری هستند. در ایالات متحده، برنامه «کمک به خانواده‌های دارای فرزند معلول و وابسته» که در سال ۱۹۳۵ برای حمایت از خانواده‌های کم‌درآمد طراحی شده بود، نمونه بارزی از انحراف تدریجی خط‌مشی‌های رفاهی است. این برنامه در آغاز کارآمد بود، اما با گذشت زمان و تغییر ساختار خانواده‌ها، اقتصاد و بازار کار، به‌ویژه در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، دیگر پاسخ‌گوی نیازهای واقعی جامعه نبود. هکر^۱ نشان می‌دهد که عدم به‌روزرسانی و پاسخ‌گویی این برنامه به شرایط جدید، انحراف تدریجی این خط‌مشی عمومی را رقم زد و نهایتاً منجر به اصلاحات در سال ۱۹۹۶ و جایگزینی این برنامه با برنامه «کمک موقت به خانواده‌های نیازمند» شد. این تغییر نه فقط یک اصلاح خط‌مشی بلکه تلاش برای بازسازی ساختار کشورداری بود تا پاسخ‌گوتر و کاراتر باشد.

در اروپا، خط‌مشی‌های بازار کار پس از جنگ جهانی دوم که در آلمان و فرانسه طراحی شده بودند، نیز با چالش انحراف تدریجی مواجه شدند. این خط‌مشی‌ها که هدف اصلی‌شان حمایت از صنایع و کارگران در دوران صنعتی بود، نتوانستند با ظهور اقتصاد خدماتی، رشد اشتغال غیررسمی و فناوری‌های جدید هماهنگ شوند. استریک و تِلن^۲ تأکید دارند که این نوع انحراف ناشی از حفظ قوانین و قواعد رسمی در حالی است که تأثیرات آنها به دلیل تغییر محیطی تغییر می‌کند. اصلاحات هارتز در آلمان در دهه ۲۰۰۰ نمونه‌ای از تلاش برای مقابله

1. Hacker, 2004
2. Streeck and Thelen, 2005



با این انحراف بود، اما نشانه‌ای از پیچیدگی‌های عمیق نهادی و سیاسی است که در اصلاحات حکمرانی وجود دارد.

همچنین، در نظام‌های بازنشستگی کشورهای غربی مانند آلمان، فرانسه و آمریکا، فشارهای جمعیتی ناشی از پیری جمعیت منجر به ناکارآمدی خط‌مشی‌ها شده است. اندرسون و ویور^۱ نشان می‌دهند که این خط‌مشی‌ها به دلیل انحراف تدریجی با تحولات جمعیتی همگام نشده و در نتیجه موجب افزایش فقر و ناامنی اقتصادی سالمندان شده‌اند. این نمونه‌ها نمایانگر ضعف کشورداری در تطبیق ساختارها و خط‌مشی‌ها با واقعیت‌های جمعیتی و اقتصادی نوین است. بی‌تردید فهم ریشه‌های انحراف تدریجی و شناخت پویایی‌های نهادی و سیاسی آن، نقطه شروع ضروری برای بهبود کشورداری و طراحی خط‌مشی‌های انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو است. خط‌مشی‌گذاران و مدیران باید با بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی و داده‌محور، بازنگری مستمر در خط‌مشی‌ها را تضمین کنند و مشارکت فعال ذی‌نفعان را در فرآیند تصمیم‌گیری تسهیل کنند. تنها در این صورت است که کشورداری می‌تواند مانع از انحراف تدریجی شده و به توسعه پایدار و عدالت اجتماعی کمک کند.

۵- علل انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی

همان‌طور که گفته شد انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی، پدیده‌ای است که نشان می‌دهد خط‌مشی‌ها به مرور زمان و بدون تغییرات ساختاری آشکار، از اهداف اولیه و اثرگذاری خود فاصله می‌گیرند. این پدیده، برخلاف اصلاحات عمدی یا عقب‌نشینی‌های آشکار، به صورت پنهان و تدریجی اتفاق می‌افتد و مانع تحقق اهداف هر کشوری می‌شود. فهم علل این پدیده برای تدوین راهبردهای مقابله حائز اهمیت است. ذیلاً به برخی از این علل می‌پردازیم.

۱. عدم به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها متناسب با تحولات اجتماعی، اقتصادی و فناوری: که اشعار به ضعف در انطباق ساختاری در فرایند کشورداری دارد. براین اساس، یکی از مهم‌ترین عوامل انحراف تدریجی، ناکامی در به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها متناسب با تغییرات سریع و ساختاری در محیط‌های اجتماعی، اقتصادی و فناوری است. از منظر

1. Anderson and Weaver, 2025



کشورداری، این موضوع به کمبود انعطاف‌پذیری نهادی و ضعف در سازکارهای بازخورد و یادگیری در فرایند کشورداری مربوط می‌شود که مانع از تطبیق خط‌مشی‌ها با واقعیت‌های جدید می‌شود. برای مثال، پیشرفت‌های فناوری دیجیتال و ظهور اقتصاد داده‌محور چالشی جدی برای مقررات حریم خصوصی ایجاد کرده‌اند؛ به‌گونه‌ای که مقررات موجود در بسیاری از کشورها توان پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های این فناوری‌ها را ندارند و در نتیجه، خلأهای قانونی و مدیریتی گسترده‌ای به‌وجود آمده است.^۱ این ناکارآمدی ناشی از ضعف نظام‌های کشورداری در ایجاد فرآیندهای پویا برای بازنگری مستمر و به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها است که نشان‌دهنده فقدان ظرفیت یادگیری و پاسخ‌گویی است. از منظر کشورداری خوب، به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها نیازمند هماهنگی میان نهادهای مختلف در سطوح سه‌گانه کشورداری و جریان‌های اطلاعاتی دقیق است تا خط‌مشی‌ها به‌طور مستمر بازبینی شوند و با تغییرات محیطی سازگار شوند. در غیر این صورت، فرآیندهای تصمیم‌گیری با تأخیر یا مقاومت همراه شده و انحراف تدریجی خط‌مشی‌ها تشدید می‌شود.^۲

۲. **تأثیر گروه‌های ذی‌نفوذ:** که زیربنای شکل‌گیری چالش منافع متضاد و بازتفسیر خط‌مشی‌ها می‌شود. بنابراین یکی دیگر از علل مهم انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی، نفوذ گروه‌های ذی‌نفوذ و بازیگران کلیدی در فرآیند کشورداری است. این گروه‌ها می‌توانند از طریق لابی‌گری، فشارهای سیاسی، یا نفوذ در ساختارهای تصمیم‌گیری، خط‌مشی‌ها را به نفع منافع خاص خود تغییر داده یا از اصلاحات مؤثر در آنها جلوگیری کنند. این امر باعث می‌شود خط‌مشی‌ها به‌جای پاسخ‌گویی به نیازهای گسترده جامعه، تابعی از خواسته‌های محدود گروه‌های ذی‌نفوذ باشند. رویکرد کشورداری بر اهمیت شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت ذی‌نفعان تأکید دارد، اما در عمل، عدم تعادل قدرت میان بازیگران مختلف باعث می‌شود خطوط خط‌مشی عمومی از مسیر اصلی خود خارج شده و منافع عمومی قربانی منافع خاص شود. نمونه‌ای از این موضوع را می‌توان در مقررات زیست‌محیطی اروپا مشاهده کرد که در برخی

1. Bian et al., 2022
2. Béland, 2007



موارد، نفوذ لابی‌های صنعتی موجب شد تا قوانین محیط‌زیستی به نحوی تنظیم شوند که منافع اقتصادی کوتاه‌مدت بر اهداف بلندمدت پایداری غلبه کند.^۱ این سازکار از طریق «بازتفسیر» خط‌مشی‌ها توسط ذی‌نفعان انجام می‌شود؛ به این معنا که مفاهیم و هدف‌های خط‌مشی به شکلی تفسیر می‌شوند که با منافع گروه‌های قدرتمند همسو باشد و از اصلاحات بنیادین جلوگیری می‌شود. این فرآیند بازتفسیر یکی از سازکارهای کلیدی انحراف تدریجی است که به تثبیت وضعیت ناکارآمد منجر می‌شود.

۳. ایستایی نهادی و مقاومت در برابر تغییر در نظام‌های بوروکراتیک: که می‌تواند به‌عنوان سد اصلی اصلاحات در خط‌مشی‌های عمومی محسوب شود. به‌عبارت‌دیگر، نظام‌های بوروکراتیک پیچیده به دلیل ساختارهای رسمی، قواعد سخت‌گیرانه و رویه‌های تثبیت‌شده، معمولاً در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند. این ایستایی نهادی ناشی از ترکیبی از محافظه‌کاری سیاسی، ترس از عدم قطعیت، منافع گروهی و کمبود ظرفیت‌های اجرایی برای بازنگری و اصلاح خط‌مشی‌ها است. در چارچوب کشورداری، این مقاومت نهادی یکی از چالش‌های کلیدی برای بهبود عملکرد خط‌مشی‌های عمومی به‌شمار می‌آید. ماهونی و تِلن^۲ به‌درستی اشاره کرده‌اند که «انحراف زمانی رخ می‌دهد که بازیگران نظام بوروکراتیک نتوانند قواعد و رویه‌ها را متناسب با شرایط جدید بازبینی و مذاکره کنند». این موضوع باعث می‌شود که نهادها در مسیری ناخواسته و بدون هدف مشخص تغییر کنند و اصلاحات به تأخیر افتد یا ناتوان بماند. نمونه‌های متعددی از مقاومت بوروکراتیک در برابر تغییر وجود دارد که منجر به حفظ ناکارآمدی‌ها می‌شود، مانند مقاومت در برابر اصلاح مقررات قدیمی و روش‌های اجرایی ناکارآمد که توسط هادسون و همکاران^۳ مستند شده است. این مقاومت گاهی ناشی از ترس از دست دادن قدرت، عدم شفافیت در وظایف و مسئولیت‌ها و نبود انگیزه‌های کافی برای تغییر است.

1. Copeland, 2023

2. Mahoney and Thelen, 2010:16

3. Hudson et al., 2019



۴. **تحولات محیطی:** که اشاره به تأثیر تغییرات جمعیتی، اقتصادی و جهانی شدن بر خط‌مشی‌های عمومی دارد. براین اساس، محیط بیرونی، یعنی تغییرات جمعیتی، اقتصادی، فناوری و تحولات جهانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در فرآیند کشورداری و متناسب‌سازی خط‌مشی‌ها دارد. این تغییرات، نیازهای جدید و چالش‌های تازه‌ای را ایجاد می‌کنند که اگر خط‌مشی‌ها به‌موقع به آن‌ها پاسخ ندهند، دچار انحراف تدریجی خواهند شد. یکی از نمونه‌های برجسته، تغییرات جمعیتی و روند سالمندی در کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی است. اندرسون و ویور^۱ به‌درستی خاطر نشان کرده‌اند که «خط‌مشی‌های بازنشستگی به‌دلیل ناتوانی در تطبیق با سالمندی جمعیت، دچار انحراف شده‌اند و این امر موجب افزایش ریسک فقر در سالمندان شده است». این موضوع نشان می‌دهد که کشورداری نیازمند سیستم‌های پیش‌بینی و تطبیقی قوی است تا بتواند به دگرگونی‌های محیطی پاسخ دهد و از انحراف خط‌مشی‌ها جلوگیری کند. از سوی دیگر، تحولات اقتصادی مانند جهانی شدن، شهرنشینی و نوسانات بازار کار نیز فشار زیادی بر خط‌مشی‌ها وارد می‌آورد. عدم توانایی خط‌مشی‌گذاران در بازنگری مستمر و تطبیق خط‌مشی‌ها با این تحولات منجر به تضعیف کارآمدی و اثرگذاری آن‌ها می‌شود.^۲ این وضعیت گاهی ناشی از نبود اطلاعات کافی، ضعف در هماهنگی بین نهادهای مرتبط و کمبود منابع برای بازسازی سیستم‌های حکمرانی است.

۶- مسیرهای انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی

انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی به‌عنوان یک پدیده پیچیده و چندوجهی، ریشه در تعاملات نهادها، بازیگران مختلف و فرایندهای کشورداری دارد. مسیرهای این انحراف را می‌توان در سه محور اصلی «غفلت»، «بازتفسیر» و «ضعف در اجرا» بررسی کرد که هرکدام به نوبه خود تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بر روند و کارآمدی خط‌مشی‌ها دارند. تحلیل این مسیرها با استفاده از چهارچوب کشورداری، به‌ویژه توجه به ابعاد ساختاری، نهادی و فرآیندی، می‌تواند به فهم عمیق‌تر چرایی و چگونگی این انحراف کمک کند.

1. Anderson and Weaver, (2025:2)
2. Matthijs, (2016)



۱. غفلت^۱: غفلت به معنای بی‌توجهی یا ناکامی در بازنگری و اصلاح به موقع خط‌مشی‌ها است که می‌تواند از عوامل متعددی سرچشمه بگیرد؛ از کمبود منابع مالی و انسانی گرفته تا مشکلات سیاسی و تعارض‌های منافع. در چارچوب کشورداری، غفلت به نوعی زمینه‌ساز ناکارآمدی فرایندهای تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی است که در سطوح مختلف ذیل ممکن است رخ دهد. الف- عدم پاسخ‌گویی و ضعف در سازکارهای نظارتی: بسیاری از خط‌مشی‌ها فاقد سازکارهای نظارت و ارزیابی مستمر هستند یا این سازکارها به شکل اثربخش عمل نمی‌کنند. نبود شاخص‌های دقیق عملکرد و گزارش‌دهی شفاف، موجب می‌شود که نشانه‌های انحراف خط‌مشی به موقع شناسایی نشوند. در نتیجه، اصلاحات لازم نیز به تعویق می‌افتند؛^۲ ب- فقدان هماهنگی میان نهادها: در فرایند کشورداری، غفلت می‌تواند ناشی از نبود هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی، قانون‌گذاری و نظارتی باشد. برای مثال، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مسئول ممکن است در اجرای خط‌مشی‌ها با یکدیگر همپوشانی یا تناقض داشته باشند که موجب سردرگمی و کاهش کارایی می‌شود؛ ج- مشکلات سیاسی و تعارض منافع: اغلب غفلت ناشی از منازعات سیاسی، بن‌بست‌های قدرت و اولویت‌های متضاد میان جناح‌های حاکم است. وقتی تصمیم‌گیران سیاسی مشغول بازی‌های قدرت باشند، بازنگری‌های ضروری خط‌مشی به حاشیه رانده می‌شود. به این ترتیب، غفلت به یک پدیده ساختاری تبدیل می‌شود که در بلندمدت خط‌مشی‌ها را از اهداف اولیه‌شان دور می‌کند. برای مثال برنامه کمک به خانواده‌های نیازمند در آمریکا نمونه بارزی از غفلت است. در این برنامه، کمبود منابع و مقاومت‌های سیاسی باعث شد که مزایای آن نتوانند با نرخ‌های تورم و تغییرات ساختار خانواده‌ها هماهنگ شوند و به تدریج ارزش واقعی و اثربخشی برنامه کاهش یابد.^۳

۲. بازتفسیر^۴: بازتفسیر مسیری است که در آن نهادهای مجری، قوه قضائیه یا گروه‌های ذی‌نفوذ، خط‌مشی را به گونه‌ای معنا می‌کنند یا اجرا می‌کنند که با نیت و هدف اصلی آن

1. Neglect
2. Béland & Waddan, 2017
3. Hacker, 2004
2. Reinterpretation



تفاوت دارد. این پدیده به دلیل پیچیدگی و ابهام در متون قانونی و اجرایی، همچنین فضای خط‌مشی‌گذاری و قدرت بازیگران مختلف، به صورت گسترده رخ می‌دهد. در تحلیل کشورداری، بازتفسیر نشان‌دهنده نقش مهم بازیگران و تعاملات قدرت در فرایند خط‌مشی‌گذاری است که می‌تواند ناشی از موارد ذیل باشد. الف- ابهام قانونی و برنامه‌ای: بسیاری از خط‌مشی‌ها به دلیل زبان مبهم یا گستردگی دامنه، قابلیت چندتفسیر دارند. این ابهام به بازیگران مجری اجازه می‌دهد تا اجرای خط‌مشی را به نفع منافع خاص تغییر دهند یا اولویت‌های خود را اعمال کنند؛^۱ ب- کنشگرانی با منافع متضاد: گروه‌های ذی‌نفوذ (مانند لابی‌ها، گروه‌های صنعتی یا سازمان‌های غیردولتی) می‌توانند با اعمال فشار و نفوذ خود، برداشت‌ها و تفسیرهای خط‌مشی را به نفع منافع خود تغییر دهند. این فشارها باعث می‌شود که خط‌مشی‌گذاران یا مجریان به سمت تفسیرهایی بروند که منافع کل جامعه را کم‌رنگ می‌کند؛^۲ ج- تغییر اولویت‌ها و چارچوب‌های ارزشی: در گذر زمان، تغییر در نگاه سیاسی یا اجتماعی نسبت به خط‌مشی می‌تواند موجب بازتفسیر آن شود. برای مثال یک خط‌مشی رفاهی که ابتدا برای کاهش فقر طراحی شده بود، ممکن است با تأکید بر الزام به اشتغال اجرا شود؛ این تغییر رویکرد می‌تواند هدف اصلی را به‌طور اساسی تغییر دهد.^۳ برای مثال مقررات زیست‌محیطی اتحادیه اروپا به خوبی بازتفسیر را نشان می‌دهد؛ جایی که لابی‌های صنعتی توانستند اهداف زیست‌محیطی را به نفع منافع اقتصادی تغییر دهند و موجب انحراف تدریجی این خط‌مشی‌ها شوند.^۴

۳. ضعف در اجرا: اجرای ضعیف یا ناقص خط‌مشی‌ها یکی از مهم‌ترین مسیرهای انحراف تدریجی است که معمولاً از مشکلات ساختاری، منابع ناکافی و نقص در سیستم‌های نظارتی و ارزیابی ناشی می‌شود. از منظر کشورداری، ضعف اجرا نتیجه ترکیبی از عوامل زیر است. الف- کمبود منابع مالی و انسانی: بسیاری از خط‌مشی‌ها به‌رغم طراحی مناسب، به دلیل نبود بودجه کافی، نیروی متخصص یا تجهیزات لازم، در

1. Karasev, 2022
2. Copeland, 2023
3. Karasev, 2022
4. Copeland, 2023



مرحله اجرا ناکام می‌مانند. این کمبودها باعث می‌شود که اهداف مورد نظر تحقق نیابد یا به شکل ناقص محقق شود.^۱ ب- فقدان هماهنگی و یکپارچگی نهادی: ضعف در هماهنگی میان نهادهای مجری، نقش‌های دوگانه یا متضاد بازیگران اجرایی و نبود ساختارهای مدیریتی کارآمد، موجب می‌شود که فرایندهای اجرای خط‌مشی دچار اختلال شوند. ج- نظارت ناکافی و نبود سازکارهای پاسخ‌گو: در بسیاری از نظام‌های حکمرانی، فقدان نظارت مستمر و سازکارهای پاسخ‌گو باعث می‌شود که اشتباهات، تخلفات یا عدم اجرای کامل خط‌مشی‌ها بدون پیامد باقی بمانند. این مسئله انگیزه‌های مجریان را برای رعایت دقیق خط‌مشی کاهش می‌دهد.^۲ د- مقاومت نهادی و بوروکراتیک: نهادهای اجرایی به دلایل مختلفی از جمله محافظه‌کاری، عادت‌های کاری، یا تضاد منافع، ممکن است در برابر تغییر مقاومت کنند و اجرای اصلاحات لازم برای به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها را به تأخیر اندازند.^۳ برنامه‌های یارانه انرژی در ایران نمونه‌ای است که ضعف اجرا و مقاومت گروه‌های ذی‌نفوذ باعث انحراف در تخصیص منابع و دور شدن از اهداف اولیه عدالت اقتصادی شده است.^۴

به‌طور خلاصه، مسیرهای انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی در بستر کشورداری، محصول پیچیدگی روابط میان بازیگران، نهادها و فرایندها هستند. غفلت، بازتفسیر و ضعف در اجرا نه تنها به صورت مستقل بلکه در تعامل با یکدیگر موجب می‌شوند که خط‌مشی‌ها از اهداف اولیه‌شان فاصله بگیرند. در نتیجه، فهم دقیق این سازکارها نیازمند رویکردی جامع است که ابعاد نهادی، فرایندی و قدرت در نظام‌های حکمرانی را به‌طور همزمان مورد بررسی قرار دهد.

۷- پیامدهای واقعی انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی

انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی به معنای دور افتادن پیوسته و فزاینده خط‌مشی‌ها از اهداف اصلی و بنیادین خود است که به‌واسطه ناتوانی در انطباق با تغییرات محیطی، نهادی و اجتماعی به‌وجود می‌آید. این پدیده که یکی از چالش‌های مهم در عرصه حکمرانی و مدیریت

1. Hudson et al., 2019

2. Bian et al., 2022

3. Hudson et al., 2019

4. Mukherji and Zarhani, 2021



کشورها محسوب می‌شود، پیامدهای عمیقی در سه سطح اجتماعی، اقتصادی و سیاسی برجای می‌گذارد که می‌تواند کل فرایند کشورداری را مختل سازد و توسعه پایدار و عدالت اجتماعی را تهدید کند. هِکِر و پیرسن^۱ در بررسی خود خاطر نشان می‌کنند که «انحراف تدریجی خطمشی می‌تواند ظرفیت خطمشی‌ها را برای تحقق وعده‌هایشان خالی کند؛ وضعیتی که باعث بی‌اعتمادی عمومی و قطبی شدن خطمشی عمومی می‌شود». در این بخش، پیامدهای این پدیده به تفصیل و در چارچوب تحلیل کشورداری با ارائه نمونه‌های واقعی از کشورهای مختلف بررسی می‌شود.

پیامدهای اجتماعی: در سطح اجتماعی، انحراف تدریجی خطمشی موجب تشدید نابرابری‌ها و تعمیق شکاف‌های اجتماعی می‌شود. خطمشی‌هایی که از تحولات جمعیتی، فرهنگی، فناورانه و اجتماعی جا می‌مانند، به تدریج توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای جدید جامعه را از دست می‌دهند. به‌همین دلیل، گروه‌های آسیب‌پذیر که به‌شدت به حمایت‌های دولتی وابسته‌اند، به حاشیه رانده می‌شوند و شکاف‌های طبقاتی و اجتماعی گسترده‌تر می‌شود. روکو و بلند^۲ در مطالعه خود بر روی اجرای قانون مراقبت مقرون‌به‌صرفه آمریکا^۳ نشان داده‌اند که «انحراف خطمشی در اجرای این قانون باعث شد میلیون‌ها نفر بدون پوشش درمانی باقی بمانند، به‌ویژه در ایالاتی که این نوع مراقبت‌ها را گسترش ندادند و این مسئله نابرابری‌های بهداشتی را تشدید کرد». این وضعیت باعث می‌شود که طبقات پایین و متوسط جامعه به خدمات سلامت دسترسی محدود داشته باشند و وضعیت سلامت عمومی کلی کشور نیز آسیب ببیند. از منظر کشورداری، انسجام اجتماعی یکی از ارکان مهم پایداری نظام سیاسی و توسعه است. وقتی انحراف خطمشی‌ها باعث می‌شود گروه‌های مختلف احساس تبعیض و بی‌عدالتی کنند، انسجام اجتماعی و سرمایه اجتماعی کاهش یافته و نارضایتی عمومی افزایش می‌یابد. چنین شرایطی زمینه‌ساز بروز ناآرامی‌های اجتماعی، اعتراضات و حتی بحران‌های سیاسی می‌شود. متلر^۴ به این نکته اشاره می‌کند که تحقق نیافتن وعده‌های خطمشی به‌ویژه در حوزه‌های رفاهی، به بی‌اعتمادی عمومی و ناامیدی شهروندان منجر شده و به تبع آن، مشارکت

1. Rocco and Béland, 2020:10
2. Rocco and Béland, 2020:455
3. Affordable Care Act
4. Mettler, 2016



سیاسی کاهش می‌یابد. علاوه بر این، انحراف تدریجی خط‌مشی‌ها باعث می‌شود که دولت‌ها نتوانند به نیازهای نوظهور و پیچیده جوامع امروزی پاسخ دهند. این امر مخصوصاً در حوزه‌هایی مانند آموزش، بهداشت، مسکن و تأمین اجتماعی بسیار محسوس است، جایی که تغییرات سریع جمعیتی و تکنولوژیکی ایجاب می‌کند خط‌مشی‌ها به‌طور مداوم به‌روز شوند. در غیر این صورت، خط‌مشی‌ها به‌جای اینکه عامل همبستگی اجتماعی و توسعه انسانی باشند، خود به عامل تفرقه و نابرابری بدل می‌شوند.

پیامدهای اقتصادی: در بُعد اقتصادی، انحراف تدریجی خط‌مشی‌ها به ناکارآمدی در تخصیص منابع، افزایش هزینه‌های غیرضروری و کاهش بهره‌وری کلان اقتصادی منجر می‌شود. هنگامی که خط‌مشی‌ها دیگر با واقعیت‌های اقتصادی و تغییرات بازار همسو نباشند، منابع مالی کشور به‌شکل ناکارآمدی مصرف می‌شوند و فرصت‌های رشد و توسعه از دست می‌رود. برای نمونه، یارانه‌هایی که به بخش‌های صنعتی منسوخ و غیررقابتی اختصاص داده می‌شوند، مانع سرمایه‌گذاری و توسعه بخش‌های نوظهور و فناوری‌های پیشرفته می‌گردند. ماهونی و تلن^۱ به این مسئله اشاره می‌کنند که «انحراف وقتی رخ می‌دهد که بازیگران در مواجهه با تغییرات، قواعد را بازنگری نمی‌کنند و این باعث رشد نهادها در جهت نامطلوب می‌شود» که نتیجه آن شکل‌گیری نهادهای ناکارآمد و فسادزاست که در نهایت به اعوجاج اقتصادی می‌انجامد. ازسوی دیگر، این پدیده باعث می‌شود که سیستم‌های حمایتی و رفاهی در برابر تغییرات جمعیتی مانند پیری جمعیت مقاوم نباشند. به‌طور مثال، نظام‌های بازنشستگی در بسیاری از کشورها به‌دلیل عدم انطباق با روندهای جمعیتی دچار بحران شده‌اند، به‌طوری‌که سهم افراد سالمند فقیر افزایش یافته و فشار مالی بر دولت‌ها افزایش یافته است.^۲ این وضعیت نه تنها باعث ناپایداری مالی سیستم‌های عمومی می‌شود، بلکه پیامدهای اجتماعی سنگینی نیز دارد. از منظر کشورداری، ناکارآمدی اقتصادی که ناشی از انحراف تدریجی خط‌مشی‌ها است، به تضعیف توان مالی دولت و کاهش اعتبار آن در جامعه و بازارهای بین‌المللی می‌انجامد. همچنین، افزایش هزینه‌های غیرضروری، بار مالی سنگینی بر دوش مالیات‌دهندگان و بودجه

1. Mahoney and Thelen, 2010:16
2. Anderson & Weaver, 2025



عمومی کشور می‌گذارد که می‌تواند به کاهش سرمایه‌گذاری در بخش‌های راهبردی مانند آموزش، پژوهش و فناوری منجر شود و توسعه پایدار را به خطر اندازد.

پیامدهای سیاسی: پیامدهای سیاسی انحراف تدریجی خط‌مشی، به‌ویژه در نظام‌های دموکراتیک، به کاهش مشروعیت حکومت و افزایش قطبی شدن سیاسی منجر می‌شود. خط‌مشی‌هایی که به دلیل انحراف از اهداف اولیه و عدم به‌روزرسانی به میدان تعارض منافع گروهی و حزبی بدل می‌شوند، از کارکرد اصلی خود که حل مسائل اجتماعی و اقتصادی است، بازمی‌مانند. گالوین و هکِر^۱ تصریح می‌کنند که «انحراف خط‌مشی باعث بن‌بست سیاسی می‌شود؛ خط‌مشی‌های منسوخ به‌جای اینکه راه‌حل عملی باشند، میدان تعارضات حزبی می‌شوند». این وضعیت به مرور زمان سبب کاهش اعتماد عمومی به دولت‌ها و نهادهای خط‌مشی‌گذاری می‌شود. از منظر کشورداری، مشروعیت سیاسی و توانایی حکومت در پاسخ‌گویی به مطالبات مردم، یکی از ارکان کلیدی پایداری نظام است. وقتی خط‌مشی‌ها به دلیل انحراف تدریجی کارایی خود را از دست می‌دهند، شهروندان احساس می‌کنند که دولت ناکارآمد و بی‌تفاوت است و این موضوع می‌تواند زمینه‌ساز رشد جریان‌های پوپولیستی و جریان‌های افراطی گردد که اغلب به شعارهای ساده‌انگارانه و نارضایتی‌های اجتماعی دامن می‌زنند. هکِر و همکاران^۲ تأکید می‌کنند که «دولت‌هایی که ناتوان از پاسخ به نیازهای واقعی مردم هستند، با بی‌اعتمادی عموم روبرو می‌شوند؛ مسئله‌ای که اصلاح‌پذیری سیستم را نیز دشوار می‌کند». در نتیجه، انحراف تدریجی خط‌مشی می‌تواند به بن‌بست‌های سیاسی طولانی‌مدت منجر شود که دولت‌ها را در معرض فشارهای داخلی و خارجی قرار می‌دهد و توان خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری راهبردی را محدود می‌سازد. این وضعیت می‌تواند در نهایت بر امنیت سیاسی، سرمایه‌گذاری خارجی و تعاملات بین‌المللی کشور تأثیر منفی بگذارد. برای ملموس‌تر شدن پیامدهای فوق، بررسی سه نمونه از خط‌مشی‌های مهم در کشورهای جهان می‌تواند مفید باشد.

انحراف خط‌مشی رفاه اجتماعی در ایالات متحده: ایالات متحده به‌عنوان کشوری با نظام دموکراتیک و اقتصاد بازار محور، نمونه‌ای شاخص از تأثیر تعامل نهادی و سیاسی بر انحراف

1. Galvin and Hacker, 2020:217

2. Hacker et al., 2015



تدریجی خط‌مشی‌های رفاهی است. خط‌مشی‌هایی مانند برنامه کمک به خانواده‌های دارای فرزند معلول و وابسته که در دهه ۱۹۳۰ به‌منظور کاهش فقر و حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر شکل گرفت، طی دهه‌ها به واسطه تغییرات اقتصادی، ساختار جمعیتی و همچنین قطب‌بندی سیاسی، به تدریج از اهداف اولیه خود فاصله گرفت. در تحلیل کشورداری، این انحراف ناشی از تعارض میان نهادهای اجرایی، قانون‌گذاری و گروه‌های ذی‌نفوذ است که هر کدام دیدگاه‌ها و منافع متفاوتی در مورد نقش دولت در حمایت اجتماعی دارند. بلند^۱ این انحراف را نتیجه ناتوانی خط‌مشی‌ها در انطباق با واقعیت‌های اقتصادی و اجتماعی جدید می‌داند. همچنین، چارچوب کشورداری به ما می‌آموزد که قطب‌بندی حزبی و فشارهای گروه‌های محافظه‌کار، که رفاه را به‌عنوان عامل ایجاد وابستگی معرفی می‌کنند، باعث تشدید مقاومت در برابر اصلاحات ساختاری شدند و اصلاحات لازم را به تعویق انداختند. اینرسی نهادی^۲ و ساختارهای خط‌مشی‌گذاری که توان پاسخ‌گویی سریع به تغییرات را ندارند، منجر به ناکارآمدی برنامه‌ها و افزایش نابرابری‌ها شد. به‌طور مشخص، جایگزینی این برنامه با برنامه دیگر در سال ۱۹۹۶ که از یک حمایت بلندمدت به کمک موقتی تبدیل شد، مصداق بارزی از تغییر خط‌مشی به‌دلیل فشارهای سیاسی و نهادی است که نه تنها اهداف رفاهی اولیه را محقق نکرد بلکه شکاف‌های اجتماعی را افزایش داد.^۳

انحراف خط‌مشی آموزش در نیجریه: در کشور در حال توسعه نیجریه، انحراف تدریجی خط‌مشی‌ها در حوزه آموزش نمونه‌ای از نقش نهادهای محدود، ضعف حاکمیت و مشکلات اقتصادی است. برنامه آموزش ابتدایی همگانی^۴ با هدف فراهم کردن آموزش رایگان و کیفی برای همه کودکان در سال ۱۹۹۹ اجرا شد اما به‌دلیل کمبود منابع، مدیریت ناکارآمد و افزایش سریع جمعیت، دچار انحراف شد. در چارچوب تحلیل کشورداری، این وضعیت بازتاب تعارض میان ظرفیت نهادی ضعیف، فشارهای جمعیتی و فرهنگ نهادی است که به کاهش کارآمدی خط‌مشی‌ها منجر می‌شود. همان‌طور که ماهونی و تلن^۵ اشاره می‌کنند، این انحراف ناشی از ناکامی بازیگران سیاسی و بوروکراتیک در بازنگری قواعد و خط‌مشی‌ها در مواجهه با

1. Béland, 2007:24
2. institutional inertia
3. Béland et al., 2016
4. The Universal Basic Education (UBE) program
5. Mahoney and Thelen, 2010:16



تغییرات محیطی است. ضعف پاسخ‌گویی، فساد اداری و کمبود بودجه در نظام آموزش به‌ویژه مناطق روستایی، دسترسی به آموزش را محدود کرد و باعث شد اهداف خط‌مشی تحقق نیابد. این انحراف، برخلاف ایالات متحده که منشأ سیاسی و نهادی دارد، بیشتر ریشه در مشکلات اقتصادی و ضعف حاکمیتی دارد که در کشورهای در حال توسعه با ساختارهای نهادی شکننده رایج است.^۱

یارانه‌های انرژی در ایران: در ایران، یارانه‌های انرژی که برای حمایت از اقشار کم‌درآمد و عدالت اجتماعی طراحی شده بودند، به تدریج دچار انحراف شدند و عمدتاً به نفع اقشار پردرآمد و صنایع وابسته به دولت تمام شدند. این وضعیت، ناشی از ساختار نهادی متمرکز، فقدان شفافیت و مقاومت سیاسی ذی‌نفعان پر قدرت است. در چارچوب کشورداری، این پدیده نمونه‌ای از مسیر وابسته و اینرسی نهادی است که نهادهای قدرت از تغییرات ساختاری به نفع منافع خود جلوگیری می‌کنند. موخرجی و زرھانی^۲ تأکید می‌کنند که این نوع انحراف به دلیل ناتوانی نهادها در تطبیق با شرایط اقتصادی جدید و بازتفسیر خط‌مشی‌ها به نفع گروه‌های خاص رخ می‌دهد. افزون بر این، فشار جمعیتی، افزایش قیمت نفت و محدودیت منابع مالی دولت در ایران به پیچیدگی مسئله افزوده است. به‌رغم تلاش‌های اصلاحی در سال ۲۰۱۰ برای هدفمند کردن یارانه‌ها، پیامدهای منفی انحراف پیشین باعث کاهش اعتماد عمومی و اثربخشی برنامه‌های اصلاحی شد.^۳ این روند نشان‌دهنده تعامل پیچیده میان ساختار نهادی، فرهنگ سیاسی و نیروهای اقتصادی در نظام حکمرانی ایران است.

خط‌مشی‌های بهداشت عمومی در ایران: طرح تحول سلامت که با هدف گسترش عدالت در دسترسی به خدمات بهداشتی آغاز شد، نمونه‌ای دیگر از انحراف تدریجی در خط‌مشی‌های عمومی ایران است. این طرح، گرچه از نظر هدف‌گذاری با اصول عدالت و پوشش همگانی هم‌راستا بود، اما با محدودیت‌های تأمین مالی، مدیریت متمرکز و نابرابری‌های منطقه‌ای مواجه شد. چارچوب کشورداری، این انحراف را بازتاب‌نازگاری میان ساختار حکمرانی متمرکز، محدودیت‌های نهادی و هنجارهای فرهنگی می‌داند. انتظارات جامعه از دولت در ارائه خدمات

1. UNESCO, 2015
2. Mukherji and Zarhani, 2021:80
3. Salehi-Isfahani, 2014



رایگان و نگرش تاریخی نسبت به خط‌مشی‌های رفاهی، مانع اصلاحات جدی در تخصیص منابع شدند و موجب تمرکز بودجه بر مراکز درمانی شهری گردیدند. مرادی‌لکه و وثوق‌مقدم^۱ به نقش این عوامل در تداوم انحراف و کاهش اثربخشی طرح اشاره می‌کنند. این مسئله نمونه‌ای از ناکارآمدی در مدیریت پیچیدگی‌های اجتماعی-اقتصادی در نظام حکمرانی ایران و نشان‌دهنده نیاز به بهبود ظرفیت نهادی و پاسخ‌گویی در ساختارهای تصمیم‌گیری است.

۸- راهبردهایی برای کاهش انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی

انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی که به معنای فاصله‌گیری آهسته و پیوسته خط‌مشی‌ها از اهداف اولیه‌شان است، به واسطه تغییر شرایط اجتماعی، اقتصادی و فناورانه، بی‌توجهی نهادی و ایستایی ساختاری، یکی از معضلات پیچیده و پایدار حکمرانی مدرن محسوب می‌شود. هکر و پیرسون^۲ در تحلیل مهم خود می‌گویند: «انحراف صرفاً شکست در تطبیق خط‌مشی نیست؛ بلکه فرایندی فعال در میدان منازعه سیاسی از طریق بی‌عملی است». این رویکرد نشان می‌دهد که انحراف تدریجی را نمی‌توان تنها یک نقص فنی یا خطا در خط‌مشی‌گذاری دانست، بلکه باید آن را پدیده‌ای سیاسی- نهادی و مرتبط با تضاد منافع و تغییرات قدرت دانست که اگر کنترل نشود، به کاهش اثربخشی خط‌مشی‌ها، افزایش نابرابری‌ها و کاهش اعتماد عمومی منجر می‌شود. با توجه به اهمیت این موضوع در نظریه‌های کشورداری و حکمرانی، در اینجا سه راهبرد مهم پیشنهادی برای مقابله با انحراف تدریجی ارائه می‌شود که از پژوهش‌های پیشرو در حوزه خط‌مشی‌گذاری و نمونه‌های واقعی حکمرانی در جهان و ایران بهره برده است.

۱. بازنگری‌های منظم و نهادی‌سازی فرایند اصلاح خط‌مشی‌های عمومی: بازنگری‌های

منظم خط‌مشی، به‌عنوان یکی از ستون‌های مقابله با انحراف، در متون کشورداری و خط‌مشی‌گذاری به کرات مورد تأکید قرار گرفته است. این بازنگری‌ها باید به‌صورت ساختاریافته، منظم و مبتنی بر داده‌های واقعی انجام شوند تا از ایستایی و فاصله‌گیری خط‌مشی‌ها از شرایط روز جلوگیری کنند. بلاند و وادن^۳ به وضوح بیان می‌کنند: «در

1. Moradi-Lakeh & Vosoogh-Moghaddam, 2015

2. Hacker and Pierson, 2019

3. Béland and Waddan, 2017



غیاب بازنگری‌های به‌موقع، حتی بهترین خط‌مشی‌ها نیز در محیط‌های پویای خط‌مشی‌گذاری در معرض انحراف قرار می‌گیرند.^۱ کشورداری مدرن بر پایه نهادهای پاسخ‌گو و انعطاف‌پذیر بنا شده است. بازنگری‌های خط‌مشی نه فقط فرایندهای فنی بلکه بخشی از تغییرات نهادی‌اند که امکان سازگاری تدریجی بدون جابه‌جایی ناگهانی و پرهزینه را فراهم می‌کنند.^۱ در این نگاه، بازنگری‌ها می‌توانند مسیر انباشت یا تبدیل نهادها را هموار سازند و انحراف را کاهش دهند. بازنگری‌های هر ۳ تا ۵ سال برای بازآرایی خط‌مشی با واقعیت‌های جدید اجتماعی، اقتصادی، جمعیتی و فناورانه توصیه شده است. این بازنگری‌ها باید شامل شاخص‌های روشن موفقیت و معیارهای تطبیقی باشند و علاوه بر تحلیل فنی، ابعاد سیاسی، اجتماعی و اخلاقی خط‌مشی را نیز در نظر بگیرند. نمونه موفق سوئد در اصلاحات بازنشستگی که هر پنج سال براساس داده‌ها بازنگری می‌شود، نمونه برجسته‌ای از این رویکرد است.^۲ این سازکار به حفظ تعادل بین پایداری مالی و کفایت مزایا کمک کرده است. فراتر از بازنگری‌های مقطعی، لازم است سازکارهای تثبیت خودکار و بازخوردهای نهادی در خط‌مشی‌ها تعبیه شود تا امکان اصلاح خودکار و سریع فراهم شود. این سازکارها به‌ویژه در خط‌مشی‌های اقتصادی و اجتماعی می‌توانند از بروز انحراف‌های جدی جلوگیری کنند.

۲. مشارکت فعال و مستمر ذی‌نفعان در فرایند خط‌مشی‌گذاری: مشارکت ذی‌نفعان (از

جامعه مدنی تا بخش خصوصی و نهادهای تخصصی) به‌عنوان کلید مقابله با انحراف‌های ناشی از ایستایی نهادی و سلطه گروه‌های خاص شناخته شده است. یکی از دلایل اصلی انحراف تدریجی، تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در دستان اقلیت‌های محدود است که منافع آنها ممکن است با اهداف کلان جامعه تعارض داشته باشد.^۳ سازکارهایی مانند هیئت‌های مشورتی مردمی، دادگاه‌های مردمی و مشاوره‌های عمومی می‌توانند به بازتعریف خط‌مشی‌ها و جلوگیری از انحراف کمک کنند. مطالعات بلند^۴ نشان می‌دهد مشارکت گروه‌های اجتماعی و کنشگران مدنی در اصلاحات رفاه

1. Mahoney and Thelen, 2010
 2. Anderson and Weaver, 2025
 3. Carroll, 1995
 4. Béland (2007)



اجتماعی، فشارهای انحراف را کاهش می‌دهد و مشروعیت خط‌مشی‌ها را افزایش می‌دهد. در اصلاحات قانون مدیریت منابع زیست‌محیطی نیوزیلند، مشاوره‌های عمومی آنلاین و گردهمایی‌های محلی موجب شد خط‌مشی‌ها بهتر با خواسته‌های واقعی جامعه هماهنگ شوند و مدیریت فشارهای متضاد توسعه‌ای تسهیل گردد^۱. همچنین مطالعات ژولی و همکاران^۲ در بلژیک نشان می‌دهد دولت‌هایی که با ذی‌نفعان تعامل مستمر دارند، کمتر دچار لغزش تدریجی خط‌مشی می‌شوند.

۳. خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر داده و شواهد: یکی از مهم‌ترین ابزارهای مقابله با انحراف تدریجی، استفاده فعالانه و هوشمندانه از داده‌ها و شواهد علمی برای رصد و اصلاح خط‌مشی‌ها است (ببینید دانایی‌فرد و ابراهیمی ۱۳۹۳). هکر^۳ انحراف را «عقب‌نشینی پنهان» می‌داند که غالباً به شکل تدریجی و بدون تصمیم‌های رسمی رخ می‌دهد. داده‌ها می‌توانند این عقب‌نشینی را نمایان کنند و به‌عنوان محرکی برای اصلاح عمل کنند. براین اساس خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر داده می‌تواند به شناسایی زود هنگام علائم انحراف یا ناکارآمدی خط‌مشی؛ مدلسازی سناریوهای آینده برای پیش‌بینی اثرات جمعیتی، اقتصادی و زیست‌محیطی؛ ارزیابی مستمر نتایج و تطبیق خط‌مشی‌ها با شرایط واقعی کمک کنند. در ایران، اصلاح یارانه‌ها در سال ۲۰۱۰ با استفاده از پایگاه داده ملی خانوارها انجام شد که به بازتنظیم مزایا بر اساس درآمد کمک کرد و از انحراف نظام یارانه‌ای جلوگیری نمود^۴. در حوزه بهداشت و درمان، داده‌های به‌روز و دقیق می‌توانند نابرابری‌ها و شکاف‌های ناخواسته را آشکار سازند و زمینه اصلاح خط‌مشی‌ها را فراهم آورند^۵. باین‌حال، اجرای خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر داده نیازمند ظرفیت‌سازی نهادی، شفافیت داده‌ها و حفاظت از حریم خصوصی است. همچنین باید اطمینان حاصل شود که داده‌ها به‌درستی تحلیل می‌شوند و خط‌مشی‌گذاران از نتایج آنها در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند.

1. Memon and Gleeson, 2014

2. Joly, et al., 2015

3. Hacker, 2004

4. Salehi-Isfahani, 2014

5. Rocco and Béland و 2020



۴. توسل به فناوری در پیشگیری و مقابله با انحراف تدریجی: فناوری‌های جدید به‌عنوان پیشران‌های اصلی اصلاحات نهادی و خط‌مشی‌گذاری مدرن، نقش محوری در پیشگیری از انحراف تدریجی ایفا می‌کنند. ابزارهایی مانند کلان‌داده، هوش مصنوعی، بلاک‌چین و سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی ظرفیت‌های جدیدی برای شفافیت، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری خط‌مشی‌ها ایجاد کرده‌اند. براین اساس، الف: هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی قادرند الگوهای پنهان در داده‌های بزرگ را شناسایی کنند که نشانگر انحراف از اهداف اولیه است (دانایی‌فرد ۱۴۰۲). برای نمونه، مدل‌های پیش‌بین می‌توانند تأثیر روندهای جمعیتی مانند پیری بر نظام بازنشستگی را پیش‌بینی کنند و اصلاحات خودکار را پیشنهاد دهند. در چین، بیان و همکاران^۱ نشان دادند که تحلیل داده‌ها در خط‌مشی بازیافت توانست شکست‌های ناشی از مشوق‌های ناهم‌هنگ را شناسایی و پیش از وقوع اصلاح کند؛ ب: فناوری بلاک‌چین امکان ثبت غیرقابل تغییر سوابق مالی و اجرایی را فراهم می‌آورد و از فساد و انحراف مأموریتی جلوگیری می‌کند. این فناوری در حوزه‌های حساس مانند یارانه‌ها و تأمین عمومی در ایران نیز کاربرد یافته است و توانسته شفافیت و قابلیت حسابرسی را ارتقاء دهد؛ ج: پلتفرم‌های دیجیتال مانند انجمن‌های آنلاین، درگاه‌های مشاوره و ابزارهای تأمین خرد جمعی، مشارکت عمومی در فرایند خط‌مشی‌گذاری را تسهیل می‌کنند. گیلدینر^۲ اشاره می‌کند که ساختارهای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز که با فناوری‌های دیجیتال تقویت شده‌اند، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی را به‌ویژه در حوزه‌هایی مثل سلامت افزایش می‌دهند.

نکته آخر اینکه انحراف تدریجی خط‌مشی عمومی پدیده‌ای چندوجهی است که ریشه در عوامل نهادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه دارد. راهبردهای مقابله با این چالش باید به‌صورت چندبعدی طراحی و اجرا شوند؛ از بازنگری‌های نهادی منظم و مشارکت گسترده ذی‌نفعان گرفته تا بهره‌گیری هوشمندانه از داده‌ها و فناوری‌های نوین. چارچوب حکمرانی مؤثر بر ضرورت تعامل هماهنگ نهادها، مردم و فناوری تأکید دارد. تنها با چنین رویکرد جامع و

1. Bian et al., 2022
2. Gildiner, 2007



تحلیلی است که می‌توان از اثرات مخرب انحراف تدریجی جلوگیری و خط‌مشی‌های عمومی را در خدمت توسعه پایدار و عدالت اجتماعی قرار داد.

۹- نمونه‌های واقعی اصلاحات برای مقابله با انحراف تدریجی

خط‌مشی‌های عمومی

اصلاحات نظام بازنشستگی سوئد: دولت سوئد در دهه ۱۹۹۰، در مواجهه با چالش‌های جمعیتی و اقتصادی، نظام بازنشستگی خود را با ادغام سازکارهای تثبیت خودکار^۱، فرآیند گفت‌وگوی میان ذی‌نفعان و مدلسازی داده‌محور بازطراحی کرد. این رویکرد چندوجهی به‌عنوان الگویی پیشرو در جلوگیری از انحراف تدریجی خط‌مشی شناخته می‌شود که ضمن تضمین پایداری مالی، پاسخ‌گویی و مشروعیت نهادی را ارتقا داد.

اصلاحات زیست‌محیطی نیوزیلند: قانون مدیریت منابع نیوزیلند پس از سال‌ها تجربه انحراف و ناکارآمدی، از طریق بهره‌گیری از فناوری‌های سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی و افزایش مشارکت عمومی آنلاین بازنگری شد. این اصلاحات به ایجاد تعادلی میان توسعه اقتصادی و حفاظت از محیط‌زیست منجر گردید و نمونه‌ای موفق از استفاده فناوری و مشارکت مدنی در اصلاح خط‌مشی محسوب می‌شود.

۱. Automatic Stabilizers: به معنی «تثبیت‌کننده خودکار» است، که در اقتصاد به ابزارها و مکانیسم‌هایی اشاره دارد که به‌صورت خودکار و بدون دخالت مستقیم دولت یا سیاستگذاران، چرایی نوسانات اقتصادی را کاهش می‌دهند و به اقتصاد در حالت ثبات کمک می‌کنند. در واقع، این ابزارها به‌طور خودکار در واکنش به تغییرات در اقتصاد (برای رشد یا رکود) عمل کرده و نوسانات را تعدیل می‌کنند. در ادامه به برخی از مثال‌هایی از تثبیت‌کننده‌های خودکار اشاره می‌کنیم: مالیات بر گردش حساب: این نوع مالیات به‌طور خودکار با رشد درآمد افراد و شرکت‌ها افزایش یافته و در زمان رکود کاهش می‌یابد. این امر به‌طور خودکار اقتصاد را در برابر نوسانات محافظت می‌کند. کمک‌های بیکاری: در زمان رکود، تعداد بیکارها افزایش یافته و کمک‌های بیکاری نیز بیشتر می‌شود. این امر به‌طور خودکار درآمد خانوارها را در زمان رکود حفظ کرده و نوسانات را کاهش می‌دهد. برنامه‌های رفاهی: این برنامه‌ها نیز به‌طور خودکار در زمان رکود و بیکاری بیشتر فعال شده و به خانوارها در حفظ سطح زندگی خود کمک می‌کنند.



اصلاح یارانه‌های انرژی در ایران: با استقرار سامانه‌های داده‌محور مبتنی بر اطلاعات درآمدی خانوارها و ایجاد پایگاه‌های دیجیتال متمرکز، یارانه‌های انرژی هدفمند شدند تا از تخصیص ناعادلانه جلوگیری و حمایت به خانوارهای کم‌درآمد متمرکز گردد. هرچند این اصلاحات با موانع و چالش‌های سیاسی قابل توجهی مواجه بود، اما توانست از انحراف بیشتر خطمشی جلوگیری کند و به عدالت اجتماعی در توزیع یارانه‌ها کمک نماید.

برای مقابله مؤثر با انحراف تدریجی خطمشی، اتخاذ راهبردی جامع و پیش‌دستانه ضروری است. بازنگری‌های منظم به بازتنظیم نهادی کمک کرده، مشارکت ذی‌نفعان مشروعیت دموکراتیک را تقویت می‌کند و استفاده از داده‌های دقیق تضمین می‌کند که خطمشی‌ها با واقعیات اجتماعی همسوتر باقی بمانند. فناوری به‌عنوان ابزاری میان‌رشته‌ای نیز امکان شفافیت، انعطاف‌پذیری و مشارکت گسترده‌تر را فراهم می‌سازد.

۱۰- انحراف خزنده خطمشی‌های عمومی و کشورداری: پیوندی پنهان اما اثرگذار میان حکمرانی، اداره امور عمومی و اجرای خطمشی‌ها

در ادبیات معاصر کشورداری، انحراف خزنده خطمشی‌های عمومی به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی و پیچیده حکمرانی و اداره اثربخش امور عمومی ظاهر شده است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که خطمشی‌های مصوب و قانونی، باوجود باقی ماندن در ساختار رسمی حقوقی و نهادی، به تدریج و بدون تغییرات رسمی یا تصمیم‌های سیاسی آشکار، از اهداف اولیه و مقاصد اصلی خود فاصله می‌گیرند. انحراف خزنده نه به‌واسطه تغییرات قانونی صریح، بلکه از مسیر تغییرات زمینه‌ای غیرقابل کنترل، فقدان تطبیق مؤثر با شرایط جدید، بازتفسیرهای نهادی و در برخی موارد بی‌توجهی یا کم‌کاری در اجرای خطمشی‌ها بروز می‌یابد. این فرآیند تدریجی و پنهان، چالشی جدی برای نظام‌های حکمرانی، اداره امور عمومی و فرایند اجرای خطمشی‌ها به‌شمار می‌آید و می‌تواند مشروعیت، کارآمدی و پاسخ‌گویی کل نظام سیاسی و اداری را به مخاطره اندازد. فهم تأثیر این پدیده بر فرایند کشورداری به شرح ذیل حائز اهمیت است.



۱. حکمرانی و انحراف خط‌مشی: حکمرانی در معنای مدرن خود، فرآیندی پیچیده و

چندسطحی است که تعامل مستمر میان دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی و سایر ذی‌نفعان را طلب می‌کند^۱. یکی از شاخص‌های کلیدی کارآمدی حکمرانی، تطبیق خط‌مشی‌ها با نیازها و انتظارات روزافزون جامعه است. در این چارچوب، انحراف خزنده به مثابه شکاف عمیق میان اهداف تعیین‌شده خط‌مشی و نتایج واقعی اجرایی، به‌طور مستقیم بر مشروعیت نظام حکمرانی تأثیرگذار است. این شکاف زمانی تشدید می‌شود که خط‌مشی‌ها به‌علت کهنگی یا ازکارافتادگی (دانایی فرد ۱۴۰۳)، انعطاف‌ناپذیری نهادی، یا فقدان بازبینی مستمر، دیگر پاسخگوی تحولات سریع اجتماعی، اقتصادی و فناورانه نیستند اما همچنان در ساختارهای رسمی و حقوقی باقی می‌مانند. برای مثال، قوانین مالیاتی در برخی کشورها که با تحولات ساختار اقتصادی روز همگام نشده‌اند، نه‌تنها کارآمدی اقتصادی را کاهش می‌دهند بلکه زمینه‌ساز فرار مالیاتی مشروع و کاهش اعتماد عمومی به نظام حکمرانی اقتصادی می‌شوند^۲. از منظر حکمرانی، چنین انحرافی نشانگر ناتوانی نظام در بازتولید نهادی است و آسیب‌پذیری سازکارهای مشارکتی و نظارتی را نمایان می‌سازد. به‌بیان‌دیگر، انحراف خزنده شکافی است میان «نیت خط‌مشی‌گذار» و «نتیجه عملیاتی»، که به تضعیف سرمایه اجتماعی، کاهش همبستگی اجتماعی و افزایش گسست دولت-ملت منجر می‌شود^۳.

۲. اداره امور عمومی و پاسخ‌گویی نهادی در برابر انحراف: اداره امور عمومی، به‌ویژه

نهادهای بوروکراتیک، در خط مقدم مواجهه با چالش انحراف خزنده خط‌مشی‌های عمومی قرار دارند. این نهادها مسئولیت اجرای خط‌مشی‌ها را بر عهده دارند اما در مواجهه با خط‌مشی‌هایی که منسوخ شده‌اند یا با تغییرات محیطی هماهنگ نیستند، دچار تنش جدی می‌شوند. از یک سو، مقید به اجرای دقیق نص قوانین و خط‌مشی‌های مصوب هستند و از سوی دیگر، با ناکارآمدی‌های روزمره و فشارهای عملی مواجه‌اند. در چنین شرایطی، بوروکراسی به‌شکل دوگانه‌ای عمل می‌کند: هم

1. Pierre, 2000

2. Bevir, 2013

3. Kooiman, 2003



به صورت انفعالی و با اجرای صوری و بدون توجه کامل و هم به شکل مصلحت‌گرایانه و با اتخاذ راهکارهای خلاقانه اما غیررسمی برای عبور از موانع اجرایی^۱. این وضعیت، زمینه‌ساز افزایش ناهماهنگی میان خطمشی مصوب و اجرای واقعی آن شده و عملاً انحراف خزننده را تعمیق می‌کند. از دیدگاه اداره امور عمومی، این پدیده تضعیف پاسخ‌گویی نهادی را به دنبال دارد. وقتی کارگزاران و بوروکرات‌ها به جای پاسخ‌گویی به مردم و مدیران ارشد، به دلیل ساختارهای ناکارآمد یا فشارهای محیطی، به تفسیرهای سلیقه‌ای یا سکوت تاکتیکی روی می‌آورند، اعتماد عمومی آسیب می‌بیند و امکان اصلاح نظامند کاهش می‌یابد^۲. بنابراین، انحراف خزننده نه فقط محصول شرایط بیرونی، بلکه نتیجه تعاملات پیچیده و گاه متناقض درون نظام اداری است.

۳. اجرای خطمشی و اثرات انحراف خزننده: اجرای خطمشی‌ها نقطه اتصال میان برنامه‌ریزی و تحقق اهداف است و در این مرحله، انحراف خزننده به شکلی آشکارتر بروز می‌کند. این انحراف می‌تواند به صورت‌های مختلف ظهور یابد: تأخیرهای نظامند در اجرای برنامه‌ها، تغییر رویه‌های اجرایی که اهداف اولیه خطمشی را بی‌اثر می‌سازند، یا پیچیده کردن معیارهای شناسایی گروه‌های هدف به نحوی که دسترسی به خدمات کاهش یابد. برای مثال، در برنامه‌های حمایت اجتماعی برخی کشورها، معیارهای شناسایی مددجویان به مرور زمان سخت‌گیرانه‌تر یا مبهم‌تر شده است و به این ترتیب، گروه‌های هدف واقعی از دریافت خدمات محروم می‌شوند؛ در حالی که خطمشی عمومی به صورت رسمی و قانونی همچنان در جریان است^۳. این فاصله میان خطمشی مصوب و خطمشی اجرا شده، نه تنها موجب کاهش کارآمدی نظام خطمشی‌گذاری می‌شود، بلکه اعتماد عمومی به دولت را نیز به شدت تضعیف می‌کند. تجربه زیسته شهروندان «از خطمشی‌هایی که وجود دارند اما عمل نمی‌کنند»، منشأ اصلی کاهش سرمایه اجتماعی و افزایش بی‌اعتمادی به حاکمیت است^۴. از منظر کشورداری، این وضعیت نشانگر شکست در هماهنگی و هم‌افزایی میان عناصر مختلف سیستم

1. Lipsky, 1980

2. Behn, 2001

3. Lindblom, 1959

4. Ostrom, 1990



حکمرانی است که اجرای خطمشی را به مثابه یک فرایند تعاملی می‌نگرد^۱. بنابراین، هرگونه تلاش برای اصلاح انحراف خزنده باید به بازسازی و تقویت شبکه‌های همکاری میان دولت، بازار و جامعه مدنی توجه ویژه داشته باشد. با این توصیف، اگر هدف از کشورداری، تأمین منافع عمومی از طریق خطمشی‌های منسجم، عادلانه و به‌روز است، مقابله با انحراف خزنده باید به یک اولویت نهادی و راهبردی تبدیل شود. این مهم مستلزم به‌کارگیری مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای هم‌افزا در چهار حوزه کلیدی است:

الف) حکمرانی مشارکتی: بازتعریف و تقویت فرایندهای مشارکت ذی‌نفعان از جمله جامعه مدنی، بخش خصوصی و نهادهای مستقل، زمینه‌ساز افزایش مشروعیت خطمشی‌ها و ایجاد حساسیت‌های اجتماعی نسبت به انحراف‌هاست. این مشارکت چندجانبه، علاوه بر افزایش شفافیت، موجب بازخوردهای مستمر و بازنگری خطمشی‌ها می‌شود^۲.

ب) بازبینی مستمر خطمشی‌ها: برنامه‌ریزی برای ارزیابی و بازنگری دوره‌ای خطمشی‌ها به‌منظور شناسایی نقاط ضعف، تغییر شرایط زمینه‌ای و اصلاح سازکارهای اجرایی، ضرورت حیاتی دارد. این بازنگری باید مبتنی بر داده‌های واقعی، تحلیل‌های علمی و مشارکت کارشناسان باشد^۳.

ج) شفافیت اجرایی: اعمال شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای خطمشی‌های عمومی، از طریق انتشار داده‌ها، گزارش‌دهی مستمر و فراهم کردن دسترسی عمومی به اطلاعات، ریسک انحراف خزنده را کاهش می‌دهد و فضای نظارتی را تقویت می‌کند^۴.

د) پاسخ‌گویی چندسطحی: تقویت پاسخ‌گویی در سطوح مختلف حکمرانی، از دولت مرکزی تا نهادهای محلی و بوروکرات‌ها، موجب کنترل بهتر اجرای خطمشی و کاهش فرصت‌های انحراف می‌شود. همچنین، سازکارهای نظارتی مستقل و سیستم‌های گزارش‌دهی داخلی باید تقویت شوند^۵.

1. Rhodes, 1996
2. Fung, 2015
3. Howlett & Ramesh, 2003
4. Bovens, 2007
5. Kaufmann et al., 2010



در پایان باید متذکر شد که انحراف خزننده خط‌مشی‌های عمومی فراتر از یک مشکل اجرایی ساده است؛ این پدیده زنگ خطری برای گسست میان دولت و جامعه و نشانه‌ای از فرسودگی نهادی است. در دنیایی که تحولات اجتماعی، اقتصادی و فناوری با سرعتی بی‌سابقه رخ می‌دهد، خط‌مشی‌هایی که انعطاف لازم را ندارند، نمی‌توانند پاسخ‌گوی نیازهای مردم باشند و این امر مشروعیت و کارآمدی کل نظام حکمرانی را زیر سوال می‌برد. بازاندیشی در سازکارهای حکمرانی، بازطراحی نهادهای اداره امور عمومی و تعبیه انعطاف و سازکارهای بازخورد در اجرای خط‌مشی‌ها، گام‌های اساسی برای بازیابی انسجام و تاب‌آوری کشورداری است. با چنین رویکردی می‌توان تضمین کرد که خط‌مشی‌های عمومی نه تنها از انحراف خزننده جلوگیری می‌کنند، بلکه پاسخ‌گوی تحولات و نیازهای متغیر جامعه نیز خواهند بود.

۱۱- بحث و نتیجه‌گیری

انحراف تدریجی خط‌مشی‌های عمومی، که به معنای فاصله‌گیری آرام و پیوسته خط‌مشی‌ها از اهداف و مقاصد اولیه خود به دلیل ناتوانی در انطباق با تغییرات محیطی، ساختاری و اجتماعی است، یکی از چالش‌های بنیادین و در عین حال کمتر دیده شده در فرایند کشورداری اثربخش به‌شمار می‌رود^۱. این انحراف که معمولاً از مسیرهای غیرمستقیم مانند بازتفسیر نهادینه‌شده، ایستایی نهادی و غفلت تدریجی رخ می‌دهد، می‌تواند به کاهش کارآمدی، عدالت و مشروعیت نظام‌های سیاسی منجر شود. در بستر پیچیده و پویای خط‌مشی‌گذاری معاصر، که فناوری، جهانی‌شدن، تغییرات جمعیتی و فشارهای متنوع سیاسی و اقتصادی آن را شکل می‌دهد، ضرورت تحلیل و مقابله با این پدیده بیش از پیش اهمیت یافته است. از منظر کشورداری، انحراف تدریجی خط‌مشی یکی از آسیب‌های جدی در عملکرد نظام حکمرانی، مدیریت و عملیات کشورداری است که نشان‌دهنده ناتوانی در حفظ تعادل میان سه ارزش کلیدی این فرایند یعنی کارایی، مشروعیت و عدالت است. در واقع، کشورداری موفق، فرایندی چندوجهی و تعاملی است که به مدیریت مؤثر منابع، پاسخ‌گویی نهادها و مشارکت ذی‌نفعان در فرایند

1. Hacker, 2004; Béland & Waddan, 2017



تصمیم‌گیری نیاز دارد.^۱ انحراف تدریجی، نشانگر ناکامی در تحقق این فرایندها و فقدان همسویی میان ساختارهای نهادی و انتظارات جامعه است.

مطالعات نشان می‌دهد که انحراف تدریجی، تنها ناشی از خطاهای فردی یا ضعف‌های اجرایی نیست، بلکه محصول تعامل پیچیده‌ای از عوامل ساختاری، نهادی و سیاسی است.^۲ نهادهای دولت، در بستر کشورداری، معمولاً در معرض چالش‌هایی چون سرسختی نهادی، تعارض منافع و تشتت ایدئولوژیک هستند که منجر به کاهش تطابق خط‌مشی‌ها با نیازهای روز جامعه می‌شود.^۳ از سوی دیگر، محدودیت‌های قانونی و سیاسی، مانند ایستایی قوانین و مقاومت در برابر تغییر، روند انحراف را تشدید می‌کنند. در چارچوب نظری کشورداری، این انحراف نشان‌دهنده شکست در «حکمرانی چندسطحی» است، جایی که هماهنگی میان نهادهای مختلف (مرکزی، محلی، بین‌المللی) به‌طور ناکافی برقرار می‌شود و پاسخ‌گویی کاهش می‌یابد.^۴ همچنین، تضاد میان مسیرهای نهادی و فشارهای محیطی باعث ایجاد «لغزش نهادی» می‌شود که خود عامل کلیدی انحراف است.^۵ در تحلیل کشورداری، انحراف تدریجی خط‌مشی می‌تواند در قالب چند سازکار هم‌زمان عمل کند: غفلت از اصلاح، بازتفسیر خط‌مشی‌ها و ضعف در اجرای قوانین.^۶ هرکدام از این سازکارها نمایانگر کاستی در پاسخ‌گویی و شفافیت حکمرانی هستند که باعث تضعیف قابلیت‌های تطبیقی نهادها می‌شوند. همچنین، پدیده لایه‌بندی نهادی، که در آن ساختارها و خط‌مشی‌های جدید به ساختارهای قبلی افزوده می‌شوند بدون اینکه آن‌ها حذف یا بازطراحی شوند، باعث ایجاد تضاد میان منطق‌های متعارض و تشدید انحراف می‌گردد.^۷ در واقع، این فرایند «ناهماهنگی نهادی» در نظام‌های حکمرانی، بازتاب ناکامی در تنظیم و هماهنگی میان ذی‌نفعان و سطوح حکومتی است.^۸ انحراف تدریجی خط‌مشی تأثیرات چندجانبه‌ای بر ابعاد عدالت اجتماعی، کارایی اقتصادی و مشروعیت سیاسی دارد. انحراف خط‌مشی‌ها موجب افزایش نابرابری می‌شود و گروه‌های

1. Pierre & Peters, 2000
2. Hacker, Pierson & Talen, 2015
3. Béland, 2007
4. Kooiman, 2003
5. Mahoney & Thelen, 2010
6. Béland et al., 2016
7. Streeck & Thelen, 2005
8. Keohane & Ostrom, 1995



محروم را بیش‌تر در معرض آسیب قرار می‌دهد. این مسأله، زیرساخت عدالت توزیعی و اجتماعی را تضعیف کرده و منجر به قطبی‌شدن اجتماعی و سیاسی می‌شود؛ تخصیص نادرست منابع، ناکارآمدی و هدررفت سرمایه‌های دولتی از پیامدهای مستقیم این انحراف است. کاهش اعتماد عمومی به نظام‌های سیاسی و افت مشارکت سیاسی، از دیگر نتایج انحراف تدریجی است. مردم وقتی احساس کنند خط‌مشی‌ها دیگر نماینده منافع و نیازهای آن‌ها نیستند، از فرایندهای دموکراتیک فاصله می‌گیرند و این مسأله دموکراسی را تضعیف می‌کند.^۱ حکمرانی پاسخ‌گو و تطبیق‌پذیر، کلید مقابله با انحراف تدریجی است. از جمله سازکارهای مؤثر در این راستا می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بازنگری‌های منظم و تعبیه شده در خط‌مشی‌ها؛ مشارکت گسترده ذی‌نفعان؛ کاربرد فناوری‌های جدید و عدالت قضایی که بر اساس آن دادگاه‌ها می‌توانند به‌عنوان نهادهای ناظر بر حفظ حقوق شهروندی و بررسی انحراف‌های خط‌مشی عمل کنند، اگرچه اثرگذاری آن‌ها بسته به چارچوب حقوقی و سیاسی می‌تواند متفاوت باشد.

در پایان، باید اذعان کرد که انحراف تدریجی خط‌مشی حوزه‌ای زنده و پویا است که هنوز بسیاری از ابعاد آن نیازمند پژوهش است. پرسش‌های کلیدی در افق پژوهشی کشورداری عبارت است از: چگونه می‌توان تعادل مناسب میان انعطاف‌پذیری و ثبات نهادی برقرار کرد تا انحراف کاهش یابد و در عین حال ثبات خط‌مشی‌ها حفظ شود؟ فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی چگونه می‌توانند در تشخیص و اصلاح انحراف کمک کنند و چه خطراتی را به همراه دارند؟ چگونه عوامل فرهنگی و ساختاری در نظام‌های متمرکز و اقتدارگرا، فرصت‌های اصلاح و پاسخ‌گویی را محدود می‌کنند؟ در چه شرایطی انحراف به‌عنوان یک راهبرد سیاسی هدفمند و ابزار قدرت عمل می‌کند؟ آیا امکان دارد برخی از انحراف‌ها به‌صورت اصلاحات پنهان و مفید عمل کنند و در نهایت موجب تکامل تدریجی خط‌مشی شوند؟

با این حال، باید متذکر شد که انحراف تدریجی خط‌مشی اگر به حال خود رها شود، می‌تواند پایه‌های حکمرانی دموکراتیک را به خطر اندازد. اما همان‌گونه که تجربه کشورهای

1. Hacker & Pierson, 2019



پیشرو نشان می‌دهد، این پدیده اجتناب‌ناپذیر نیست. حکمرانی پاسخ‌گو، مشارکت‌محور و مبتنی بر نظارت مستمر، کلید حفاظت از عدالت، مشروعیت و کارایی در نظام‌های حکومتی است. در دنیایی که با تحولات فناوری، اقلیمی و جمعیتی مواجه است، خط‌مشی‌گذاری باید به‌عنوان یک فرایند مستمر و زنده دیده شود؛ فرآیندی که میان طراحی و بازسازی، ثبات و تغییر، همواره در نوسان است و در نهایت آینده کشورداری قرن بیست و یکم را شکل خواهد داد.

۱۲- منابع

- [۱] دانایی‌فرد، ح. «نظریه‌ای در مورد "ازکارافتادگی خط‌مشی‌های عمومی": چیستی، چگونگی شکل‌گیری و پیامدهای تبعی»، مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۳)، (۳)، ۱۴-۴۳-۱.
- [۲] دانائی‌فرد، ح. «ساحت تاریک شفافیت در دولت: واکاوی نادیده‌ها»، مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۱)، سال ۵، شماره ۲، الف-و.
- [۳] دانائی‌فرد، ح. «هوش مصنوعی و کشورداری: واکاوی ساحت‌های تاریک»، مطالعات مدیریت دولتی ایران. (۱۴۰۲)، سال ۶، شماره ۱، الف-ل.
- [۴] دانائی‌فرد، ح. «چارچوبی برای تحلیل کشورداری»، مدیریت منابع سازمانی. (۱۳۹۹)، سال ۹، شماره ۳، ۱۷۵-۱۸۷.
- [۵] ابراهیمی س، ع، دانایی‌فرد ح، آذر ع، فروزنده ل. «خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد در عمل: آیا شواهد آماری در ارتقای اثربخشی و کارایی خط‌مشی‌های آموزش عالی کشور موثرند؟»، بهبود مدیریت. (۱۳۹۳)، (۲۴)، ۸، ۴۶-۲۷.
- [6] Anderson, K. M., & Weaver, R. K. Pensions, policy drift and old-age poverty in Western Europe and North America. *Journal of European Social Policy*, (2025). 35(1), 95–112.
- [7] Béland, D. Ideas and institutional change in social security: Conversion, layering, and policy drift. *Social Science Quarterly*, (2007). 88(1), 20–38.
- [8] Béland, D., & Waddan, A. Policy drift and welfare reform: A critical review. *Policy Studies Journal*, (2017). 45(4), 689–708.
- [9] Béland, D., Rocco, P., & Waddan, A. Reassessing policy drift: Social policy change in the United States. *Social Policy & Administration*, (2016). 50(2), 201–218.

- [10] Bian, S., Nduneseokwu, C. K., Li, C., & Harder, M. K. Drift in policy implementation: Incentives thwarted in a recycling programme. *Waste Management & Research*, (2022). 40(6), 836–845.
- [11] Copeland, P. Mind the gap! UK employment policy both during and beyond EU membership: From policy layering to policy drift. *Journal of European Public Policy*, (2023). 30(11), 2421–2444.
- [12] Galvin, D. J., & Hacker, J. S. The political effects of policy drift: Policy stalemate and American political development. *Studies in American Political Development*, (2020). 34(2), 216–238.
- [13] Gildiner, A. The organization of decision-making and the dynamics of policy drift: A Canadian health sector example. *Social Policy & Administration*, (2007). 41(5), 505–524.
- [14] Hacker, J. S. Privatizing risk without privatizing the welfare state: The hidden politics of social policy retrenchment in the United States. *American Political Science Review*, (2004). 98(2), 243–260.
- [15] Hacker, J. S., & Pierson, P. Policy feedback in an age of polarization. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, (2019). 685(1), 8–28.
- [16] Hacker, J. S., Pierson, P., & Thelen, K. Drift and conversion: Hidden faces of institutional change. In J. Mahoney & K. Thelen (Eds.), *Advances in comparative-historical analysis*, (2015). (pp. 180–208), Cambridge University Press.
- [17] Hudson, B., Hunter, D., & Peckham, S. Policy failure and the policy-implementation gap: Can policy support programs help? *Policy Design and Practice*, (2019). 2(1), 1–14.
- [18] Joly, J., Zicha, B. C., & Dandoy, R. Does the government agreement’s grip on policy fade over time? An analysis of policy drift in Belgium. *Acta Politica*, (2015). 50(3), 297–319.
- [19] Karasev, D. A theory of policy drift: Obstructionist politics as a mechanism of US welfare state retrenchment. *Political Studies*, (2022). 32(3), 141–156.
- [20] Mahoney, J., & Thelen, K. A theory of gradual institutional change. In J. Mahoney & K. Thelen (Eds.), *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power*, (2010). (pp. 1–37), Cambridge University Press.
- [21] Matthijs, M. The Euro’s “winner-take-all” political economy: Institutional choices, policy drift, and diverging patterns of inequality. *Politics & Society*, (2016). 44(3), 393–422.
- [22] Mettler, S. The polycscape and the challenges of contemporary politics to policy maintenance. *Perspectives on Politics*, (2016). 14(2), 369–390.



- [23] Mukherji, R., & Zarhani, S. H. Policy paradigms and path dependence: The endogenous roots of institutional displacement and drift in India. *Global Public Policy and Governance*, (2021). 1(1), 78–97.
- [24] Pierson, P. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, (2000). 94(2), 251–267.
- [25] Rocco, P., & Béland, D. Policy drift and the politics of implementation: Lessons from the Affordable Care Act. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, (2020). 45(3), 453–471.
- [26] Streeck, W., & Thelen, K. Introduction: Institutional change in advanced political economies. In W. Streeck & K. Thelen (Eds.), *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*, (2005). (pp. 1–39). Oxford University Press.

طراحی چارچوب مفهومی سنجش تحقق هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در مدیریت منابع انسانی

مونا جامی‌پور^۱، شهناز اکبری امامی^{۲*}

۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.
۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱

دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۴

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶

چکیده

فناوری هوش مصنوعی با ایجاد تحول بنیادین در مدیریت منابع انسانی، به ابزاری راهبردی در تصمیم‌گیری‌های کلیدی از جمله استخدام و ارتقا تبدیل شده است. با این حال، گزارش‌های بسیاری از تخلفات و آسیب‌های ناشی از تصمیم‌گیری خودکار حکایت دارند. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، طراحی چارچوب مفهومی سنجش تحقق هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در حوزه مدیریت منابع انسانی است. در راستای تحقق این هدف، از رویکردی کیفی بهره گرفته شده است. در گام نخست، با مرور نظام‌مند ادبیات نظری و تجربی مرتبط، چارچوب مفهومی اولیه استخراج شد. سپس، به منظور تعمیق و غنای آن، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته‌ای با ۱۰ تن از خبرگان حوزه‌های منابع انسانی و هوش مصنوعی انجام شد. داده‌های گردآوری شده با روش تحلیل محتوای کیفی بررسی و تفسیر شد تا ابعاد مفهومی هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر به شکلی دقیق و مبتنی بر شواهد استخراج شود. یافته‌ها نشان داد که ابعاد هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در شش حوزه اصلی شامل اخلاق با ۷ شاخص، قابلیت اطمینان و اعتمادپذیری با ۵ شاخص، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری با ۶ شاخص، شفافیت با ۷ شاخص، عدالت و عدم تبعیض با ۷ شاخص و همچنین امنیت و حریم خصوصی با ۸ شاخص تعریف می‌شوند که با مجموعه‌ای از ۴۰ شاخص مشخص شده‌اند. این چارچوب می‌تواند مدیران منابع انسانی را در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های هوش مصنوعی کمک کند تا نه تنها این



فناوری را به شکلی مسئولانه و منطبق بر ارزش‌های انسانی و سازمانی به‌کار ببرند، بلکه با درک و به‌کارگیری هم‌زمان شش بعد کلیدی مسئولیت‌پذیری از پیامدهای ناخواسته جلوگیری کنند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، هوش مصنوعی، هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر.

۱- مقدمه

با توجه به قابلیت‌های پیشرفته سیستم‌های نوین در انجام وظایف با دقت، سرعت و اطمینان فراتر از توان انسان و ماشین‌های سنتی، بهره‌گیری از این فناوری‌ها منجر به کاهش چشمگیر هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و ارتقای ایمنی در محیط‌های کاری شده است. این پیشرفت‌ها همچنین امکان آزادسازی نیروی انسانی از فعالیت‌های تکراری و کم‌ارزش را فراهم کرده‌اند [۱]. در این میان، هوش مصنوعی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین تحول دیجیتال، در ساختارهای سازمانی جایگاهی راهبردی یافته است؛ به‌گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها با هدف بهره‌برداری از ظرفیت‌های گسترده آن، فرایند توسعه و استقرار این فناوری را با شتاب بیشتری در اولویت‌های خود قرار داده‌اند [۲].

در این میان، هوش مصنوعی نه تنها به بهبود تصمیم‌گیری‌های داده‌محور در سازمان‌ها کمک می‌کند، بلکه با افزایش کارایی نیروی کار و کاهش هزینه‌های نظارت، موجب ارتقای بهره‌وری کلی سازمان‌ها می‌شود [۳؛ ۴]. به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی نیز توانسته است مزایای فراوانی به‌همراه آورد؛ چرا که این فناوری، از یک‌سو ابزارهای پیشرفته‌ای برای هدایت تصمیم‌های استراتژیک منابع انسانی فراهم می‌کند [۵؛ ۶] و از سوی دیگر از طریق بازتعریف اهداف مدیریت منابع انسانی و تغییر ساختار شبکه‌های درون‌سازمانی، فرایندهای نظارت، انگیزش و روابط کارکنان را دگرگون می‌سازد [۷-۹]. هوش مصنوعی با ظرفیت بالای پردازش داده‌ها و پشتیبانی تصمیم‌گیری، قابلیت ایجاد تحولات بنیادین در شیوه‌های متداول مدیریت منابع انسانی را داراست [۱۰].

با این حال، رشد سریع و گسترده سیستم‌های پیچیده هوش مصنوعی، نگرانی‌هایی را درباره پیامدهای منفی این فناوری بر مشاغل، کسب‌وکارها و جامعه به وجود آورده است [۶؛ ۱۱]. شواهد نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در تحقق انتظار خود از فناوری‌های دیجیتال،



به‌ویژه هوش مصنوعی، با چالش‌های چشمگیری مواجه‌اند [۵]. با توجه به کاربرد روزافزون هوش مصنوعی و اجتناب‌ناپذیر بودن پیامدهای ناخواسته آن [۱۲]، توجه به مسئولیت‌پذیری این فناوری به‌منظور حفظ ارزش‌های انسانی و حمایت از توسعه پایدار ضرورت پیدا کرده است [۱۳-۱۵].

گسترش هوش مصنوعی به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی، تأثیر عمیقی بر باطراحی فرایندهای این حوزه داشته است [۳]. حتی در برخی موارد، تصمیم‌گیری‌های کلیدی مانند استخدام و اخراج به سیستم‌های هوش مصنوعی واگذار شده‌اند [۱۶]. اما گزارش‌های بسیاری نشان‌دهنده وجود سوگیری و تبعیض در عملکرد الگوریتم‌های استخدامی است، برای نمونه برنامه کاربردی هوش مصنوعی گوگل نسبت به زنان و متقاضیان آسیایی تبعیض قائل شده است [۱۷] و سامانه استخدامی آمازون نیز دچار سوگیری جنسیتی بوده است [۱۸]. این شواهد در کنار ابهام‌های قابل توجه پیرامون پیامدهای بالقوه هوش مصنوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی، بر ضرورت تدوین و پیاده‌سازی چارچوب‌هایی منسجم و مسئولیت‌پذیر برای این فناوری تأکید می‌کند [۱۰؛ ۱۹].

اگرچه استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی رو به افزایش است و پژوهش‌هایی در زمینه هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر شکل گرفته‌اند، بخش عمده این پژوهش‌ها به‌صورت پراکنده و اغلب متمرکز بر مباحث کلی فناوری یا اخلاق بوده‌اند درحالی‌که افزایش نگرانی‌های اجتماعی و مطالبه عمومی برای مواجهه مسئولانه با پیامدهای منفی هوش مصنوعی، توجه به اصول اخلاقی و توسعه پایدار را بیش از پیش ضروری ساخته است [۱۴؛ ۱۵]. به‌رغم رشد پژوهش‌های مرتبط با هوش مصنوعی و کاربرد آن در منابع انسانی، مطالعات موجود اغلب به‌صورت پراکنده و غیرنظام‌مند به برخی مؤلفه‌های اخلاقی یا فنی مسئولیت‌پذیری پرداخته‌اند [۵؛ ۶]، بدون آنکه این مؤلفه‌ها در قالب یک چارچوب نظری منسجم و بومی‌سازی‌شده برای بستر منابع انسانی تجمیع شوند. باین‌وجود، تاکنون چارچوبی جامع و هدفمند که ابعاد و مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری هوش مصنوعی را به‌طور خاص در زمینه مدیریت منابع انسانی شناسایی و تبیین کند، ارائه نشده است؛ خلأ مفهومی که ضرورت طراحی چارچوبی نظری و عملیاتی در این حوزه را برجسته می‌سازد. پژوهش حاضر با هدف پرکردن این شکاف، می‌کوشد تا با تلفیق پیشینه نظری و داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با



خبرگان، چارچوبی بومی شده برای سنجش مسئولیت‌پذیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی ارائه دهد.

در مواجهه با چالش‌های ناشی از به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، پژوهش حاضر با هدف طراحی یک چارچوب مفهومی برای تحقق هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در این حوزه انجام شده است. در همین راستا، پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود: ابعاد و مؤلفه‌های هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در حوزه مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر

در سال‌های اخیر، هوش مصنوعی به یکی از فناوری‌های کلیدی در صنایع مختلف تبدیل شده است و سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی به آن روی آورده‌اند [۲۰]. این فناوری با بهینه‌سازی عملکرد در حوزه‌هایی مانند منابع انسانی، موجب افزایش بهره‌وری و تولید شده است [۷؛ ۸]. همچنین، تحلیل دقیق داده‌ها به تصمیم‌گیری هوشمندانه‌تر، بهینه‌سازی نیروی کار و کاهش هزینه‌های نظارتی کمک می‌کند [۴؛ ۲۱] و خودکارسازی فرایندهای سازمانی نیز رشد و توسعه کسب‌وکارها را آسان کرده است [۲۲].

گسترش هوش مصنوعی مدیریت منابع انسانی را وارد عصری نوین از تحول و نوآوری کرده است. به طوری که ابزارهای پیشرفته هوش مصنوعی، فرایندهایی مانند استخدام، آموزش و تصمیم‌گیری را متحول کرده است [۶]. برخلاف فناوری‌های پیشین، هوش مصنوعی نه تنها استدلال انسانی را شبیه‌سازی می‌کند، بلکه می‌تواند در برخی موارد جایگزین آن شود. اما، این پیشرفت با چالش‌هایی همراه است، زیرا نتایج غیرمنتظره و غیرقابل توضیح برخی سیستم‌ها، درک فرایند تصمیم‌گیری را دشوار می‌کند [۲۳-۲۵].

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استفاده از هوش مصنوعی در محیط‌های کاری نه تنها باعث تحول در فرایندهای سازمانی می‌شود، بلکه پیامدهای اجتماعی و سیاسی عمیقی نیز به دنبال دارد [۹؛ ۲۶-۲۷]. این پیامدها، ضرورت توجه به خطرهای بالقوه ناشی از توسعه این فناوری



را برجسته می‌سازند و بر اهمیت تدوین چارچوب‌های مدیریتی و اصول راهبردی برای هدایت و نظارت مسئولانه بر کاربرد آن تأکید دارند [۲۸؛ ۲۹].

در همین راستا، گسترش هوش مصنوعی باعث برجسته‌تر شدن برخی پیامدهای منفی آن شده است، برای مثال مواردی چون برجسب‌گذاری نادرست افراد [۳۰]، عملکرد مغرضانه الگوریتم‌های گوگل در تقویت تبعیض‌های جنسیتی و نژادی [۱۷] و نیز سوگیری سیستم‌های استخدامی نظیر آمازون علیه زنان [۳۱]، همگی نشان می‌دهند که دقت در طراحی الگوریتم‌ها و پردازش داده‌ها امری حیاتی است. به همین دلیل، پژوهشگران بر بازبینی دقیق فرایندهای داده‌کاوی و توسعه سامانه‌های هوش مصنوعی تأکید کرده و از مدیران می‌خواهند در بهره‌برداری از این فناوری، با احتیاط و مسئولیت‌پذیری بیشتری عمل کنند [۳۲؛ ۳۳].

برخی از این خطرها به‌طور مستقیم به ویژگی‌های منحصر به فرد هوش مصنوعی بازمی‌گردند، برای مثال سیستم‌های نظارتی که با هدف کاهش جرم و افزایش امنیت طراحی شده‌اند، گاهی به نقض حریم خصوصی و محدودیت آزادی‌های فردی منجر می‌شوند [۴]. علاوه بر این، وابستگی شدید هوش مصنوعی به داده‌ها، نگرانی‌های جدی درباره نشت اطلاعات شخصی و سوءاستفاده از تحلیل‌های کاربران را به همراه داشته است [۱۰]. این نوع پیامدها با عنوان «هوش مصنوعی اشتباه شده»، زمینه‌ساز تدوین اصولی برای توسعه مسئولیت‌پذیر این فناوری شده است [۳۴].

اگرچه هوش مصنوعی با وعده‌های چشمگیر در حوزه منابع انسانی وارد شده است، اما واقعیت‌های اجرایی آن همچنان با چالش‌های مهمی روبه‌روست. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که شکاف معناداری میان ظرفیت‌های تبلیغ‌شده این فناوری و پیامدهای واقعی آن در عمل وجود دارد. به‌طور خاص، چهار چالش اساسی مانع بهره‌برداری مسئولانه و اثربخش از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی هستند: نخست، پیچیدگی و ظرافت پدیده‌های انسانی در محیط کار که به‌سختی در قالب الگوهای عددی گنجانده می‌شوند؛ دوم، محدودیت‌های ناشی از کمبود داده‌های بزرگ، دقیق و باکیفیت؛ سوم، دشواری در تعیین مسئولیت و پاسخ‌گویی در برابر پیامدهای تصمیم‌های الگوریتمی، به‌ویژه در ابعاد اخلاقی و حقوقی و چهارم، واکنش‌های منفی کارکنان نسبت به تصمیم‌هایی که از شفافیت و انسان‌محوری کافی برخوردار نیستند [۱۰].



این ملاحظه‌ها به روشنی نشان می‌دهند که بهره‌گیری مؤثر از هوش مصنوعی در منابع انسانی تنها زمانی ممکن است که اصول بنیادینی مانند عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری اخلاقی در طراحی، استقرار و استفاده از این فناوری‌ها لحاظ شود. براین اساس، پژوهش حاضر با هدف پرکردن خلأ نظری موجود، به ارائه چارچوبی برای سنجش هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در مدیریت منابع انسانی می‌پردازد تا گامی در جهت کاربرد اخلاق‌محور و پاسخ‌گو از این فناوری در سازمان‌ها برداشته شود.

۲-۲- پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش در حوزه کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بیشتر بر مزایای عملکردی آن، از جمله بهبود کارایی، دقت در تصمیم‌گیری و افزایش شفافیت تمرکز داشته است [۳۵]. در سال‌های اخیر، جریان نوظهوری از پژوهش‌ها با رویکردی انتقادی، به بررسی پیامدهای منفی، مخاطره‌های اخلاقی و پیچیدگی‌های اجتماعی ناشی از استقرار این فناوری پرداخته‌اند [۶].

پژوهش‌هایی چون بنکینز^۱ (۲۰۲۱) و دلکراز^۲ و همکاران (۲۰۲۲) تلاش کرده‌اند با رویکرد «طراحی منصفانه»، نقش انسان و ماشین را در فرایندهای استخدام متعادل کرده و با ارائه الگوریتم‌های حفاظتی، از سوگیری‌های تصمیم‌گیری بکاهند [۳۶؛ ۳۷]. ادامه این خط پژوهش در مطالعه آزمایشی بانکینز و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که ادراک کارکنان از عدالت و اعتماد تحت تأثیر نوع تصمیم‌گیرنده (انسان یا هوش مصنوعی) و ماهیت تصمیم (مثبت یا منفی) قرار دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که حتی تصمیم‌های مثبت اگر از سوی هوش مصنوعی اتخاذ شوند، ممکن است در کارکنان واکنش‌های منفی ایجاد کنند، مگر آنکه تجربه، شفافیت و اعتماد تقویت شده باشد [۳۸].

در این راستا، مجموعه‌ای از پژوهش‌ها به طراحی چارچوب‌هایی برای استقرار هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر پرداخته‌اند. چانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۴) با تمرکز بر مسئولیت‌پذیری

1. Bankins
2. Delecraz
3. Chang



اجتماعی و آگاستانو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) با رویکرد تلفیقی اخلاق کاربردی و تناسب وظیفه- فناوری، بر ضرورت مشارکت فعال کارکنان و نقش انسان در حلقه تصمیم‌گیری تأکید کرده‌اند [۴۰؛۳۹؛۳۷؛۳۶]. این پژوهش‌ها، ضمن عبور از نگاه فناورمحور، به بُعد انسانی و ادراکی توجه دارند و مشارکت کاربر را شرط موفقیت سامانه‌های هوش مصنوعی می‌دانند.

چن^۲ (۲۰۲۴) نیز با بهره‌گیری از رویکردهای میان‌رشته‌ای روان‌شناختی، اقتصادی و سیستمی، به بررسی هوش مصنوعی در آموزش سازمانی پرداخته و ضرورت طراحی مسئولانه سامانه‌های آموزشی را مطرح کرده است؛ سامانه‌هایی که نه تنها کارآمد، بلکه عادلانه، شفاف و پاسخ‌گو باشند [۴۱].

از سوی دیگر، ماتیاس^۳ (۲۰۰۴) و پژوهش‌های جدیدتر در زمینه «هوش مصنوعی توضیح‌پذیر»^۴ [۴۲] بر نقش انسان در پاسخ‌گویی اخلاقی و نیاز به ارائه دلایل قابل فهم برای تصمیم‌های هوش مصنوعی تأکید کرده‌اند. این پژوهش‌ها، شفافیت و تعامل انسان-فناوری را شرط کلیدی برای اعتمادپذیری و پذیرش اجتماعی این سامانه‌ها می‌دانند [۱۱].

پژوهش‌هایی با رویکرد پارادوکسی، مانند کورلت^۵ و همکاران (۲۰۲۱) به ماهیت دوگانه استفاده از هوش مصنوعی اشاره دارند؛ جایی که هم‌زمان فرصت‌هایی نظیر بهره‌وری و شخصی‌سازی و تهدیدهایی چون کاهش اعتماد و افزایش ابهام پدیدار می‌شوند. این پژوهش‌ها، ضمن تأکید بر مدیریت فعالانه پیامدهای متضاد، بر نقش حیاتی ارتباطات شفاف و پیاده‌سازی تدریجی تأکید می‌ورزند [۲۲؛ ۱۹].

مرور انتقادی ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه چارچوب‌های اخلاق‌محور و اصول حقوق بشری برای هدایت توسعه هوش مصنوعی در حال گسترش‌اند، هنوز پژوهش‌های محدودی به بررسی عمیق، مقایسه‌ای و زمینه‌مند این اصول پرداخته‌اند [۳۰]. از این رو، پژوهش‌های آینده می‌توانند با تمرکز بر ارزیابی تجربی اصول اخلاقی، تحلیل شکاف‌های میان نظر و عمل و مطالعه واکنش‌های کاربرمحور، به درک عمیق‌تر از استقرار مسئولانه هوش مصنوعی در منابع انسانی یاری رسانند [۶].

1. Agustono
2. Chen
3. Matthias
4. Explainable AI
5. Charlwood



با توجه به شتاب فزاینده به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، چالش‌های آن بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته‌اند. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد که ابعاد اخلاقی و مسئولیت‌پذیری این فناوری بیشتر به‌صورت پراکنده و غیرنظام‌مند مطالعه شده‌اند. از همین رو، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این خلأ مفهومی و کاربردی، به دنبال ارائه چارچوبی جامع برای سنجش مسئولیت‌پذیری هوش مصنوعی در حوزه منابع انسانی است.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر در گروه پژوهش‌های کیفی قرار دارد. به‌منظور بررسی نظام‌مند داده‌های کیفی و آشکار کردن الگوهای معنایی پنهان در آنها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است، زیرا پژوهشگران، تحلیل محتوای کیفی را به منزله روشی انعطاف‌پذیر به‌ویژه برای داده‌های متنی در نظر می‌گیرند [۵۳]. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متنی از راه فرایند نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست [۴۳]. تحلیل محتوای کیفی به پژوهشگران اجازه می‌دهد اصالت و حقیقت داده‌ها را به‌گونه‌ای ذهنی ولی به روش علمی تفسیر کنند. تحلیل محتوای کیفی به فراتر از کلمه‌ها یا محتوای عینی متون می‌رود و تم‌ها یا الگوهایی را که آشکار یا پنهان هستند، به‌صورت محتوای آشکار نمایان می‌سازد [۴۴].

داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز تحلیل شد و سپس کدهای مشابه در طبقه‌های مفهومی گروه‌بندی شدند. در گام نهایی، مقولات اصلی برای طراحی چارچوب مفهومی مسئولیت‌پذیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی استخراج شدند [۴۵؛ ۴۶]. براساس دستورالعمل تحلیل محتوای کیفی، نخست ادبیات پیشین و سپس متون مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد تا درک کاملی از عقاید و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان حاصل شود. در مرحله بعد، جمله‌ها و عبارات‌های اصلی استخراج و معانی هر جمله دسته‌بندی شدند. این مفاهیم در خوشه‌های مختلف طبقه‌بندی و در قالب کدهای تفسیری قرار گرفتند که حاوی معانی مشخصی هستند.



- مشارکت‌کنندگان این پژوهش از میان کارشناسان و خبرگان حوزه‌های فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی انتخاب شدند که حداقل سه سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در یکی از این حوزه‌ها را دارا بودند. باین‌حال فقط سابقه کاری ملاک انتخاب نبوده و معیارهای تکمیلی برای تشخیص خبرگی در نظر گرفته شد. این معیارها شامل:
- ✓ مؤثر در طرح‌های هوش مصنوعی، به‌ویژه در فرایندهای منابع انسانی (مانند استخدام، ارزیابی عملکرد، تحلیل داده‌های کارکنان)،
 - ✓ داشتن دانش و تجربه در موضوعات مرتبط با مسئولیت‌پذیری، اخلاق فناوری و تصمیم‌گیری الگوریتمی،
 - ✓ و برخورداری از سابقه پژوهشی یا مشاوره‌ای در حوزه کاربرد فناوری‌های هوشمند در سازمان‌ها می‌باشد.

به‌منظور اطمینان از تسلط و صلاحیت علمی مشارکت‌کنندگان در ارتباط با موضوع پژوهش، پیش از آغاز مصاحبه‌های اصلی، با هریک از افراد نشست‌هایی مقدماتی برگزار شد. در این پیش‌نشست‌ها، ضمن تشریح هدف و چارچوب کلی پژوهش، میزان آگاهی، تجربه عملی و قابلیت مشارکت مؤثر افراد ارزیابی شد. تنها افرادی که در این ارزیابی اولیه توان علمی و شناخت کافی از موضوع را نشان دادند، به مرحله اصلی مصاحبه راه یافتند. در ادامه، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد در صورت شناخت افراد واجد شرایط دیگر، آنان را معرفی کنند. براین‌اساس، فرایند نمونه‌گیری به‌صورت قضاوتی از نوع گلوله برفی ادامه پیدا کرد [۴۷].

پس از انجام ۱۰ مصاحبه، تحلیل داده‌ها نشان داد که مفاهیم و کدهای جدیدی از داده‌ها استخراج نمی‌شود و پژوهش به نقطه اشباع مفهومی^۱ رسیده است؛ مفهومی که به‌معنای کفایت اطلاعات برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش تلقی می‌شود [۴۸]. بنابراین، این حجم نمونه برای دستیابی به اهداف پژوهش کفایت داشته است. درنهایت، ده نفر از خبرگان و کارشناسانی که پیشینه مرتبط و تمایل به همکاری داشتند، برای انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انتخاب

1. data saturation



شدند. در جدول ۱، مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان به گونه‌ای آورده شده است که هویت آنها محفوظ بماند.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	رشته/ تخصص	سابقه کاری	جنسیت	کد مصاحبه
۱	ارشد	هوش مصنوعی و فناوری اطلاعات	۳	زن	P1
۲	ارشد	سیستم‌های هوشمند و فناوری اطلاعات	۴	مرد	P2
۳	ارشد	توسعه سازمانی و برنامه‌ریزی نیروی کار	۴	زن	P3
۴	دکتری	مهندس داده و طراح الگوریتم‌های هوش مصنوعی	۵	مرد	P4
۵	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۷	مرد	P5
۶	ارشد	مهندس داده و طراح الگوریتم‌های هوش مصنوعی	۵	مرد	P6
۷	ارشد	الگوسازی، الگوریتم‌های هوش مصنوعی	۶	مرد	P7
۸	ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات با تجربه منابع انسانی	۵	مرد	P8
۹	دکتری	متخصص در پیاده‌سازی هوش مصنوعی	۴	زن	P9
۱۰	ارشد	مدیریت منابع انسانی	۳	زن	P10

۳-۱- روایی و پایایی پژوهش کیفی

برای اطمینان از اعتبار (روایی) و قابلیت اعتماد (پایایی) داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از چارچوب چهار معیاری لینکولن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد [۴۹]. این چارچوب شامل اعتبار، تأییدپذیری، قابلیت اعتماد، و انتقال‌پذیری است.

در راستای افزایش اعتبار، از راهبرد بازبینی به‌وسیله اعضا^۲ استفاده شد؛ به این صورت که در طول مصاحبه‌ها، برداشت‌های اولیه پژوهشگر به مشارکت‌کنندگان بازگشت داده شد تا آنها صحت درک مطالب خود را تأیید یا اصلاح کنند. همچنین، صرف زمان کافی برای هر مصاحبه و ایجاد فضای تعاملی و عمیق، به افزایش درک زمینه‌ای و صحت داده‌ها کمک کرد [۵۰].

1. Lincoln & Guba
2. member checking



برای تأییدپذیری، فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها با مشارکت چند متخصص حوزه روش‌شناسی بررسی شد. همچنین برای کاهش سوگیری پژوهشگر، بخشی از متن مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها به وسیله یک تحلیلگر دوم مرور شد.

در راستای افزایش قابلیت اعتماد تمامی مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت نظام‌مند مستندسازی شد؛ از جمله یادداشت‌های میدانی، ثبت تصمیم‌های تحلیلی و نگارش یادداشت‌های حاشیه‌ای در زمان کدگذاری داده‌ها. این مستندسازی امکان بازبینی و ممیزی فرایند پژوهش را فراهم می‌سازد.

برای ارتقای انتقال‌پذیری، سعی شد با ارائه توضیحات کامل درباره بستر پژوهش، مشخصات مشارکت‌کنندگان، نحوه گردآوری داده‌ها و زمینه تحلیل، زمینه قضاوت خوانندگان درباره امکان تعمیم یا کاربرد یافته‌ها در سایر محیط‌های مشابه فراهم شود.

۴- یافته‌ها

برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی با جهت‌گیری قیاسی-اکتشافی استفاده شده است. نخست مجموعه‌ای از پژوهش‌های علمی معتبر در حوزه هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر و کاربرد آن در مدیریت منابع انسانی مرور شد و براساس مفاهیم کلیدی موجود در ادبیات، چارچوبی اولیه متشکل از مؤلفه‌هایی مانند شفافیت، عدالت، مسئولیت‌پذیری، قابلیت اعتماد و امنیت طراحی شد. این مرحله نشان‌دهنده جهت‌گیری قیاسی تحلیل بوده است. در ادامه، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و تحلیل محتوای آنها از راه کدگذاری باز، مفاهیم جدیدی از دل داده‌ها استخراج شد که بخشی از آنها در ادبیات پیشین به طور مستقیم مطرح نشده بودند. سپس مفاهیم جدید با مفاهیم قیاسی تلفیق شده و مؤلفه‌های اولیه توسعه پیدا کردند. این فرایند تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، یعنی زمانی که دیگر مفهومی تازه برای افزودن به مؤلفه‌ها شناسایی نشد.

در گام نهایی، مفاهیم مشابه در قالب بحث اصلی دسته‌بندی شدند و ابعاد کلیدی مسئولیت‌پذیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی شکل گرفتند. این فرایند براساس



چارچوب پیشنهادی الو و کینگاس^۱ (۲۰۰۸) و گرانهایم و لوندمن^۲ (۲۰۰۴) هدایت شده و مبنایی برای طراحی چارچوب مفهومی پژوهش فراهم آورده است. به این ترتیب، ابعاد نهایی جدول ۳ حاصل یک رویکرد ترکیبی از تحلیل قیاسی (برگرفته از ادبیات نظری) و تحلیل استقرایی (مبتنی بر داده‌های تجربی) هستند. این تلفیق، شیوه‌ای رایج و معتبر در پژوهش‌های کیفی پیچیده و میان‌رشته‌ای محسوب می‌شود [۵۱؛ ۵۲].

پیش از ارائه یافته‌های پژوهش نمونه‌ای از مراحل تحلیل کیفی در قالب جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲. نمونه‌ای از مراحل کدگذاری و تحلیل داده‌ها

مرحله تحلیل	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
شرح فعالیت‌ها	شناسایی، استخراج واژگان و عبارات‌های مرتبط با سوگیری، بی‌عدالتی و تبعیض	دسته‌بندی کدهای باز و ایجاد ارتباط میان آنها	یکپارچه‌سازی و شکل‌دهی به بعد نهایی براساس اهمیت و ارتباط مفاهیم
نمونه کدهای استخراج شده	سوگیری داده‌ها، بی‌عدالتی در جذب، تبعیض در الگوریتم؛	مراقبت از سوگیری داده‌ها، حذف بی‌عدالتی، کاهش تبعیض	ادغام محور مدیریت عدالت در داده‌ها با سایر مفاهیم اخلاقی
دسته‌بندی نهایی	-	محور مفهومی: «مدیریت عادلانه داده‌های مرتبط با جذب استعداد»	بعد نهایی: «بعد اخلاقی» در هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر
شرح فعالیت‌ها	شناسایی عبارات مرتبط با پایداری و صحت عملکرد الگوریتم در مواجهه با داده‌های جدید	گروه‌بندی کدهای باز مرتبط با ثبات عملکرد الگوریتم و سازگاری با داده‌های جدید	ترکیب محورهای مرتبط و شکل‌دهی بعد قابلیت اطمینان و اعتمادپذیری کلی الگوریتم
نمونه کدهای استخراج شده	پایداری عملکرد، ورود داده‌های جدید، قابلیت اطمینان الگوریتم	ثبات عملکرد با داده‌های به‌روزشده، اعتماد به الگوریتم جذب استعدادها	ادغام محور اطمینان از عملکرد پایدار الگوریتم در چارچوب کلی اعتمادپذیری هوش مصنوعی
دسته‌بندی نهایی	-	محور مفهومی: «پایداری و صحت عملکرد الگوریتم جذب استعدادها با داده‌های جدید»	بعد نهایی: «قابلیت اطمینان و اعتمادپذیری» در هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر

1. Elo & Kyngäs
2. Graneheim & Lundman



بر اساس نتایج به دست آمده، ابعاد مسئولیت پذیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی در شش محور اصلی طبقه بندی می شوند. نخست، بُعد اخلاقی با هفت گزاره به اصول بنیادین رفتار مسئولانه در استفاده از فناوری می پردازد. دوم، بُعد قابلیت اطمینان و اعتماد پذیری که با پنج گزاره، به سنجش میزان اعتماد سازمان به نتایج حاصل از سیستم های هوش مصنوعی اختصاص دارد. سوم، بُعد پاسخ گویی و مسئولیت پذیری است که با شش گزاره، نقش سازمان در پاسخ به پیامدهای تصمیم گیری مبتنی بر هوش مصنوعی را بررسی می کند. چهارمین بُعد، شفافیت و عدم تبعیض است که هفت گزاره را در بر می گیرد و به وضوح به عملکرد الگوریتم ها و حذف سوگیری های احتمالی می پردازد. پنجمین بُعد، عدالت و انصاف با هفت گزاره که تأکید آن بر برخورد یکسان و منصفانه با کارکنان در فرایندهای مبتنی بر هوش مصنوعی است. در نهایت، بُعد امنیت و حفظ حریم خصوصی با هشت گزاره، به حفظ داده های شخصی و محرمانه کارکنان اشاره دارد.

در مجموع، این شش بُعد شامل چهار گزاره هستند که چارچوبی جامع برای سنجش مسئولیت پذیری استفاده از هوش مصنوعی در حوزه منابع انسانی فراهم می کنند. جزئیات کامل این ابعاد به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. ابعاد سنجش مسئولیت پذیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

ابعاد	شاخص ها	برخی منابع مرتبط
بُعد اخلاقی	شناسایی ارزش های اخلاقی تمامی صاحبان منافع (کارفرما، کارمند و متقاضیان استخدام) در توسعه الگوریتم های مدیریت منابع انسانی	[۵۳-۵۶]
	مشارکت صاحبان منافع در فرایند طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با علائق و ارزش های متفاوت	[۵۷:۵۴]
	همسویی داده های استفاده شده در توسعه الگوریتم ارزیابی عملکرد، جذب کارمند، جبران خدمات با ارزش های اخلاقی و هنجارهای اجتماعی بستر مورد استفاده	[۵۷:۵۵:۳۷]
	استفاده از استدلال های ارزشی و اخلاقی در رفتار سیستم های هوشمند منابع انسانی	[۵۸] مصاحبه
	کنترل نبود سوگیری و بی عدالتی در داده های استفاده شده در الگوریتم جذب استعدادها	[۵۶:۵۴]
	شناسایی اصول اخلاقی با توجه به استقلال سیستم در پیاده سازی کارکردهای منابع انسانی (توصیفی، پیش بینی و تجویزی)	[۵۷]
	درک ارزش های اخلاقی و هنجارهای محیط اجتماعی-فنی محیط بزرگتر سیستم هوشمند مدیریت منابع انسانی	[۵۸:۵۷]



ابعاد	شاخص‌ها	برخی منابع مرتبط
قابلیت اطمینان و اعتمادپذیری	استفاده از رویکرد "آزمون-آزمون مجدد" جهت درستی پیش‌بینی الگوریتم ارزیابی عملکرد کارکنان	[۵۹:۳۷]
	کیفیت و یکپارچگی داده‌های مورد استفاده در توسعه الگوریتم‌های تطابق شغل و غربالگری کاندیدا	[۵۳:۳۷:۱۰]
	استفاده از دیتاست‌های به‌روز برای توسعه الگوریتم تطابق شغل و شاغل	[۵۹:۵۳:۳۷]
	عملکرد قابل اطمینان الگوریتم‌های جذب استعدادها با وجود داده‌های جدید	مصاحبه [۶۰]
پس‌نگینی و مسئولیت‌پذیری	پیش‌بینی قابل اطمینان الگوریتم‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات برای داده‌های متناقض	[۵۳:۱۰]
	مشخص بودن اهداف و مقاصد توسعه الگوریتم‌ها	مصاحبه
	هوش مصنوعی قابل توضیح/ توصیف‌پذیر (سیستم بتواند توضیح دهد چرا یک تصمیم را گرفته؟)	[۵۳:۵۵:۵۴:۵۷:۵۸:۶۰:۶۱]
	مشخص بودن زنجیره افراد مسئول در توسعه الگوریتم‌های منابع انسانی هوشمند	[۶۲:۶۰:۵۶:۵۴]
شفافیت	توجیه‌پذیری بودن تصمیم‌ها و انتخاب‌های سیستم منابع انسانی هوشمند	[۵۸:۵۷:۵۵-۵۳]
	وجود سازوکارهای حکمرانی داده در تحقق الگوهای سیستم	مصاحبه
	نمایش ارزش‌های اخلاقی و هنجارهای اجتماعی که سیستم در فرایند تصمیم‌گیری استفاده کرده است.	مصاحبه
	شفافیت در منابع داده‌های توسعه الگوریتم‌های غربالگری و ارزیابی عملکرد	[۶۲:۵۳]
عدم تبعیض و عدالت	واضح بودن چگونگی گردآوری داده‌های کارکنان و ذخیره‌سازی آنها	[۶۲:۵۷]
	دردسترس بودن داده‌های توسعه و آزمون الگوریتم‌های هوش مصنوعی منابع انسانی برای پژوهش‌های بیشتر	[۶۰:۵۷]
	آشکار بودن فرضیه‌ها و ارزش‌های فرایند طراحی الگوریتم‌های جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و غربالگری متقاضیان شغل	[۵۵:۵۴:۳۷]
	قابل فهم بودن الگو تصمیم‌گیری الگوریتم‌های جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و غربالگری متقاضیان شغل برای کاربران	[۵۸:۵۴]
تبعیض و عدالت	وجود سازوکارهای شفاف در مورد یادگیری سیستم	[۵۸:۵۷]
	شفافیت در الگوریتم‌ها و عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌های الگوریتم‌ها	[۶۰:۵۸:۵۷:۵۵]
	مستندسازی گروه‌ها، نمونه‌ها و افرادی با ویژگی‌های خاص به منظور شناسایی اشتباهات سوگیرانه در الگوریتم جذب کارکنان	[۵۶:۵۳]
	فراهم کردن دسترسی عادلانه به داده‌ها برای افراد با چت‌بات‌ها	مصاحبه
تبعیض و عدالت	ارزیابی/ پیامد مشابه برای افرادی با عملکردی مشابه	مصاحبه
	بی‌طرفی الگوریتمیک و عدم تبعیض‌های جنسیتی، سن، گرایش جنسی، علاقه‌مندی‌ها در غربالگری رزومه‌ها	[۵۶:۵۴:۵۳:۳۷:۶۲:۶۰:۵۸]
	آزمون عدالت الگوریتم ارزیابی عملکرد در ارزیابی افراد و رتبه‌بندی گروه‌ها در مقایسه با داده‌های واقعی	[۵۴:۳۷]



ابعاد	شاخص‌ها	برخی منابع مرتبط
	فقدان سوگیری در تشخیص چهره متقاضیان استخدام بر مبنای فرضیه‌های نادرست چون رنگ پوست، پوشش و غیره	مصاحبه [۶۰؛ ۵۶]
	استفاده از دیتاست‌های جامع‌تر و معرف برای جلوگیری از کلیشه‌های رایج در استخدام افراد	[۵۶؛ ۳۷؛ ۱۰]
تبعیت از چارچوب‌های حریم خصوصی و قانونی استفاده از داده‌ها در فرایند بررسی درخواست متقاضیان شغل	تبعیت از چارچوب‌های حریم خصوصی و قانونی استفاده از داده‌ها در فرایند بررسی درخواست متقاضیان شغل	[۵۳؛ ۵۶؛ ۵۷؛ ۶۲؛ ۶۳]
	استفاده از روش‌های امنیتی چندگانه برای محافظت از داده‌های کارکنان و مصاحبه‌شوندگان	[۶۳؛ ۵۳]
	محافظت از داده‌های کارکنان زمان تعامل با سیستم	[۶۴؛ ۵۸؛ ۵۶؛ ۵۳]
	اخذ توافق از متقاضیان شغل در استفاده از داده‌های آنها	[۶۴؛ ۵۳]
	آگاهی کارکنان از چگونگی گردآوری، ذخیره‌سازی و استفاده از داده‌های آنها	مصاحبه
	تعریف مالکیت داده‌های منابع انسانی سازمان	مصاحبه
	استفاده از کوکی‌های مورد توافق در گردآوری داده‌های عملکردی کارکنان	[۵۳] مصاحبه
	گمنامی داده‌های ارایانه‌ها و مستندها در توسعه الگوریتم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان	مصاحبه

۴-۲- تشریح یافته‌های پژوهش

۴-۲-۱- بعد اخلاقی

یکی از چالش‌های بنیادین در بهره‌گیری از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در فرایندهای جذب و استخدام که در مصاحبه‌ها اغلب بر آن تأکید داشتند، مسئله کنترل سوگیری‌ها و حفظ عدالت در الگوریتم‌های تصمیم‌گیری است. الگوریتم‌هایی که جدا از ملاحظه‌های دقیق اخلاقی و تحلیل داده‌های زمینه‌ای توسعه پیدا کرده‌اند، می‌توانند به‌طور ناخواسته الگوهای تبعیض‌آمیز گذشته را بازتولید کنند؛ موضوعی که پیامدهای آن در تجربه زیسته بسیاری از متخصصان منابع انسانی در مصاحبه‌ها نیز انعکاس پیدا کرده است. این مسئله به‌طور دقیق همان چیزی است که برایسون^۱ (۲۰۲۳) نیز هشدار می‌دهد که اخلاق هوش مصنوعی نباید تنها به دغدغه‌هایی مثل تعصب داده تقلیل پیدا کند، بلکه باید به شکل بنیادین به آثار اجتماعی، خطرهای نهادینه‌سازی خشونت و تقویت بی‌عدالتی سیستمی نیز توجه شود

1. Bryson



[۶۵]. برای مثال یکی از مدیران منابع انسانی شرکت فناوری‌محور در این رابطه اینگونه اظهار کرد: «اگر الگوریتم‌ها بر مبنای داده‌های تاریخی طراحی شوند، احتمال دارد سوگیری‌های ساختاری گذشته، مثل جنسیت‌گرایی یا تعصب نسبت به دانشگاه‌های خاص، در نتایج بازتاب پیدا کنند».

در این راستا، به باور راغوان^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، در بسیاری از سامانه‌های استخدامی، داده‌های گذشته می‌توانند به‌عنوان عنصر تبعیض‌آمیز عمل کنند؛ مگر آنکه پیش از تحلیل، فرایندهای پالایش و بازنگری داده‌ها به‌صورت شفاف و هدفمند انجام شود [۶۱؛ ۶۶].

در این میان، توانمندی توسعه‌دهندگان در شناسایی و حذف این سوگیری‌ها و طراحی سیستم‌هایی که اصول اخلاقی را در سه سطح توصیفی (تحلیل داده‌های گذشته)، پیش‌بینی (برآورد رفتارهای آینده) و تجویزی (ارائه تصمیم‌های خودکار یا پیشنهادی) رعایت می‌کنند، نقش کلیدی دارد، زیرا رعایت این اصول می‌تواند حقوق کارکنان را در برابر تصمیم‌های الگوریتمی محافظت کند و اعتماد سازمانی را تقویت کند. از منظر نظری نیز، تحلیل اجتماعی-فنی این سیستم‌ها نشان می‌دهد که درک و تبیین صحیح از هنجارهای اجتماعی مرتبط با عدالت، برابری و پاسخ‌گویی می‌تواند توازن میان پیشرفت فناوریانه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را برقرار سازد [۶۷].

۴-۲-۲- قابلیت اطمینان و اعتمادپذیری

اعتمادپذیری یکی از مؤلفه‌های کلیدی در پذیرش و اثربخشی سیستم‌های هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی است. این اعتماد نه از راه عملکرد ظاهری، بلکه از راه ارزیابی دقیق، پیاپی و اعتبارسنجی خروجی‌ها و پیش‌بینی‌های الگوریتمی سیستم حاصل می‌شود. بر این اساس می‌توان اینگونه استدلال کرد که اعتمادپذیری را باید فراتر از فقط کارکرد فنی دانست و باید در چارچوبی از تلفیق کیفیت داده، انصاف الگوریتمی و ملاحظه‌های انسانی تحلیل کرد. در مصاحبه‌های انجام‌شده، برخی از مشارکت‌کنندگان بر نقش‌آفرینی کیفیت داده‌ها در فرایندهای جذب تأکید داشتند، برای مثال یکی از مدیران منابع انسانی اظهار داشت: «اگر داده‌هایی که به

1. Raghavan



سیستم می‌دهیم ناقص یا سوگیری داشته باشند، خروجی هم به همان میزان ناکارآمد و به‌خصوص غیرقابل اعتماد خواهد بود».

به این ترتیب، ارزیابی دوره‌ای و به‌روزرسانی مداوم دیتاست‌ها، همراه با تحلیل بی‌طرفانه داده‌های جدید، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای جلوگیری از بازتولید سوگیری‌های ساختاری در تصمیم‌گیری است. این امر به‌ویژه در محیط‌های پویا و در حال تغییر اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ جایی که الگوریتم‌ها باید بتوانند با تغییر نیازمندی‌های بازار کار، مهارت‌های جدید و الگوهای رفتاری نوظهور سازگار شوند. در همین رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان تصریح کرد: «سیستم باید هم‌زمان با تغییرات بازار، خودش را به‌روزرسانی کند. سیستمی بنیادش بر داده‌های دیروز است، نمی‌تواند استعدادهایی برای فردا را بیابد». به همین دلیل، الگوهای پیش‌بینی لازم است از منظر اجتماعی بازنگری مداوم شوند تا اعتماد صاحبان منافع مخدوش نشود [۵۸؛ ۶۵].

۴-۲-۳- پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری

در بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند در منابع انسانی، یکی از دغدغه‌های اصلی مصاحبه‌شوندگان وجود نداشتن شفافیت پذیرش مسئولیت در زمان بروز خطاهای الگوریتمی است. از منظر مشارکت‌کنندگان، زمانی که سیستم به اشتباه فردی را رد یا تأیید می‌کند، این پرسش اساسی مطرح است که «چه کسی مسئول است و باید پاسخ‌گوی این خطا باشد؟» یکی از مدیران فناوری در این زمینه به نکته جالبی اشاره کرد: «وقتی الگوریتم اشتباه می‌کند، همه می‌گویند که سیستم تصمیم گرفته؛ ولی سیستم که پاسخ‌گو نیست، انسان‌ها باید پاسخ‌گو باشند». این نگاه، اهمیت تعیین زنجیره مسئولیت در طراحی و پیاده‌سازی الگوریتم‌ها را برجسته می‌سازد [۵۳؛ ۶۵]. بر این اساس، مشخص بودن نهاد یا فرد پاسخ‌گو در فرایند توسعه، آموزش و اعمال الگوریتم‌ها، نقشی کلیدی در اعتماد سازمانی و مشروعیت اجتماعی سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی دارد.

در این راستا، امکان نداشتن توجیه‌پذیری تصمیم‌های سیستم، نقطه ضعف سیستم تلقی می‌شود. در فرایند انجام مصاحبه مشارکت‌کنندگان، به‌ویژه مدیران منابع انسانی خواهان آن بودند که معیارهای الگوریتمی به‌صورت مستند و با قابلیت توضیح در دسترس متقاضیان قرار



گیرد. یکی از آنها تصریح کرد: «اگر متقاضی مورد تأیید قرار نمی‌گیرد، باید آگاه شویم چرا. این شفاف‌سازی هم به ما کمک می‌کند، هم به متقاضی».

۴-۴- شفاف بودن

شفاف بودن در منابع داده و نحوه پردازش آنها برای توسعه الگوریتم‌های غربالگری و ارزیابی عملکرد، از اهمیت بالایی برخوردار است. این موضوع از تصمیم‌گیری‌های ناعادلانه، نقض حریم خصوصی و استفاده نادرست از اطلاعات جلوگیری می‌کند. شفافیت نداشتن در تصمیم‌های هوش مصنوعی، معروف به «اثر جعبه سیاه» می‌تواند اعتماد کارکنان را کاهش دهد و اعتبار سازمان را زیر پرسش ببرد [۶۸-۷۱]. اثر جعبه سیاه به‌عنوان خطر جدی برای مشروعیت تصمیم‌های سازمانی مطرح می‌شود. سیستم‌های فاقد تبیین‌پذیری نه تنها کاربران نهایی را در ابهام می‌گذارند، بلکه اعتماد عمومی به عملکرد عادلانه سازمان را تضعیف می‌کنند. به این ترتیب، می‌توان اینگونه استدلال کرد که تداوم این وضعیت ممکن است به نوعی «فاصله ادراکی» میان ماهیت تصمیم‌های الگوریتمی و نوع انتظارهای انسانی منجر شود؛ جایی که کاربر احساس می‌کند سیستمی طوری طرح‌ریزی شده که وی نادیده گرفته شود یا ناعادلانه قضاوت شود. درک این تصمیم‌ها در فرایندهایی مانند استخدام و ارتقا برای کارکنان ضروری است [۷۲]. بنابراین، سازمان‌ها باید الگوهای هوش مصنوعی را تفسیرپذیر کنند و مستندهای روشنی ارائه دهند. شفافیت در نحوه یادگیری و به‌روزرسانی این سیستم‌ها، نظارت‌پذیری را افزایش و سوگیری‌های پنهان را کاهش می‌دهد [۷۱].

۴-۵- عدم تبعیض و عدالت

بعد پنجم جدول یافته‌ها به عدم تبعیض و عدالت اشاره دارد. در این خصوص، می‌توان اذعان کرد که مستندسازی دقیق ویژگی‌های جمعیتی و فردی در طراحی و اصلاح الگوریتم‌های جذب منابع انسانی نقش حیاتی ایفا می‌کند. شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها بر این نکته تأکید داشتند که «اگر سیستم نداند با چه نوع و میزان تنوعی از داوطلبان مواجه است، چگونه می‌تواند بی‌طرف بماند؟». این مسئله نشان می‌دهد که شناسایی نداشتن صحیح زیرگروه‌ها در داده‌های وارد شده به سیستم، می‌تواند به بازتولید سوگیری‌های نهادینه شده منجر شود [۵۷]؛



۵۹]. براین اساس، مستندسازی دقیق گروه‌ها و ویژگی‌های خاص به اصلاح سوگیری‌های الگوریتم‌های جذب منابع انسانی کمک می‌کند. دسترسی عادلانه به داده‌ها از راه چت‌بات‌ها فرصت‌های برابر را بیش از پیش تقویت می‌کند. برخی از مصاحبه‌شوندگان، این فناوری را به‌عنوان «پنجره‌ای بی‌طرف» توصیف کردند که به افراد با پیشینه‌های مختلف فرصت ابراز توانایی‌هایشان را می‌دهد؛ بدون آنکه تحت تأثیر سوگیری‌های انسانی یا فرم‌های سنتی قرار بگیرند [۵۳؛ ۶۰]. بنابراین حساسیت دست‌اندرکاران نسبت به بی‌طرفی الگوریتم‌ها در غربالگری رزومه و ارزیابی عملکرد ضروری تلقی می‌شود تا افراد با شرایط مشابه نتایج یکسانی دریافت کنند. همچنین، حذف سوگیری‌ها در تشخیص چهره و استفاده از دیتاست‌های متنوع، انتخاب‌های عادلانه‌تر را تضمین می‌کند.

۴-۶- امنیت و حریم خصوصی

بعد ششم یافته‌های پژوهش؛ حفظ امنیت و حریم خصوصی داده‌ها در فرایند بررسی درخواست‌های شغلی است که از محورهای اساسی در مسئولیت‌پذیری دیجیتال سازمان‌ها محسوب می‌شود. داده‌های شخصی داوطلبان، از جمله سوابق شغلی، تحصیلات، ویژگی‌های روان‌شناختی و حتی رفتارهای دیجیتالی آنها، در صورت مراقبت نداشتن مناسب می‌توانند در معرض استفاده نادرست یا نشت اطلاعات قرار گیرند. این نگرانی در اغلب مصاحبه‌ها به‌وضوح از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح شد. یکی از آنها اظهار داشت: «ما نمی‌توانیم به بهانه دیجیتال‌سازی، از مرزهای حریم خصوصی عبور کنیم؛ هر قدم ما باید با رضایت آگاهانه همراه باشد.» این موضوع به مفهوم «حاکمیت داده»^۱ اشاره دارد. در واقع، به پیروی از چارچوب‌های قانونی تأکید دارد که ضرورتی اخلاقی برای حفظ کرامت انسانی در تعاملات دیجیتال به‌شمار می‌رود [۵۴؛ ۵۵]. مصاحبه‌شوندگان بارها به نگرانی خود نسبت به تعیین دقیق مالکیت داده‌ها اشاره کردند؛ اینکه مشخص باشد چه نهادی مسئول داده است، چگونه داده‌ها ذخیره می‌شوند و در چه شرایطی قابل حذف یا انتقال هستند و اینکه تا چه زمانی نگهداری می‌شوند.



۵- بحث و نتیجه‌گیری

طراحان بر جنبه‌های فنی تمرکز دارند در حالی که کاربران بیشتر نگران حریم خصوصی، امنیت و شفافیت تصمیم‌گیری خودکار هستند. این تفاوت‌ها چالش‌هایی در طراحی و استفاده از فناوری ایجاد می‌کند [۷۱].

از آنجایی که سیستم‌های هوش مصنوعی در ذات خود از درک و تفسیر ارزش‌های انسانی در بافت فرهنگی ناتوان هستند [۵۴؛ ۷۳]، ارزش‌های اخلاقی به موضوعی کلیدی در مباحث دانشگاهی و کاربردی تبدیل شده است [۵۷؛ ۷۴]. اگرچه بیش از ۳۰۰ چارچوب سیاستی و دستورات عمل اخلاقی در سطح جهانی برای هم‌راستاسازی هوش مصنوعی با اصول انسانی تدوین شده‌اند [۱۳؛ ۵۳]، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این چارچوب‌ها هنوز از تبدیل شدن به معیارهای عملکردی در بستر سازمانی فاصله دارند [۵۸].

یافته‌های پژوهش حاضر نیز این فاصله را در بستر سازمانی ایران تأیید می‌کند، جایی که «اخلاق»، اغلب در سطح شعارهای رسمی یا منشورهای ارزش سازمانی باقی می‌ماند. یکی از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها تأکید کرد: «برای ما اخلاق یک واژه تزئینی است؛ وقتی بر بهره‌وری بالا به شدت تأکید شود، تصمیم با عددها گرفته می‌شود نه ارزش‌ها».

این در حالی است که پژوهش‌هایی نظیر [۵۵؛ ۵۶] هشدار می‌دهند که بدون تعهد اخلاقی واقعی، الگوریتم‌ها ممکن است تبعیض‌های پنهان را تقویت کنند. این موضوع به‌ویژه در فرایندهایی همچون غربالگری اولیه رزومه، ارزیابی خودکار عملکرد و تخصیص منابع انسانی بحرانی‌تر می‌شود [۳۷].

از سوی دیگر، ادبیات جدید مانند پژوهش‌های [۵۷؛ ۶۰] بر لزوم مشارکت فعال کاربران انسانی در تعریف اخلاقی بودن سیستم تأکید می‌کنند. این پژوهش نیز نشان داد که اخلاق در هوش مصنوعی زمانی معنا پیدا می‌کند که همه صاحبان منافع- از توسعه‌دهندگان گرفته تا تحلیلگران منابع انسانی و خود کارکنان در فرایند طراحی، آزمون و بازبینی الگوریتم‌ها مشارکت داده شوند. این مهم می‌تواند با تشکیل کمیته‌های اخلاقی میان‌بخشی و بررسی آثار اخلاقی آن بر حق و حقوق کارکنان و گروه‌های اقلیت در فرایند طراحی لحاظ کنند.



یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اعتمادپذیری و قابلیت اطمینان هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در فرایندهای تطابق شغل و شاغل، نیازمند عملکرد پایدار، دقیق و قابل پیش‌بینی الگوریتم‌هاست [۳۶]. در گفتگو با یکی از مدیران منابع انسانی، وی تأکید داشت: «ما به سیستمی نیاز داریم که حتی نسبت به رزومه‌های ناقص یا حتی داده‌های متناقض، همچنان تصمیم‌هایی منطقی اتخاذ کند».

یافته‌های پژوهشی نیز بر این موضوع که الگوهای هوش مصنوعی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها در شرایط ایدئال بلکه در مواجهه با داده‌های متنوع و ناسازگار نیز دقت خود را حفظ کنند؛ صحنه می‌گذارند [۳۷؛ ۵۹]. از منظر توسعه سیستم‌ها، این موضوع به‌معنای ضرورت به‌روزرسانی مستمر الگوریتم‌ها، بازآموزی با داده‌های جدید و آزمون‌های اعتبارسنجی است [۱۰؛ ۵۳].

شرکت‌های تخصصی می‌توانند با بررسی این الگوریتم‌ها و صدور گواهی‌های تأیید مبنی بر قابلیت اعتماد به آنها، در اطمینان‌بخشی به این فناوری‌ها نقش‌آفرینی کنند. همچنین، مستندسازی پیامدهای تصمیم‌های الگوریتمی در سیستم‌های پرخطر- نظیر ارزیابی صلاحیت یا اخراج کارکنان- یکی از پیشنهادهایی است که از دل مصاحبه‌ها نیز برآمده است؛ به‌ویژه آنجا که یکی از پاسخ‌دهندگان اشاره کرد؛ اگر تصمیم بر این است که سیستم تصمیم بگیرد، پس باید بتوانیم بفهمیم بر چه اساس و معیاری این تصمیم گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکی از چالش‌های اساسی در به‌کارگیری هوش مصنوعی در منابع انسانی، نبود نظام پاسخ‌گویی روشن و مؤثر در فرایند تصمیم‌گیری است. وقتی تصمیم‌های مهمی نظیر رد یا تأیید استخدام، ارتقا یا تعدیل نیرو به‌وسیله سیستم‌های الگوریتمی اتخاذ می‌شود، ولی مسئولیت مشخصی برای آن تعریف نشده، کارکنان دچار بی‌اعتمادی، احساس ناتوانی و حتی بیگانگی سازمانی می‌شوند [۷۵]. همان‌گونه که یکی از مشارکت‌کنندگان مصاحبه بیان کرد؛ وقتی مشخص نیست چه کسی پشت تصمیم است، اعتراض به نتیجه را کجا و به چه کسی باید برد؟!.

در این رابطه، پژوهشگران نیز بر اهمیت پاسخ‌گویی در تمامی فرایندهای سیستم هوش مصنوعی از طراحی و توسعه گرفته تا پیاده‌سازی و نظارت تأکید دارند [۵۴؛ ۷۶؛ ۷۷]. این درحالی است که بیانیه‌های مختلفی در این رابطه تدوین شده است؛ اما مشکل اصلی «شکاف



در اجرا» است؛ به عبارتی فقدان مکانیسم‌هایی در بطن سیستم برای تضمین رعایت این اصول [۵۷؛ ۵۸].

یافته‌های پژوهش حاضر، همچنین بیان می‌کند که بیشتر کاربران سیستم‌های منابع انسانی، اعم از مدیران، کارشناسان یا متقاضیان شغل، از منطق تصمیم‌گیری الگوریتم‌ها اطلاع دقیقی ندارند. همان‌طور که یکی از مدیران در مصاحبه بر آن اشاره داشت؛ سیستم امتیاز می‌دهد، ولی معلوم نیست چطور و چرا. فقط می‌دانیم چه کسی رد شده، نه اینکه چرا. این ابهام، همان چیزی است که پژوهش‌ها با عنوان «اثر جعبه سیاه» شناخته و آن را خطر و تهدیدی برای پاسخ‌گویی و شفافیت می‌داند [۶۱؛ ۷۷]. به همین دلیل، مدافعان، سیاست‌گذاران و پژوهشگران حقوقی خواستار ماشین‌هایی هستند که بتوانند خود را توضیح دهند [۷۸].

در این میان، حکمرانی داده‌ها، از جمله کنترل کیفیت داده‌ها، ثبت و مستندسازی تصمیم‌ها و تعریف مالکیت و مسئولیت‌های حقوقی، به عنوان راهکارهای ضروری در پژوهش‌های نوین و یافته‌های میدانی شناخته شده‌اند [۵۵؛ ۵۶؛ ۶۲]. بر این اساس، برای هر تصمیم شغلی اتخاذ شده به وسیله سیستم‌های هوش مصنوعی، مسئولیت انسانی برای آن تعریف شود. در ضمن برای کاربران گزارش‌های شفاف و قابل فهم تهیه شود و فرایندهای شکایت یا بازبینی را امکان‌پذیر کند. چراکه پاسخ‌گویی تنها به معنای شفافیت فنی نیست، بلکه مستلزم تعیین بازیگران مسئول، معیارهای حساب‌کشی و سازوکارهای واکنش‌پذیر به خطاهای سیستم است [۷۹].

شفافیت به عنوان یکی از ارکان اصلی مسئولیت‌پذیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی در پذیرش نتایج و تعامل اثربخش بین کاربران و سیستم‌های الگوریتمی ایفا می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که برخی از سیستم‌های هوش مصنوعی برای افزایش شفافیت، اطلاعات را به صورت بیانه‌های توضیح‌پذیر در اختیار کاربران، صاحبان منافع و عموم قرار می‌دهند [۸۰] تا بتوانند عملکرد این سیستم‌ها را درک کرده و نسبت به پذیرش یا رد نتایج، تصمیم‌گیری آگاهانه‌تری داشته باشند [۸۱؛ ۸۲] و در صورت لزوم، تصمیم‌های مضر را شناسایی و به حداقل برسانند [۸۳].



توضیح‌پذیری نتایج به این معناست که سیستم‌های هوش مصنوعی باید به گونه‌ای طراحی شوند که تصمیم‌ها و خروجی‌های آنها برای کاربران قابل فهم باشند؛ یعنی مشخص باشد بر چه اساسی، با چه داده‌هایی و به کمک چه الگوریتمی تصمیم گرفته شده است [۸۴].

به این ترتیب، یک فرایند شفاف در تصمیم‌گیری الگوریتمی به بهبود درک روند استخدام کمک می‌کند [۸۵]؛ اما در نبود آن، نتایج تبعیض‌آمیز و غیر قابل دفاع بروز می‌کند. نمونه شاخص آن، الگوریتم استخدام آمازون است که به دلیل استفاده از داده‌های تاریخی مردسالارانه، به حذف نظام‌مند متقاضیان زن منجر شد [۸۶]. این نمونه، مصداق بارز بازتولید تبعیض از راه سیستم‌های به ظاهر بی‌طرف است [۸۷].

مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان پژوهش نیز نشان‌دهنده این امر است؛ به طوری که یکی از متخصصان منابع انسانی اشاره می‌کند؛ ما نمی‌دانیم این سیستم به طور دقیق چطور انتخاب می‌کند. فقط یک فهرست از اسامی داریم. وقتی دلیل رد یا پذیرش را نمی‌دانیم، شفافیت زیر سؤال می‌رود و قادر به پاسخ‌گویی نیستیم.

پژوهش‌های پیشین نیز به طور مستقیم بر همین موضوع تأکید می‌کنند که فقدان شفافیت در سامانه‌های استخدامی می‌تواند موجب بی‌اعتمادی و احساس بی‌عدالتی در میان متقاضیان شود [۵۳؛ ۵۵؛ ۵۸؛ ۶۰]. در این راستا، طراحی سیستم‌های هوش مصنوعی مبتنی بر الگوهایی چون «هوش مصنوعی توضیح‌پذیر امکان تحلیل، نقد و بازنگری انسانی را فراهم می‌کند [۵۴]. دستورالعمل‌های دیجیتالی دقیق، کامل، روشن و کاربرپسند به عنوان ابزار تسهیل‌کننده در تعامل کاربران با این نوع سیستم‌ها راه‌گشا خواهد بود.

یافته‌های پژوهش حاضر، هم‌راستا با ادبیات پیشین نشان می‌دهد که بهره‌گیری از هوش مصنوعی در فرایندهای استخدام ممکن است به بازتولید تبعیض‌های اجتماعی موجود منجر شود، به ویژه زمانی که ورودی‌های الگوریتم‌ها حاوی سوگیری‌های تاریخی نسبت به ویژگی‌های فردی مانند جنسیت، نژاد یا سن باشند [۵۳؛ ۵۶؛ ۸۸]. این موضوع نه تنها اصل عدالت را نقض می‌کند، بلکه می‌تواند پیامدهای نامطلوبی در محیط‌های کاری به همراه داشته باشد [۵۴؛ ۵۸].

همان‌طور که یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد، باید اطلاعات دقیقی از تدوین‌کنندگان الگوریتم‌های هوش مصنوعی در مورد نحوه طراحی سیستم‌ها دریافت و



بررسی‌های لازم به‌دقت انجام شود [۸۹]. علاوه بر این، اطمینان حاصل شود که ابزار استخدام هوش مصنوعی با داده‌های صحیح و بی‌طرفانه تغذیه می‌شود، زیرا این موضوع برای اخذ تصمیمات منصفانه‌تر راه گشا است [۹۰]. تأکید مصاحبه‌شوندگان بر لزوم بهره‌گیری از گروه‌های چندرشته‌ای در توسعه این سیستم‌ها نشان می‌دهد که مداخله‌های انسانی در طراحی، پایش و بازبینی هوش مصنوعی نقش کلیدی در کاهش تبعیض دارد [۵۶؛ ۶۰].

در این راستا، استفاده از داده‌های یک‌دست یا جانب‌دارانه چالش‌برانگیز است. اگر این داده‌ها اصلاح نشوند، ممکن است سوگیری‌های موجود در آنها در تصمیم‌گیری‌های الگوریتمی نیز بازتولید شوند [۱۰؛ ۲۰؛ ۳۷]. بنابراین، به‌کارگیری داده‌های متنوع و استفاده از روش‌هایی چون «ممیزی الگوریتمی» برای شناسایی و کاهش تبعیض، توصیه می‌شود [۵۸؛ ۹۱].

از منظر نظری همان‌طور که بینز^۱ (۲۰۱۸) نیز نشان می‌دهد، آنچه محل مناقشه است، مفهوم «انصاف» در یادگیری ماشینی است: آیا باید بر تساوی فرصت‌ها تمرکز کرد یا بر به‌حداقل رساندن آسیب به گروه‌های آسیب‌پذیر؟ آیا می‌توان تعریفی از انصاف ارائه داد که هم با اصول فلسفه اخلاق سازگار باشد و هم در قالب‌های الگوریتمی پیاده‌سازی‌پذیر باشد [۹۲]؟ بنابراین، طراحی نظام‌های هوش مصنوعی عادلانه باید مبتنی بر اصول برابری فرصت، انصاف در فرایند باشد [۵۴؛ ۹۲]. همچنین، به‌طور عملی، سازمان‌ها باید شیوه‌نامه‌هایی برای پایش مستمر، ارزیابی سوگیری، رسیدگی به شکایات کاربران و اصلاح نواقص طراحی کنند. طراحی «داشبوردهای شفافیت‌ساز» برای مدیران منابع انسانی می‌تواند به شناسایی تبعیض‌ها در زمان واقعی کمک کند. در مجموع، تحقق عدالت در استفاده از هوش مصنوعی تنها از راه رویکردی چندلایه و نظام‌مند امکان‌پذیر است؛ رویکردی که توسعه الگوریتم‌ها، مدیریت داده‌ها و به‌ویژه نظارت انسانی را در اولویت قرار می‌دهد.

حریم خصوصی و امنیت از دیگر دغدغه‌های اصلی در به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی است. یافته‌های این پژوهش همسو با پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی بدون رعایت و احترام به استانداردهای حریم خصوصی می‌تواند به نقض حقوق کارکنان و متقاضیان شغلی منجر شود [۴۰؛ ۵۳؛ ۵۷].

1. Binns



از منظر نظری، مفهوم «حریم خصوصی اطلاعاتی» که بر اصل «محرمانگی» تأکید دارد؛ یعنی جلوگیری از دسترسی غیرمجاز به داده‌ها با چالش‌هایی گره خورده است؛ چالش‌هایی که بیشتر به شیوه‌های جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی بازمی‌گردند [۹۳]. براساس مصاحبه‌ها و یافته‌های پیشین، استفاده از سخت‌افزارهای ایمن، رمزگذاری پیشرفته، کنترل دسترسی دقیق و پردازش محلی داده‌ها می‌تواند نقش مؤثری در کاهش خطرپذیری نقض امنیت اطلاعات ایفا کنند [۶۳؛ ۶۴؛ ۶۷؛ ۹۴]. درواقع، محدود کردن دسترسی به داده‌ها تنها به افراد مجاز، طراحی سیستم‌های «ناشناسی پیش‌فرض»^۱ و مدیریت چرخه عمر داده‌ها از جمع‌آوری تا حذف، ازجمله الزام‌های ضروری برای صیانت از حریم خصوصی هستند [۵۸]. همچنین یافته‌های میدانی نشان می‌دهد که ضعف مهارت‌های فنی در گروه‌های منابع انسانی، چالشی اساسی برای تضمین امنیت داده‌ها و رعایت حریم خصوصی محسوب می‌شود. مصاحبه‌شوندگان بر لزوم آموزش کارکنان، تدوین شیوه‌نامه‌های استاندارد و استفاده از داشبوردهای کنترلی برای نظارت انسانی بر تصمیم‌های هوش مصنوعی تأکید کرده‌اند [۵۳]. در همین راستا، مشارکت با فروشندگان معتبر هوش مصنوعی و طراحی چارچوب‌های حاکمیت داده، همچون الگوهای مسئولانه ذخیره‌سازی و تبادل داده، از توصیه‌های کلیدی برای کاهش خطرپذیری‌های امنیتی به‌شمار می‌روند [۵۶؛ ۶۲؛ ۹۵]. از منظر عملی، سازمان‌ها باید به‌طور مداوم تهدیدهای امنیتی را ارزیابی، سیستم‌های خود را در برابر حملات سایبری مقاوم‌سازی و بازبینی‌های منظم را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند.

نتایج این پژوهش با ادغام شواهد نظری و تجربی، نشان داد که تحقق هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در مدیریت منابع انسانی مستلزم برخورداری از چارچوبی منسجم شامل شش بعد کلیدی و ۴۰ مؤلفه است. این چارچوب، علاوه بر بر تقویت بنیان نظری می‌تواند نقشه راهی برای مدیران منابع انسانی، طراحان الگوریتم و نهادهای ناظر باشد. به‌ویژه در بسترهایی که پذیرش اجتماعی، شفافیت تصمیم‌ها و پاسخ‌گویی سازمانی در استفاده از هوش مصنوعی حیاتی است، این چارچوب می‌تواند نقشی محوری ایفا کند. پژوهش حاضر با یکپارچه‌سازی عناصر پراکنده در ادبیات موجود و افزودن شاخص‌هایی برگرفته از مصاحبه، گامی مهم در



توسعه دانش میان‌رشته‌ای در تقاطع اخلاق، فناوری و مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. براین اساس، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده با آزمون تجربی این چارچوب در سازمان‌های مختلف و همچنین توسعه ابزارهای ارزیابی مبتنی بر آن، گام‌های بعدی را در راستای سنجش و پیاده‌سازی هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر بردارند.

۶- محدودیت‌های پژوهش

علیرغم تلاش برای طراحی چارچوبی جامع برای هوش مصنوعی مسئولیت‌پذیر در مدیریت منابع انسانی، این پژوهش نیز همچون سایر پژوهش‌های کیفی با محدودیت‌هایی همراه است که در تفسیر و تعمیم یافته‌ها بهتر است در نظر گرفته شود. ابتدا، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از تحلیل محتوای کیفی باعث می‌شود که نتایج در بسترهای خاص اجتماعی و سازمانی معنا پیدا کند و تعمیم مستقیم آنها به سایر محیط‌ها باید با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌های مصاحبه با نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی از میان خبرگان محدود و خاصی گردآوری شده‌اند. بنابراین ممکن است دیدگاه‌های مطرح شده بازتاب نظر تمام صاحبان نظران حوزه هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی نباشند. سوم، با وجود بررسی به نسبت جامع پیشینه نظری و تلاش برای ادغام یافته‌های متنوع، امکان نادیده ماندن برخی پژوهش‌های مهم یا دیدگاه‌های نوظهور همچنان وجود دارد.

۷- منابع

- [1] Conradie N, Kempt H, Königs P. Introduction to the topical collection on AI and responsibility. *Philos Technol*. 2022;35(4):97.
- [2] Helo P, Hao Y. Artificial intelligence in operations management and supply chain management: An exploratory case study. *Prod Plan Control*. 2022;33(16):1573-1590.
- [3] Agrawal A, McHale J, Oettl A. Finding needles in haystacks: Artificial intelligence and recombinant growth. In: Agrawal A, Gans J, Goldfarb A, editors. *The economics of artificial intelligence: An agenda*. Chicago: University of Chicago Press; 2018. p. 149-174.



- [4] Tong S, Jia N, Luo X, Fang Z. The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strateg Manag J.* 2021;42(9):1600-1631.
- [5] Minbaeva D. Disrupted HR? *Hum Resour Manag Rev.* 2021;31(4):100820.
- [6] Vrontis D, Christofi M, Pereira V, Tarba S, Makrides A, Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial intelligence and international HRM.* 2023;172-201.
- [7] Beane M. Shadow learning: Building robotic surgical skill when approved means fail. *Adm Sci Q.* 2019;64(1):87-123.
- [8] Sergeeva AV, Faraj S, Huysman M. Losing touch: An embodiment perspective on coordination in robotic surgery. *Organ Sci.* 2020;31(5):1248–1271.
- [9] Xie X, Liu Y, Liu J, Zhang X, Zou J, Fontes-Garfias CR, et al. Neutralization of SARS-CoV-2 spike 69/70 deletion, E484K and N501Y variants by BNT162b2 vaccine-elicited sera. *Nat Med.* 2021;27(4):620-621.
- [10] Tambe P, Cappelli P, Yakubovich V. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *Calif Manag Rev.* 2019;61(4):15–42.
- [11] Baum K, Mantel S, Schmidt, Speith T. From responsibility to reasoning explainable artificial intelligence. *Philos Technol.* 2022;35(1):12.
- [12] Fuchs DJ. The dangers of human-like bias in machine-learning algorithms. *Missouri S&T's Peer to Peer.* 2018;2(1). Available from: <https://scholarsmine.mst>
- [13] Constantinescu M, Voinea C, Uszkai R, Vică C. Understanding responsibility in Responsible AI. *Dianoetic virtues and the hard problem of context.* *Ethics Inf Technol.* 2021;23:803-814.
- [14] Cheng MM, Hackett RD. A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Hum Resour Manag Rev.* 2021;31(1).
- [15] Köchling A, Wehner M. Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Bus Res.* 2020;13(3):795-848.
- [16] Kim PT, Bodie MT. Artificial intelligence and the challenges of workplace discrimination and privacy. *ABAJ Lab & Emp L.* 2020;35:289.
- [17] Weston M, Sun H, Herman GL, Benotman H, Alawini A. Echelon: An AI tool for clustering student-written SQL queries. In: 2021 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE); 2021 Oct; IEEE. p. 1-8.



- [18] Jeffrey D. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters. 2018. Available from: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
- [19] Charlwood A, Guenole N. Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Hum Resour Manag J.* 2022;32(4):729-742.
- [20] Hedlund M, Persson E. Expert responsibility in AI development. *AI & Soc.* 2022;1-12.
- [21] Wang H, Fu T, Du Y, Gao W, Huang K, Liu Z, et al. Scientific discovery in the age of artificial intelligence. *Nature.* 2023;620(7972):47-60.
- [22] Mikalef P, Conboy K, Lundström JE, Popovič A. Thinking responsibly about responsible AI and ‘the dark side’ of AI. *Eur J Inf Syst.* 2022;31(3):257-268.
- [23] Davenport A, Gefflot C, Beck C. Slack-based techniques for robust schedules. In: Sixth European conference on planning; 2014 May.
- [24] Hakli R, Mäkelä P. Moral responsibility of robots and hybrid agents. *The Monist.* 2019;102(2):259-275.
- [25] Loh F, Loh J. Autonomy and Responsibility in Hybrid Systems. In: Lin P, Abney K, Jenkins R, editors. *Robot Ethics 2.0: From Autonomous Cars to Artificial Intelligence.* Oxford: Oxford University Press; 2017. p. 35–50.
- [26] Goyal A, Aneja R. Artificial intelligence and income inequality: Do technological changes and worker's position matter? *Public Affairs.* 2020;20(4):e2326.
- [27] Servoz M. AI, the future of work? Work of the future! On how artificial intelligence, robotics and automation are transforming jobs and the economy in Europe. Publications Office; 2019.
- [28] Barredo-Arrieta A, Del Ser J. Plausible counterfactuals: Auditing deep learning classifiers with realistic adversarial examples. In: 2020 International joint conference on neural networks (IJCNN); 2020 Jul. p. 1-7. IEEE.
- [29] Fjeld J, Achten N, Hilligoss H, Nagy A, Srikumar M. Principled artificial intelligence: Mapping consensus in ethical and rights-based approaches to principles for AI. Berkman Klein Center Research Publication. 2020;(2020-1).
- [30] Wiggers G, Verberne S, van Loon WS, Zwenne G. Bibliometric-enhanced legal information retrieval: combining usage and citations as flavors of impact relevance. [Journal name missing]. 2023;(8):1010-1025.



- [31] Jeffrey T. Understanding college student perceptions of artificial intelligence. *Systemics, Cybernetics and Informatics*. 2020;18(2):8-13.
- [32] Osoba O, Welser IV W. *An intelligence in our image*. Santa Mónica: RAND Corporation; 2017.
- [33] Rana NP, Chatterjee S, Dwivedi YK, Akter S. Understanding dark side of artificial intelligence (AI) integrated business analytics: assessing firm's operational inefficiency and competitiveness. *Eur J Inf Syst*. 2022;31(3):364-387.
- [34] Desouza KC, Dawson GS, Chenok D. Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector. *Bus Horiz*. 2020;63(2):205-213.
- [35] Agustono DO, Nugroho R, Fianto AYA. Artificial Intelligence in Human Resource Management Practices. *KnE Soc Sci*. 2023;958-970.
- [36] Bankins S. The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework. *Ethics Inf Technol*. 2021;23(4):841-854.
- [37] Delecraz S, Eltarr L, Becuwe M, Bouxin H, Boutin N, Oullier O. Responsible Artificial Intelligence in Human Resources Technology: An innovative inclusive and fair by design matching algorithm for job recruitment purposes. *J Responsible Technol*. 2022;11:100041.
- [38] Bankins S, Formosa P, Griep Y, Richards D. AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. *Inf Syst Front*. 2022;24(3):857-875.
- [39] Sargiotis D. *Harnessing Digital Twins in Construction: A Comprehensive Review of Current Practices, Benefits, and Future Prospects*. 2024.
- [40] Chang YL, Ke J. Socially responsible artificial intelligence empowered people analytics: a novel framework towards sustainability. *Hum Resour Dev Rev*. 2024;23(1):88-120.
- [41] Chen Z. Responsible AI in Organizational Training: Applications, Implications, and Recommendations for Future Development. *Hum Resour Dev Rev*. 2024;23(4):498-521.
- [42] Matthias A. The Responsibility Gap: Ascribing Responsibility for the Actions of Learning Automata. *Ethics Inf Technol*. 2004;6(3):175-183.
- [43] Hsieh HF, Shannon SE. Three approaches to qualitative content analysis. *Qual Health Res*. 2005;15(9):1277-1288.
- [44] Vaismoradi M, Jones J, Turunen H, Snelgrove S. *Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis*. 2016.

- [45] Elo S, Kyngäs H. The qualitative content analysis process. *J Adv Nurs*. 2008;62(1):107-115.
- [46] Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today*. 2004;24(2):105-112.
- [47] Patton MQ. *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Sage; 2002.
- [48] Guest G, Bunce A, Johnson L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*. 2006;18(1):59-82.
- [49] Patton C, Sawicki D, Clark J. *Basic methods of policy analysis and planning—Pearson eText*. Routledge; 2015.
- [50] Norris LS, White DE, Moules NJ. Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *Int J Qual Methods*. 2017;16(1):160940691773384.
- [51] Maxwell JA. *Qualitative research design: An interactive approach*. 3rd ed. Sage; 2013.
- [52] Creswell JW, Poth CN. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 4th ed. Sage; 2016.
- [53] Duke T. *Building responsible AI algorithms*. Springer; 2023. Available from: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4842-9306-5>
- [54] Dignum V. *Responsible artificial intelligence: how to develop and use AI in a responsible way*. Vol. 1. Cham: Springer; 2019.
- [55] Martin K. Ethical implications and accountability of algorithms. *J Bus Ethics*. 2019;160(4):835-850.
- [56] Yam J, Skorburg JA. From human resources to human rights: Impact assessments for hiring algorithms. *Ethics Inf Technol*. 2021;23(4):611-623.
- [57] Bujold A, Roberge-Maltais I, Parent-Rocheleau X, Boasen J, Sénécal S, Léger PM. Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI Ethics*. 2023;1-16.
- [58] Rodgers W, Murray JM, Stefanidis A, Degbey WY, Tarba SY. An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Hum Resour Manag Rev*. 2023;33(1):100925.
- [59] Koenig N, Tonidandel S, Thompson I, Albritton B, Koohifar F, Yankov G, et al. Improving measurement and prediction in personnel selection through the application of machine learning. *Pers Psychol*. 2023;76(4):1061-1123.



- [60] Tippins NT, Oswald FL, McPhail SM. Scientific, legal, and ethical concerns about AI-based personnel selection tools: a call to action. *Pers Assess Decis.* 2021;7(2):1.
- [61] Masood A. Responsible AI in the Enterprise: Practical AI Risk Management for Explainable, Auditable, and Safe Models with Hyperscalers and Azure OpenAI. 2023.
- [62] Varma A, Dawkins C, Chaudhuri K. Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Hum Resour Manag Rev.* 2023;33(1):100923.
- [63] Manoharan P. A Review on Cybersecurity in HR Systems: Protecting Employee Data in the Age of AI. *Regul. GDPR.* 2024; 4:605-612.
- [64] Rocha JF. Ethical implementation of AI in job candidate recruitment: insights on data protection, Artificial Intelligence and legal perspectives. *Braz J Law Technol Innov.* 2024;2(1):120-139.
- [65] Bryson JJ. Human Experience and AI Regulation: What European Union Law Brings to Digital Technology Ethics. *Weizenbaum J Digit Soc.* 2023;3(3).
- [66] Raghavan M, Barocas S, Kleinberg J, Levy K. Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In: *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency*; 2020. p. 469-481.
- [67] Rakova B, Yang J, Cramer H, Chowdhury R. Where responsible AI meets reality: Practitioner perspectives on enablers for shifting organizational practices. *Proc ACM Hum-Comput Interact.* 2021; 5:1-23.
- [68] Kim PT, Bodie MT. Artificial intelligence and the challenges of workplace discrimination and privacy. *ABAJ Lab & Emp L.* 2020; 35:289.
- [69] Lacroux A, Martin-Lacroux C. Should I trust the artificial intelligence to recruit? Recruiters' perceptions and behavior when faced with algorithm-based recommendation systems during resume screening. *Front Psychol.* 2022; 13:895997.
- [70] Islam M, Mamun AA, Afrin S, Ali Quaosar GA, Uddin MA. Technology adoption and human resource management practices: the use of artificial intelligence for recruitment in Bangladesh. *South Asian J Hum Resour Manag.* 2022;9(2):324-349.
- [71] London AJ. Artificial intelligence and black-box medical decisions: accuracy versus explainability. *Hastings Cent Rep.* 2019;49(1):15-21.
- [72] Golbin I, Rao AS, Hadjarian A, Krittman D. Responsible AI: a primer for the legal community. In: *2020 IEEE international conference on big data (Big Data)*; 2020. p. 2121-2126. IEEE.



- [73] Sharkey A. Can robots be responsible moral agents? And why should we care? *Connection Sci.* 2017;29(3):210–216.
- [74] Coeckelbergh M. Democracy, epistemic agency, and AI: political epistemology in times of artificial intelligence. *AI Ethics.* 2023;3(4):1341-1350.
- [75] Doshi-Velez F, Kim B. Towards a rigorous science of interpretable machine learning. arXiv preprint arXiv:1702.08608. 2017.
- [76] Theodorou A, Dignum V. Towards ethical and socio-legal governance in AI. *Nat Mach Intell.* 2020;2(1):10–12.
- [77] European Commission. General Data Protection Regulation (GDPR). *Official Journal of the European Union.* 2016;L119:1-88.
- [78] Giermindl LM, Strich F, Christ O, Leicht-Deobald U, Redzepi A. The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *Eur J Inf Syst.* 2022;31(3):410-435.
- [79] Selbst AD, Barocas S. The intuitive appeal of explainable machines. *Fordham L Rev.* 2018;87:1085.
- [80] Wieringa M. What to account for when accounting for algorithms: a systematic literature review on algorithmic accountability. In: *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency*; 2020. p. 1-18.
- [81] Simmons & Simmons and Jacob Turner. HireVue AI Explainability Statement. HireVue; 2022. Available from: <https://www.hirevue.com/ai-in-hiring>
- [82] Application of AI in Recruitment and Selection. *Artificial Intelligence in Industry 4.0: The Future that Comes True.* 2024;234.
- [83] Du J. Ethical and Legal Challenges of AI in Human Resource Management. *J Comput Electron Inf Manag.* 2024;13(2):71-77.
- [84] Konidena BK, Malaiyappan JNA, Tadimarri A. Ethical Considerations in the Development and Deployment of AI Systems. *Eur J Technol.* 2024;8(2):41–53.
- [85] Gunning D, Aha D. DARPA’s explainable artificial intelligence (XAI) program. *AI Mag.* 2019;40(2):44-58.
- [86] Chiwara JR, Mjoli TQ, Chinyamurindi WT. Factors that influence the use of the Internet for job-seeking purposes amongst a sample of final-year students in the Eastern Cape province of South Africa. *SA J Hum Resour Manag.* 2017;15(1):1-9.
- [87] Dastin J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. In: *Ethics of data and analytics*; 2022. p. 296-299.
- [88] Fernández-Martínez C, Fernández A. AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn J Behav Robot.* 2020;11(1):199-216.



- [89] Chen Z. Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment. *Cogn Technol Work*. 2023;25(1):135-149.
- [90] Yadav S, Kapoor S. RETRACTED ARTICLE: Adopting artificial intelligence (AI) for employee recruitment: the influence of contextual factors. *Int J Syst Assur Eng Manag*. 2024;15(5):1828-1840.
- [91] Yarger L, Cobb Payton F, Neupane B. Algorithmic equity in the hiring of underrepresented IT job candidates. *Online Inf Rev*. 2020;44(2):383-395.
- [92] Binns R. Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. In: *Conference on fairness, accountability and transparency*; 2018 Jan. p. 149-159. PMLR.
- [93] Solove DJ. Artificial intelligence and privacy. *Fla L Rev*. 2025;77:1.
- [94] Brundage M, Avin S, Wang J, Belfield H, Krueger G, Hadfield G, et al. Toward trustworthy AI development: mechanisms for supporting verifiable claims. *arXiv preprint arXiv:2004.07213*. 2020.
- [95] Khoa BQ. Influential factors of Artificial Intelligence (AI) in the digital transformation of the human resources recruitment process sector in Vietnam. *Int J Multidiscip Res Growth Eval*. 2024;5(6):1118-1193.

رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در شرکت‌های استارت‌آپی با رویکردهای دلفی فازی و مارکوس

ابراهیم جواهری‌زاده^{۱*}، فاطمه قاسمی بنابری^۲، فاطمه صادقی^۳، محمدحسن ملکی^۴

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه قم، قم، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (تجارت الکترونیک)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران.

۴- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه قم، قم، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۳

دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۸

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴

چکیده

در عصر دانش و دانایی، استعدادهای سازمانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی به حساب می‌آیند و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم تلقی می‌شود. جذب استعدادها از مهم‌ترین اقدام‌ها در مدیریت استعداد است. با توجه به اهمیت موضوع جذب استعداد و لزوم توجه به عوامل تأثیرگذار بر این مهم، هدف پژوهش حاضر رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها است. پژوهش حاضر از جهت پرداختن به موضوع رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها با به‌کارگیری روش‌های دلفی فازی (جهت وزندهی) و مارکوس (جهت رتبه‌بندی) جنبه نوآورانه دارد. پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، کاربردی بوده و از منظر روش‌شناسی ماهیت کمی دارد. جامعه آماری پژوهش، ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها بودند. ابزارهای گردآوری داده در این پژوهش، پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی و اولویت‌سنجی بود. پژوهش حاضر در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، با استفاده از روش کتابخانه‌ای، به مرور منسجم ادبیات



در حوزه جذب استعدادها پرداخته شد و عوامل تأثیرگذار کشف شده بر جذب استعدادها گردآوری شد. در مرحله دوم، عوامل تأثیرگذار به دست آمده طی مرحله اول با توزیع پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی و روش دلفی فازی غربال شدند. هشت عامل تأثیرگذار عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند و برای اولویت‌بندی نهایی انتخاب شدند. عوامل تأثیرگذار غربال شده با توزیع پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی و روش مارکوس تجزیه و تحلیل شدند. براساس شاخص‌های ارزیابی در روش مارکوس، عوامل تأثیرگذار اولویت‌دار بر جذب استعداد عبارت است از جبران خدمات مالی، محیط کاری یادگیرنده، امور رفاهی و ارتباط‌های شخصی. یافته‌ها می‌تواند راهنمای مدیران منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها برای جذب استعدادها باشد.

واژه‌های کلیدی: استعدادهای سازمانی، مدیریت استعداد، جذب استعداد، استارت‌آپ، دلفی فازی، مارکوس.

۱- مقدمه

در دنیای پرشتاب و سرشار از رقابت امروز، آنچه که برتری شرکت‌ها و سازمان‌ها بر یکدیگر را تضمین می‌کند، برخورداری از منابع انسانی بااستعداد است [۱]. منابع انسانی مستعد مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی تلقی می‌شود و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس است [۲]. درحقیقت بدون نیروی کاری مستعد و توانمند، تمامی تلاش‌ها و منابع صرف شده موفقیتی را به دنبال نخواهند داشت. در عصر رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی می‌شوند که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کرده و از منابع انسانی نخبه، دانا، شایسته و مستعد بهره‌مند باشند [۳؛ ۴]. با استدلال مذکور (که آن را دیدگاه مبتنی بر منابع می‌نامیم) شرکت‌ها به دنبال جذب مستعدترین افراد در سازمان متبوع خود هستند. شرکت‌ها با جذب بهترین‌ها و مدیریت کردن آنها می‌توانند از رقبا پیشی بگیرند و از پیشتازان صنعت خود باشند [۵]. شرکت‌ها و سازمان‌های خرد و کلان دریافته‌اند دست‌پداکردن به برتری در برابر رقیبان، تنها در صورتی امکان‌پذیر است که نظام جامعی برای جذب استعدادها طراحی شود. دراختیارداشتن افراد مستعد و توانمند، باعث ایجاد مزیت رقابتی، بهبود عملکرد سازمان، رفع دیگر ضعف‌ها و استفاده از فرصت‌های بکر محیطی و مقاومت در برابر



تهدیدهای مخرب بیرونی می‌شود [۶]. این مسئله چیزی است که به اعتقاد کارشناسان و متخصصان منابع انسانی، درباره آن توافق جهانی وجود دارد [۷]. اغلب سازمان‌ها در دنیا با موضوع جذب استعداد دست به گریبان هستند و چالش‌های زیادی در این مورد وجود دارد [۸]. اهمیت جذب استعدادها به حدی است که گروه مشاوران جهانی مک‌کینزی برای توصیف آن از عبارت «جنگ برای استعداد» یاد کرده‌است [۹].

جذب استعدادها عامل مهمی در موفقیت هر شرکتی به‌خصوص در شرکت‌هایی است که در اقتصاد دانش‌بنیان فعالیت می‌کنند. استارت‌آپ‌ها یک نمونه مهم از این شرکت‌ها هستند [۱۰]. استارت‌آپ‌ها شرکت‌های نوپای دانش‌محورند که بر پایه دانش و فناوری روز شکل گرفته‌اند. هسته و طرح کلی شرکت‌های استارت‌آپی را ایده‌های خلاقانه و بدیع تشکیل می‌دهد، به‌نحوی که با مطرح کردن ایده اولیه توسط شخص کارآفرین و یا گروه کارآفرین جرقه تأسیس استارت‌آپ‌ها زده می‌شود و پس از آن مراحل آتی طی خواهد شد [۱]. استارت‌آپ‌ها با سرمایه کم و نیروهای بااستعداد، ظرفیت رشد بیشتری نسبت به شرکت‌های قدیمی‌تر دارند [۱۱]. این شرکت‌ها می‌توانند با به‌کارگیری استعدادها و استفاده حداکثری از توانمندی‌های آنها گام‌هایی اساسی در جهت حصول موفقیت و نیز استمرار چرخه حیات خود بردارند. با وجود نقش مثبت استارت‌آپ‌ها در اقتصاد دانش‌بنیان، بسیاری از استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه شکست می‌خورند. این شکست به دلایل مختلفی از جمله وجودنداشتن و یا کمبود نیروهای مستعد در استارت‌آپ‌ها است [۱۲].

از جمله گام‌هایی که باید مدیران شرکت استارت‌آپی در جهت تحقق این امر بردارند، شناسایی عوامل تأثیرگذار برای جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها براساس پژوهش‌های صورت‌گرفته می‌باشد. به این صورت که مدیران پس از شناسایی این گام‌ها، با اجرایی کردن آنها در استارت‌آپ خودشان وجهه جذابی را برای استارت‌آپ خود به ارمغان خواهند آورد و در ادامه استعدادها پس از بررسی جذابیت‌های شرکت استارت‌آپی، این شرکت را برای فعالیت خود انتخاب خواهند کرد.

با بررسی پژوهش‌های پیشین مشخص شد با وجود اینکه به موضوع مدیریت استعداد در ایران به صورت مفصل پرداخته شده است، اما پژوهش‌های کمی به موضوع شناسایی و



رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند [۱۳؛ ۱۶]. در اغلب پژوهش‌های مرتبط با مدیریت استعداد در ایران، این موضوع در زمینه سازمان‌های دولتی انجام شده است. به‌همین دلیل پژوهشگران این موضوع را به‌عنوان یک خلأ پژوهشی در نظر گرفته و سعی در شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها داشته‌اند. پژوهشگران به‌صورت مشخص در پژوهش حاضر در تلاشند تا پاسخی برای این پرسش کلیدی مطرح کنند که عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها کدامند و رتبه‌بندی آنها به چه صورت است؟ به‌نظر می‌رسد مدیران عامل شرکت‌های استارت‌آپی با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش و به‌کارگیری عوامل تأثیرگذار اولویت‌دار، می‌توانند گام‌هایی اساسی در جهت جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها بردارند که پیامد آن جذب استعدادهای موردنیاز و کاهش خطرپذیری در شرکت‌های استارت‌آپی و درنهایت توسعه اقتصاد دانش‌بنیان در کشور خواهد بود.

۲- مبانی نظری

در دنیای پرشتاب و سرشار از رقابت امروز، آنچه که برتری شرکت‌ها و سازمان‌ها بر یکدیگر را تضمین خواهد کرد، برخورداری از منابع انسانی بااستعداد است. منابع انسانی مستعد مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی تلقی می‌شود و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود [۱۷]. استعدادها، افرادی هستند که سرمایه‌های دانشی سازمان را ساخته و به پیش می‌برند؛ ارزشی که بسیار ملموس‌تر و قابل‌توجه‌تر از هر زمانی شده است. ذکر این نکته ضروری است، در بستر سازمانی، تکرار و بازسازی همه جنبه‌ها، بجز سرمایه فکری و خلاق منحصربه‌فرد مربوط به منابع انسانی مستعد، امکان‌پذیر است [۱۸]. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، مزیت رقابتی پایدار ناشی از منابع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل‌شبهه‌سازی در اختیار یک سازمان است که منابع انسانی مستعد بخش محوری آن است [۱۹]. درحقیقت بدون نیروی کاری مستعد، تمامی تلاش‌ها و منابع صرف‌شده موفقیتی را به‌دنبال نخواهند داشت [۲۰].



از مدیریت استعداد به‌عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود. به علت ماهیت رقابتی، برای نخستین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های چندملیتی مطرح و استقبال فراوانی شد. شرکت‌هایی مانند GE، IBM و مایکروسافت طی سال‌های اخیر انرژی فراوانی بر شناسایی، توسعه و حفظ کارکنان کلیدی صرف کرده‌اند [۲۰]. مدیریت استعداد شامل فرایند شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان بااستعداد در سازمان است و هدف اصلی آن، تعریف و شناسایی افرادی است که از سایرین مستعدتر هستند و سپس توسعه این افراد به‌نحوی که تجربه بیشتر و شایستگی‌های بیشتری کسب کنند و در نهایت حفظ آنها به منظور اینکه نقش بیشتری را در موفقیت سازمان بر عهده بگیرند [۲۱]. در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد به‌عنوان استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که در سازمان به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند، تعریف شده است [۲۲]. فرایند مدیریت استعداد از شش مرحله برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و به‌کارگیری، توسعه، نگهداشت و انتقال تشکیل شده است [۲۳]. زمانی می‌توان از سازمان انتظار اجرای مدیریت استعداد را داشت که سیستم‌های پایه اثربخش منابع انسانی مانند جذب، عملکرد، پاداش و نگهداشت و ... شکل گرفته باشد [۲۴]. بسیاری از پژوهش‌ها پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها باید مدیریت منابع انسانی متفاوتی برای کارکنان با گروه‌های متفاوت داشته باشند، این نگاه، نیاز به رفتار متفاوت با استعدادها دارد. افرادی که عملکرد منحصر به فرد و ارزشمندی دارند و مشاغل را انجام می‌دهند که برای سازمان تأثیر ویژه‌ای دارد، باید متمایز نگریسته شوند [۲۵]. «استعدادخواهی»، «استعدادیابی»، «به‌کارگیری استعداد»، «استعدادداری» و «استعدادافزایی» به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی فرایند مدیریت استعداد است [۲۶].

مهم‌ترین مسئله در مدیریت استعداد، جذب افراد بااستعداد است. یکی از چالش‌های سیستم‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مناسب و مستعد بر مبنای شاخص‌های صحیح است. سازمان‌ها باید روش‌های قدیمی و ناکارآمد جذب را کنار بگذارند و از راهکارهای خلاق برای جذب استعدادها کمک بگیرند [۲۷]. ارائه دستمزدهای بالاتر از سطح بازار، مزایای اختصاص داده‌شده به استعدادها، اختصاص امکانات مادی و غیرمادی برای استعدادها و نشان



دادن سطح گسترده‌ای از اهداف و چشم‌اندازهای سازمان برای استعدادها، نمونه‌ای از این راهکارها هستند [۲۸]. در سازمان‌ها رقابت براساس مهارت‌ها و استعداد کارکنان، شدید است و با جذب بهترین و بااستعدادترین کارکنان، سازمان‌ها قادرند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند. جذب استعدادها مهم‌ترین دغدغه رهبران سازمان‌ها است و در عصر دانش و دانایی، تنها منبع نادری که به سازمان‌ها فرصت می‌دهد تا از رقبای خود پیشی بگیرند، کیفیت کار اشخاصی است که در آنجا شاغل به کار هستند. رقابت برای دستیابی به استعدادهای برتر بسیار زیاد است و در آینده این رقابت شدیدتر نیز خواهد شد [۲۹؛ ۳۰]. دستیابی به بهترین افراد برای تکمیل پست‌های خالی، نیازمند در اختیار داشتن برنامه‌های جامع برای جذب استعدادها است. نخستین گام در جهت جذب بهترین‌ها از منابع کمیاب استعدادها این است که سازمان باید تا جایی که ممکن است جذاب و پذیرا باشد. جذب کارکنان مناسب که شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای گذراندن آموزش‌های آینده داشته باشند، گامی در جهت تحقق اهداف مربوط به مدیریت استعداد است. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به‌عنوان فعالیت اساسی سازمان باشد و سایر سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر این فعالیت باشد. در ادامه پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه جذب استعداد در پژوهش‌های داخلی و خارجی ارائه شده است.

۳- پیشینه تجربی

۳-۱- پیشینه خارجی

گوپال^۱ و همکاران (۲۰۲۵) [۳۱]، پژوهشی به‌منظور پاسخ به این پرسش انجام دادند که چگونه استفاده راهبردی از ابتکارهای تعادل بین کار و زندگی منجر به جذب استعدادها به سازمان‌ها می‌شود؟ یافته‌های این پژوهش به افزایش تعادل میان کار و زندگی به‌عنوان راهکاری تأثیرگذار جهت جذب استعدادها و نیز نگهداشت آنها از راه افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی اشاره دارد.

1. Gopal



پاناژیوتیدون^۱ (۲۰۲۵) [۳۲]، پژوهشی با هدف بررسی نقش محوری شیوه‌های برندسازی کارفرما و اثربخشی آنها در جذب استعدادها انجام داد. پژوهش با رویکرد کمی و با ترکیبی از نظرسنجی‌های کمی صورت گرفت. در نهایت پژوهشگر بیان می‌دارد برندسازی کارفرما پیش از جذب نه‌تنها ابزاری برای جذب استعدادهاست، بخشی از یک چرخه کل‌نگر در مدیریت استعداد است که از راه آن می‌توان با جذب افراد هم‌سو با ارزش‌های سازمانی، کیفیت منابع انسانی خود را به‌شکل پایدار ارتقا دهد.

ون سون^۲ و همکاران (۲۰۲۵) [۳۳]، در پژوهشی به بررسی نقش عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در کشور مالزی پرداختند. ون سون و همکاران نتیجه گرفتند که جذب استعدادها در مالزی به‌طور چشمگیری تحت تأثیر عواملی مانند بسترسازی توسعه شغلی کارکنان، جبران خدمات مالی مطلوب و تعادل بین کار و زندگی افراد است.

اوروو- بلات و همکاران (۲۰۲۵) [۳۴]، به بررسی استراتژی‌های جذب و نگهداشت استعدادها نسل Z پرداخته‌اند. این پژوهش با رویکرد آمیخته و با ترکیبی از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و نظرسنجی‌های کمی صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد عواملی مانند ارتباطها، آموزش مستمر و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، انعطاف‌پذیری شغلی و ایجاد محیط کاری منطبق با ارزش‌های نسل Z کلید جذب و نگهداشت استعدادها می‌باشد.

گوئنتر^۳ و همکاران (۲۰۲۳) [۳۵]، در پژوهشی با رویکرد کیفی به بررسی چگونگی جذب استعدادها در کسب‌وکارهای نوپا پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که تجربه کاری سابق استعدادها، دستمزدهای متمایز، دانش منحصربه‌فرد شرکت از عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به کسب‌وکارهای نوپا بوده است.

روچ^۴ و همکاران (۲۰۲۳) [۳۶]، پژوهشی به‌منظور پاسخ به این پرسش انجام دادند که آیا استارت‌آپ‌های فناوری می‌توانند کارکنان مستعد مورد نیاز خود را جذب کنند؟ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کارکنان مستعد جذب سازمان‌هایی می‌شوند که برای آنان حقوق و

1. Panagiotidon
2. Wen Soon
3. Guenther
4. Roach



مزایای بالاتری را در نظر بگیرد و نیز از سازمان‌های پیشرو در حوزه فعالیت خود باشد. در این میان برخی از استارت‌آپ‌ها با اجرای عوامل مربوط به جبران خدمات غیرمالی در استارت‌آپ خود اقدام به جذب استعدادها کرده‌اند.

چانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۲) [۳۷]، پژوهشی با هدف بررسی تأثیر وابستگی‌های بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها و تأثیر آن بر فرایند جذب استعدادها انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد استارت‌آپ‌هایی که بنیان‌گذاران وابسته به شرکت‌ها و سازمان‌های معتبر داشته‌اند، برای استعدادهای جویای کار جذاب‌تر بوده‌اند.

پژوهش دیگری که در بین کارکنان استارت‌آپ‌های دانمارکی انجام پذیرفت، نشان داد تمایل استعدادها با توجه به این موضوع که کارکنان شرکت‌های استارت‌آپی حقوق و مزایای کمتری در برابر کارکنان شرکت‌های بزرگ دریافت می‌کنند، برای جذب شدن به استارت‌آپ‌ها نسبت به سازمان‌های بزرگ پایین‌تر است. همچنین نرخ بالای شکست استارت‌آپ‌ها در سال‌های اولیه حیات خود نیز از عوامل تأثیرگذار در تمایل نداشتن استعدادها به فعالیت در استارت‌آپ‌ها بوده است [۳۸].

موکول و ساینی^۲ (۲۰۲۱) [۳۹]، به بررسی نحوه جذب استعدادها به استارت‌آپ‌های هندی پرداختند. یافته‌ها نشان داد استارت‌آپ‌ها در شهرهای کوچک‌تر با مشکلات بیشتری در جذب استعدادها روبه‌رو هستند. وجود نداشتن برند کارفرمایی، حقوق و مزایای پایین‌تر و مشکلات جغرافیایی مانند دوری از مرکز، نمونه‌ای از مشکلات مذکور به‌شمار می‌آیند.

سویدبرگ^۳ (۲۰۲۰) [۴۰]، در پژوهشی به بررسی نقش برند کارفرمایی در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌های سوئدی پرداخت. وی نتیجه گرفت که برندسازی، کارفرمایی نقش مهمی در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها در کشور سوئد دارد.

پژوهش دیگری در استارت‌آپ‌های هندی انجام شده است که نشان داد استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند در رقابت با شرکت‌های بزرگ‌تر از ابزار حقوق و دستمزد استفاده کنند. در عوض

1. Chung
2. Mukul & Saini
3. Svedberg



استارت‌آپ‌ها باید به سمت مشوق‌های غیرمالی مانند اعطای فرصت‌های یادگیری برای جذب استعدادها حرکت کنند (کورک^۱، ۲۰۱۹) [۴۱].

۳-۲- پیشینه داخلی

در پژوهش‌های داخلی نیز در موارد متعددی به مسئله جذب استعدادها پرداخته شده است. برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴) [۴۲]، در پژوهشی با روش کیفی و با استفاده از مصاحبه در بانک رفاه به بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعداد پرداختند. نتایج پژوهش‌های آنها نشان داد که برند کارفرمایی تأثیر زیادی در جذب استعدادها به بانک رفاه دارد.

طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده (۱۳۹۱) [۴۳]، نیز به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر در جذب استعدادها در دانشگاه تهران پرداختند. پژوهش به روش کمی و در جامعه نخبگانی دانشگاه تهران انجام شده است. نتایج نشان داد که جو پژوهش بیشترین تأثیر را در جذب استعدادها به دانشگاه دارد. اما در پژوهش مشابه دیگر شاخص برند و شهرت دانشگاه بیشترین تأثیرگذاری را بر جذب استعدادها به دانشگاه داشته است [۴۴].

جواهری‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) [۲۰]، در پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها» اقدام به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به شرکت‌های استارت‌آپی کردند. این پژوهش با رویکرد کیفی انجام گرفت و برای جمع‌آوری داده‌ها، تیم پژوهش از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان (تمام صاحب‌نظران مرتبط با مباحث مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها استارت‌آپی) بهره برده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، پژوهشگران از روش تحلیل تم استفاده کردند که ابزار تجزیه و تحلیل به‌کاررفته در این پژوهش نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ بوده است. یافته‌های حاصل از این پژوهش بیانگر آن است که به‌طور کلی ۳۰ تم اصلی (تارنماهای کاربایی؛ شبکه‌های اجتماعی؛ جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی، مرکز رشد و پارک علم و فناوری، ارتباط‌های شخصی، محیط کاری یادگیرنده، فرهنگ شرکت، مبلمان و دکوراسیون شرکت،



امور رفاهی، امکان ارتقا و رشد در جایگاه شغلی، امکان رشد شرکت، اعطای حقوق معنوی به فرد، امکانات و تجهیزات شرکت، ساعت کاری منعطف، جبران خدمات مالی، پرداخت به‌موقع، پرداخت براساس عملکرد، سهامدار کردن، اعطای حقوق مادی به فرد، برند شرکت، برند شخصی گروه ارشد شرکت، سطح علمی و فنی شرکت، محصولات شرکت، طرح و ایده کلی شرکت، الهام‌بخشی چشم‌انداز و اهداف شرکت، سهم از بازار شرکت، بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت، بلوغ سیستم‌های اداری در شرکت، مجاورت با شهرهای بزرگ و انطباق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمان) در قالب ۷ مضمون فراگیر بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها تأثیرگذارند. کانال‌های متنوع جذب، جبران خدمات غیرمالی، عوامل مالی، سرمایه‌های نامشهود شرکت، بلوغ فرایندهای داخلی شرکت، موقعیت مکانی و عوامل فردی از جمله هفت مضمون اصلی تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها می‌باشند.

به‌طور کلی در پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی به صورت موردی و پراکنده به برخی از عوامل اثرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته شده است، اما هیچ پژوهشی تاکنون اقدام به رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها نپرداخته است. برخی پژوهش‌ها روی عوامل مرتبط با منافع و مزایا توجه داشته‌اند و به عواملی مثل متمایز بودن برند کارفرما [۲۰؛ ۳۲؛ ۳۹؛ ۴۵]، حقوق و دستمزدهای بیشتر از سطح بازار [۲۰؛ ۳۵؛ ۳۹؛ ۴۱؛ ۴۶] مزایای اختصاص داده شده به کارکنان [۲۰؛ ۴۷]، بیشتر بودن سطح درآمد شغلی استعداد در استارت‌آپ نسبت به درآمد قبلی [۴۸] و موقعیت مکانی [۲۰؛ ۴۹] اشاره کرده‌اند. پژوهش‌های دیگری وجود دارند که در آنها به فرهنگ [۲۰؛ ۵۰] چشم‌اندازها و ارزش‌ها تأکید شده است.

جمع‌بندی پیشینه نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیاری به موضوع جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند. در این بین پژوهش جواهری‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) [۲۰]، با ارائه یک چارچوب جامع و منسجم اقدام به شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها داشته‌است؛ به نحوی که مشتمل بر نتایج پژوهش‌های دیگر در این حوزه است. از آن جهت که پژوهش مذکور در سطح ملی تنها پژوهشی است که بر مسئله شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها پرداخته است و اقدام به ارائه چارچوب مدون و



کاملی از عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها کرده‌است؛ در پژوهش پیش‌رو، پژوهشگران سعی بر رتبه‌بندی ۳۰ تم اصلی به‌دست آمده به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها در پژوهش گذشته با استفاده از پیاده‌سازی روش مارکوس دارند.

۴- روش شناسی

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها است. در آغاز پژوهشگران با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مرور ادبیات منسجم در حوزه جذب استعدادها به شرکت‌های استارت‌آپی به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند؛ با این روش ۳۰ عامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها کشف شد. در گام بعدی پژوهش، عوامل تأثیرگذار کشف‌شده با توزیع پرسشنامه‌های خبره‌سنجی در بین صاحب‌نظران و خبرگان و تحلیل نظرهای آنها با به‌کارگیری روش دلفی فازی غربال شدند. در الگوریتم تکنیک دلفی فازی برای غربال، نخست باید یک طیف فازی مطلوب برای فازی‌سازی عبارات زبانی خبرگان توسعه پیدا کند. در این راستا، می‌توان از طیف‌های فازی متداول استفاده کرد. در این پژوهش از طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد که در جدول ۱ آورده شده است [۵۱]. درحقیقت نظر خبرگان در مورد هر عامل، در قالب طیف جدول زیر دریافت شد. در ادامه این مرحله، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی که به‌وسیله صاحب‌نظران و خبرگان تکمیل شده بود، از راه روش دلفی فازی غربال شده و آن دسته از عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها که د عدد دیفازی بالاتر از $0/7$ داشتند، برای ادامه روند پژوهش وارد مرحله بعد شدند.

در گام بعدی، عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد که عدد دیفازی بالاتر از حد آستانه (در این پژوهش مقدار عددی $0/7$) داشتند، از راه پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی به‌وسیله خبرگان و صاحب‌نظران ارزیابی شدند. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی با به‌کارگیری روش مارکوس تحلیل شده و رتبه‌بندی نهایی از عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها ارائه شد.



جدول ۱. طیف روش دلفی فازی

متغیر کلامی	مقدار فازی	عدد فازی مثلثی
خیلی کم		(۰, ۰, ۰/۲۵)
کم		(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
متوسط		(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)
زیاد		(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
خیلی زیاد		(۰/۷۵, ۱, ۱)

روش مارکوس، یکی از فنون جدید تصمیم‌گیری چند معیاره به معنای ارزیابی و رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس راه‌حل سازشی است که توسط استیوچ و پاموکار (۲۰۲۰) در سال ۲۰۲۰ مطرح شد. در این پژوهش از روش مارکوس برای تحلیل و اولویت‌بندی تم‌های اصلی استفاده شد. مراحل روش مارکوس عبارت است از:

گام اول، تشکیل ماتریس تصمیم: نخستین گام در تمامی روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره که هدف آن اولویت‌بندی می‌باشد، تشکیل ماتریس تصمیم است. در این مرحله، نظر خبرگان در مورد اهمیت هر عامل در قالب یک طیف ۱۰ تایی جمع‌آوری شد. برای دریافت نظر خبرگان، از پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی استفاده شد. در این مرحله، ۱۰ نفر از خبرگان مشارکت کردند.

گام دوم، تعیین گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال: در این بخش براساس روابط زیر، مقادیر گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال تعیین می‌شود.

$$AI = \max_i x_{ij} \text{ if } j \in B \text{ and } \min_i x_{ij} \text{ if } j \in C \quad (1)$$

$$AAI = \min_i x_{ij} \text{ if } j \in B \text{ and } \max_i x_{ij} \text{ if } j \in C$$

گام سوم، نرمال‌سازی: در این قسمت با استفاده از فرمول‌های زیر، داده‌های ماتریس تصمیم نرمال می‌شوند. نرمال‌سازی به‌صورت خطی انجام خواهد شد و برای شاخص‌های



مثبت و منفی، روش نرمال‌سازی فرق خواهد داشت. در این پژوهش از آنجا که نظر تمامی خبرگان هم‌راستا و افزایشی است، برای نرمال‌سازی هر یک از داده‌ها بر بیشترین مقدار ستونی تقسیم شدند.

$$n_{ij} = \frac{x_{aj}}{x_{ij}} \quad \text{if } j \in C \quad (2)$$

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{aj}} \quad \text{if } j \in B$$

گام سوم، تشکیل ماتریس نرمال موزون: با ضرب ماتریس نرمال در وزن نظرهای خبرگان، ماتریس نرمال موزون استخراج می‌شود. در این پژوهش، به دلیل عدم تفاوت معنادار سطح دانش و تخصص خبرگان در حوزه مربوطه، وزن نظرهای تمامی خبرگان به صورت یکسان برابر با ۰/۱ در نظر گرفته شد.

گام پنجم، محاسبه درجه مطلوبیت گزینه‌ها (در اینجا تم‌های اصلی پژوهش): در این قسمت براساس روابط زیر، میزان مطلوبیت ایدئال و پاد-ایدئال گزینه‌ها تعیین می‌شود.

$$K_i^+ = \frac{S_i}{S_{ai}} \quad (3)$$

$$K_i^- = \frac{S_i}{S_{aai}}$$

گام ششم، تعیین عملکرد نهایی و رتبه بندی گزینه‌ها: در این بخش با استفاده از فرمول زیر عملکرد مطلوب هر گزینه مشخص می‌شود.

$$f(K_i) = \frac{K_i^+ + K_i^-}{1 + \frac{1-f(K_i^+)}{f(K_i^+)} + \frac{1-f(K_i^-)}{f(K_i^-)}} \quad (4)$$

گفتنی است حجم نمونه آماری در پژوهش پیش‌رو شامل ۱۰ صاحب‌نظر و خبره در مباحث مدیریت منابع انسانی شرکت‌های استارت‌آپی است که از این تعداد ۵ نفر را مدیران عامل شرکت‌های استارت‌آپی تشکیل داده‌اند و ۲ نفر شامل مدیران مراکز رشد دانشگاه‌های دولتی می‌باشند و ۳ نفر از مدیران پارک‌های علم و فناوری (تهران، اصفهان و قم) است. دلیل



این که هم‌زمان با مدیران عامل استارت‌آپ‌ها از مدیران پارک های علم و فناوری و مراکز رشد به‌عنوان صاحب‌نظر استفاده شده است، این است که به‌دلیل وجود فرایندهای حمایتی مانند دوره‌های مشاوره و منتورینگ در مراکز مذکور آنها با تجربیات مستمر خود از نزدیک شاهد مسائل و مشکلات شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها به‌خصوص در حوزه جذب استعدادها بوده‌اند (جدول ۲).

به صورت کلی نمودار مراحل اجرای پژوهش پیش‌رو در شکل ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

ردیف	حوزه خدمات	سمت	تحصیلات	جنسیت
۱	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	دکتری مهندسی مکانیک	مرد
۲	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات	مرد
۳	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	کارشناسی مهندسی مکانیک	مرد
۴	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد
۵	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	زن
۶	مرکز رشد دانشگاهی	معاونت مرکز	کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک	مرد
۷	مرکز رشد دانشگاهی	مسئول کنترل و ارزیابی مرکز	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد
۸	پارک علم و فناوری	مسئول جذب و پذیرش	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد
۹	پارک علم و فناوری	مدیریت مرکز رشد علوم انسانی	دکتری مدیریت صنعتی	مرد
۱۰	پارک علم و فناوری	ریاست پارک علم و فناوری	دکتری مهندسی رایانه	مرد



شکل ۱. نمودار مراحل اجرای پژوهش

۵- یافته‌های پژوهش

۳۰ عامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌های استخراج شده از راه مرور منسجم ادبیات و انجام مطالعات کتابخانه‌ای در حوزه جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها، با توزیع پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی در بین صاحب‌نظران و تحلیل داده‌های حاصل از این پرسشنامه‌ها با استفاده از روش دلفی فازی غربال شدند. پژوهشگران در این مرحله برای انتخاب نمونه پژوهشی سعی بر رعایت اصل تنوع داشته‌اند به نحوی که از خبرگان و صاحب‌نظران استارت‌آپی با زمینه فعالیت‌های متنوع بهره برده‌اند. در این پژوهش برای رتبه‌بندی نهایی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها از روش مارکوس استفاده شده است. فنونی مثل مارکوس



به تعداد زیاد عوامل، حساسیت بالایی دارند. پس از تحلیل دلفی فازی، در این مرحله ۲۲ عامل از تحلیل حذف شده و هشت عامل برای اولویت‌بندی نهایی انتخاب شدند. عواملی که عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند، برای اولویت‌بندی نهایی با مارکوس در نظر گرفته شدند. در این پژوهش، هشت عامل عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند. عدد ۰/۷ حد آستانه برای ارزیابی و غربال عوامل در نظر گرفته شد. در بیشتر پژوهش‌ها، حد آستانه عددی بین ۰/۵ تا ۰/۷ است که در این پژوهش، عدد ۰/۷ به‌عنوان حد آستانه در نظر گرفته شد. جدول ۳، عدد دیفازی مربوط به هر عامل را نشان می‌دهد.

جدول ۳. خروجی دلفی فازی تم‌های غربال‌شده

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	میانگین نظرات خبرگان			عدد دیفازی شده
	حد پایین	میانه	حد بالا	
تارنماهای کاریابی	۰/۲۲	۰/۳۸	۰/۴۵	۰/۳۵
شبکه‌های اجتماعی	۰/۳۱	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۴۵
جذب از راه رویدادها، دوره‌های، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۹۷	۰/۸۶
مرکز رشد و پارک علم و فناوری	۰/۴۹	۰/۶	۰/۶۹	۰/۵۹
ارتباط‌های شخصی	۰/۷۴	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۸۵
محیط کاری یادگیرنده	۰/۷۱	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۸۳
فرهنگ شرکت	۰/۴۴	۰/۵۶	۰/۶۶	۰/۵۵
میلان و دکوراسیون شرکت	۰/۵	۰/۵۸	۰/۶۷	۰/۵۸
امور رفاهی	۰/۶۹	۰/۷۹	۰/۹۱	۰/۸
امکان ارتقا و رشد در جایگاه شغلی	۰/۲۳	۰/۳۹	۰/۴۷	۰/۳۶
امکان رشد شرکت	۰/۳۶	۰/۵	۰/۶۲	۰/۴۹
اعطای حقوق معنوی به فرد	۰/۴	۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۵۴
امکانات و تجهیزات شرکت	۰/۳۴	۰/۴۷	۰/۵۸	۰/۴۶
ساعت کاری منعطف	۰/۲۱	۰/۳۷	۰/۵	۰/۳۶
جبران خدمات مالی	۰/۷۳	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۸۲
پرداخت به‌موقع	۰/۱۱	۰/۲۳	۰/۳۶	۰/۲۳
پرداخت براساس عملکرد	۰/۶۸	۰/۷۹	۰/۹	۰/۷۹



عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	میانگین نظرات خبرگان			عدد دیفازی شده
	حد پایین	میانه	حد بالا	
سهامدارکردن	۰/۲۲	۰/۳۶	۰/۵	۰/۳۶
اعطای حقوق مادی به فرد	۰/۳۴	۰/۴۷	۰/۵۶	۰/۴۶
برند شرکت	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۸۴
برند شخصی تیم ارشد شرکت	۰/۱۶	۰/۳	۰/۴۲	۰/۲۹
سطح علمی و فنی شرکت	۰/۲۸	۰/۴	۰/۵۱	۰/۴
محصولات شرکت	۰/۴۱	۰/۵	۰/۵۶	۰/۴۹
طرح و ایده کلی شرکت	۰/۳۲	۰/۴۶	۰/۵۸	۰/۴۵
الهام‌بخشی چشم‌انداز و اهداف شرکت	۰/۲۲	۰/۳۸	۰/۵	۰/۳۷
سهم از بازار شرکت	۰/۳۹	۰/۵	۰/۶۲	۰/۵
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۰/۷۲	۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۸۴
بلوغ سیستم‌های اداری در شرکت	۰/۱۸	۰/۲۵	۰/۳۷	۰/۲۷
همسایگی با شهرهای بزرگ	۰/۷	۰/۸۱	۰/۹۲	۰/۸۱
انطباق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمان	۰/۳۳	۰/۴۷	۰/۵۸	۰/۴۶

سپس هشت عامل غربال‌شده (با عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷) در قالب پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی به‌وسیله خبرگان سنجش شدند. نظرهای خبرگان در مورد اهمیت هر عامل در یک طیف ۱۰ تایی جمع‌آوری شد. عدد صفر بیانگر کمترین میزان تأثیر عامل بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها و نمره ۱۰ بیانگر بالاترین میزان تأثیر بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها بوده است. ۱۰ نفر از خبرگان برای رتبه‌بندی نهایی مشارکت کردند. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی با به‌کارگیری روش مارکوس، اولویت‌بندی شدند.

در گام اول روش مارکوس، با توجه به نظر صاحب‌نظران ماتریس تصمیم تشکیل خواهد شد. با توجه به حجم زیاد داده‌ها، مقادیر ماتریس تصمیم در قالب دو جدول آورده شد. ماتریس تصمیم بیانگر نظر خبرگان در یک طیف ده‌تایی در زمینه اهمیت هر عامل است (جدول ۴).



جدول ۴. ماتریس تصمیم (پنج خبره اول)

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره اول	خبره دوم	خبره سوم	خبره چهارم	خبره پنجم
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۴	۲	۲	۳	۲
ارتباط‌های شخصی	۴	۵	۳	۴	۵
محیط کاری یادگیرنده	۸	۹	۸	۹	۹
امور رفاهی	۷	۸	۶	۵	۶
جبران خدمات مالی	۱۰	۹	۹	۸	۹
پرداخت براساس عملکرد	۲	۲	۳	۲	۳
برند شرکت	۲	۳	۲	۴	۲
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۳	۳	۲	۲	۲
گزینه ایدئال	۱۰	۹	۹	۹	۹
گزینه پاد-ایدئال	۲	۲	۱	۲	۲

جدول ۵، مقادیر ماتریس تصمیم را برای پنج خبره بعدی نشان می‌دهد. خبرگان نظر خود را در قالب یک طیف ۱۰ تایی بیان کردند. عدد صفر بیانگر کمترین میزان تأثیر و عدد ۱۰ بیانگر بیشترین میزان تأثیر بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها بوده است.

جدول ۵. ماتریس تصمیم (پنج خبره بعدی)

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره ششم	خبره هفتم	خبره هشتم	خبره نهم	خبره دهم
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۳	۲	۴	۴	۴
ارتباط‌های شخصی	۳	۳	۳	۴	۳
محیط کاری یادگیرنده	۷	۷	۷	۶	۶
امور رفاهی	۵	۵	۴	۳	۵
جبران خدمات مالی	۹	۱۰	۱۰	۹	۹
پرداخت براساس عملکرد	۲	۳	۲	۴	۲
برند شرکت	۱	۴	۳	۲	۳
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۴	۳	۳	۳	۲
گزینه ایدئال	۹	۱۰	۱۰	۹	۹
گزینه پاد-ایدئال	۱	۲	۲	۲	۲



در ادامه داده‌های ماتریس تصمیم با استفاده از روش خطی نرمال شدند. از آنجا که نظرهای خبرگان همگی هم‌راستا و افزایشی است، برای نرمال‌سازی هر یک از داده‌ها بر بیشترین مقدار ستونی تقسیم شد. در نهایت با ضرب وزن نظرهای خبرگان در داده‌های ماتریس نرمال، ماتریس نرمال موزون به دست آمد. جدول‌های ۶ و ۷، مقادیر ماتریس نرمال موزون را نشان می‌دهد. با توجه به حجم زیاد داده‌ها، نتایج در قالب دو ماتریس نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس نرمال موزون (پنج خبره اول)

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره اول	خبره دوم	خبره سوم	خبره چهارم	خبره پنجم
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۰۴	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲
ارتباط‌های شخصی	۰/۰۴	۰/۰۵۶	۰/۰۳۳	۰/۰۴۴	۰/۰۵۶
محیط کاری یادگیرنده	۰/۰۸	۰/۱	۰/۰۸۹	۰/۱	۰/۱
امور رفاهی	۰/۰۷	۰/۰۸۹	۰/۰۶۷	۰/۰۵۶	۰/۰۶۷
جبران خدمات مالی	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۰۸۹	۰/۱
پرداخت براساس عملکرد	۰/۰۲	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳
برند شرکت	۰/۰۲	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۰/۰۳	۰/۰۳۳	۰/۰۱۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲
گزینه ایدئال	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱
گزینه پاد- ایدئال	۰/۰۲	۰/۰۲۲	۰/۰۱۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲

جدول ۷ ادامه ماتریس نرمال موزون را برای پنج خبره دوم نشان می‌دهد.

جدول ۷. ماتریس نرمال موزون (پنج خبره بعدی)

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره ششم	خبره هفتم	خبره هشتم	خبره نهم	خبره دهم	S_i
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۰۳۳	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۴۴	۰/۰۴۴	۰/۳۲
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۰۳۳	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۴۴	۰/۰۴۴	۰/۳۲
ارتباط‌های شخصی	۰/۰۳۳	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴۴	۰/۰۳۳	۰/۳۹۹



عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره ششم	خبره هفتم	خبره هشتم	خبره نهم	خبره دهم	S_i
محیط کاری یادگیرنده	۰/۰۷۸	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۶۷	۰/۰۶۷	۰/۸۲۱
امور رفاهی	۰/۰۵۶	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۳۳	۰/۰۵۶	۰/۵۸۴
جبران خدمات مالی	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۹۸۹
پرداخت براساس عملکرد	۰/۰۲۲	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲	۰/۲۶۸
برند شرکت	۰/۰۱۱	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳	۰/۲۷۷
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۰/۰۴۴	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲	۰/۲۷۷
گزینه ایدئال	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۱
گزینه پاد- ایدئال	۰/۰۱۱	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۱۹۲

آخرین ستون (S_i) نشان‌دهنده جمع سطری مقادیر ماتریس نرمال موزون است. روش مارکوس جهت رتبه‌بندی چهار شاخص ارزیابی (K_i^+ ، K_i^- ، $f(K_i^+)$ ، $f(K_i^-)$) دارد که با توجه به ترکیب مقادیر این شاخص‌ها امتیاز نهایی ($f(K_i)$) هر گزینه محاسبه می‌شود و گزینه برتر انتخاب می‌شود. براساس داده‌های جدول‌های شماره ۶ و ۷، میزان مطلوبیت ایدئال و پاد-ایدئال تم‌های پژوهش، عملکرد کلی هر عامل و اولویت آن مشخص می‌شود.

جدول ۸. امتیاز و اولویت هر تم پژوهش

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	K_i^+	K_i^-	$f(K_i^+)$	$f(K_i^-)$	$f(K_i)$
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۳۲	۱/۶۶۷	۰/۸۳۸۹۵۳	۰/۱۶۱۰۴۷	۰/۳۱
ارتباط‌های شخصی	۰/۳۹۹	۲/۰۷۸	۰/۸۳۸۹۱۸	۰/۱۶۱۰۸۲	۰/۳۸۷
محیط کاری یادگیرنده	۰/۸۲۱	۴/۲۷۶	۰/۸۳۸۹۲۵	۰/۱۶۱۰۷۵	۰/۷۹۶
امور رفاهی	۰/۵۸۴	۳/۰۴۲	۰/۸۳۸۹۴۱	۰/۱۶۱۰۵۹	۰/۵۶۶
جبران خدمات مالی	۰/۹۸۹	۵/۱۵۱	۰/۸۳۸۹۲۵	۰/۱۶۱۰۷۵	۰/۹۵۹
پرداخت براساس عملکرد	۰/۲۶۸	۱/۳۹۶	۰/۸۳۸۹۴۲	۰/۱۶۱۰۵۸	۰/۲۶
برند شرکت	۰/۲۷۷	۱/۴۴۳	۰/۸۳۸۹۵۳	۰/۱۶۱۰۴۷	۰/۲۶۹
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۰/۲۷۷	۱/۴۴۳	۰/۸۳۸۹۵۳	۰/۱۶۱۰۴۷	۰/۲۶۹



با توجه به امتیازهای عوامل تأثیرگذار در جدول ۸ جبران خدمات مالی، محیط کاری یادگیرنده، امور رفاهی و ارتباط‌های شخصی، بیشترین اولویت را داشتند. پیشنهادهای کاربردی پژوهش بر مبنای تم‌های اولویت‌دار ارائه شد.

۶- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها انجام شد. پژوهش‌های بسیاری در محیط سازمان‌های دولتی و کسب‌وکارهای بزرگ در ایران در حوزه مدیریت استعداد و جذب استعداد انجام شده است، ولی کمتر به بررسی مقوله جذب استعداد و عوامل تأثیرگذار بر آن در محیط استارت‌آپی پرداخته شده است. پژوهش حاضر به صورت کمی در چند مرحله انجام شد. در گام اول از راه انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مرور منسجم ادبیات در حوزه جذب استعداد، هفت مضمون فراگیر و ۳۰ تم (عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد) استخراج شد. در مرحله دوم به دلیل تعداد زیاد عوامل و حساسیت فنون تصمیم‌گیری، با استفاده از روش دلفی فازی و پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی، عوامل پژوهش غربال شدند. هشت عامل عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند و برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. عدد ۰/۷ یک عدد سختگیرانه برای غربال و ارزیابی اولیه عوامل است. عوامل غربال‌شده با توزیع پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی و روش امتیازی مارکوس ارزیابی شدند. بر اساس شاخص‌های ارزیابی روش مارکوس، عوامل اولویت‌دار عبارت است از جبران خدمات مالی، محیط کاری یادگیرنده، امور رفاهی و ارتباط‌های شخصی. پیشنهادهای کاربردی پژوهش بر اساس عوامل اولویت‌دار ارائه شد. لازم به ذکر است که به علت توجه به اصل تنوع در انتخاب اعضای نمونه به وسیله پژوهشگران، نتایج پژوهش حاضر بر گروه‌های متنوعی از استارت‌آپ‌ها قابل تعمیم است.

جبران خدمات مالی با امتیاز نهایی ۰/۹۵۹ بیشترین اولویت را داشت و امتیاز آن تفاوت زیادی با امتیاز عوامل دیگر داشت. حقوق و دستمزدها، پاداش‌های مالی، کارانه‌ها و سایر پرداخت‌ها همیشه یک عامل تعیین‌کننده در جذب استعدادها در استارت‌آپ‌های ایرانی هستند. به همین دلیل استارت‌آپ‌ها باید به نرم‌ها و استانداردهای پرداختی صنعت و کسب و کار خود



توجه داشته باشند. استارت‌آپ‌ها باید محیط و استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دیگر را به‌طور مداوم رصد کنند تا از وضعیت پرداخت‌ها اطلاعات دقیقی به‌دست آورند. براساس بررسی‌های میدانی انجام‌شده در بین استارت‌آپ‌های استان‌های تهران، اصفهان و قم، شرکت‌هایی که میزان پرداخت‌های بیشتری را برای استعدادهای خود در نظر گرفته بودند، در جذب استعدادهای آتی نیز موفق‌تر عمل کرده‌اند. مطلب بعدی به مهارت‌های کلیدی بر می‌گردد. درحقیقت استارت‌آپ‌ها باید یک درجه‌بندی و رتبه‌بندی از مهارت‌های موردنیاز خود داشته باشند و برای مهارت‌های مهم‌تر پرداخت‌های بالاتر از میانگین داشته باشند.

عامل بعدی تعیین‌کننده در جذب استعدادهای در استارت‌آپ‌ها، محیط کاری یادگیرنده است (با امتیاز ۰/۷۹۶). درواقع استعدادهای فقط به‌وسیله عوامل مالی جذب نمی‌شوند و محیط کاری جذاب، غیررسمی و یادگیرنده برای آنها اهمیت زیادی دارد. استعدادهای به‌طور معمول به استارت‌آپ‌ها و سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی گشوده، باز و نوآور دارند، گرایش بیشتری نشان می‌دهند. برای استعدادهای اهمیت دارد تا وارد محیط‌هایی شوند که علاوه بر دریافت‌های مالی، بتوانند در کار خود پیشرفت کنند. به‌طور خلاصه باید گفت سبک تصمیم‌گیری داده‌محور، ضریب نفوذ فناوری بالا به‌خصوص فناوری‌های دیجیتال، محیط کاری غیررسمی، فرهنگ سازمانی پذیرا و حامی تغییر و توجه به نوآوری باز و مدیران حامی یادگیری سبب‌ساز ایجاد محیط یادگیرنده شده و درنهایت باعث جذب استعدادهای به استارت‌آپ مربوطه خواهد شد. البته نوع فعالیت استارت‌آپ‌ها هم برای استعدادهای مهم است و نشانه‌ای از یادگیرنده بودن استارت‌آپ یا سازمان مورد نظر است. استارت‌آپ‌های فعال در حوزه خدمات به‌خصوص خدمات مالی و فناوری اطلاعات برای استعدادهای به‌دلیل میزان بالای یادگیرندگی همیشه جذاب هستند. فین‌تک‌ها نمونه آشکار از این واقعیت به شمار می‌آیند. فین‌تک‌ها و انواع مدل‌های آنها مثل فین‌تک‌های بانکی، بیمه، تأمین مالی و رمزارز براساس آمارهای جهانی و داخلی همیشه مورد توجه استعدادهای بوده‌اند.

سومین عامل اولویت‌دار و تعیین‌کننده در جذب استعدادهای به استارت‌آپ‌ها، امور رفاهی است. حتی اگر استارت‌آپ‌ها در زمینه پرداخت‌ها و جبران خدمات مالی نمی‌توانند با پیشگامان بازار رقابت کنند، باید تلاش کنند تا با ارائه خدمات رفاهی متنوع و جذاب شامل ارائه وام‌ها،



تسهیلات اسکان، برنامه‌های تفریحی و سرگرمی و غیره جذابیت ایجاد کنند. امور رفاهی برای جبران خدمات مالی، خصلت جبرانی دارد درحالی‌که بسیاری از عوامل مؤثر بر جذب استعداد چنین قابلیت‌هایی را ندارند.

در نهایت ارتباط‌های شخصی با امتیاز ۰/۳۹۹ بیشترین اثرگذاری را بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها داشت. ایجاد شبکه ارتباطی قدرتمند و بهره‌برداری از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی به‌خصوص شبکه‌های تخصصی مثل لینکدین، نقش مهمی در جذب استعدادها به استارت‌آپ موردنظر خواهد داشت. در این مورد علاوه بر ایجاد شبکه قوی ارتباطی، برندسازی برای استارت‌آپ هم اهمیت زیادی دارد، چراکه استعدادهای سازمانی فقط براساس توصیه یک فرد به استارت‌آپ موردنظر جذب نمی‌شوند.

در بین عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها که با به‌کارگیری روش مارکوس رتبه‌بندی شدند «پرداخت براساس عملکرد» با کسب امتیاز ۰/۲۶۰ ازجمله عوامل کمتر تأثیرگذار بر روند جذب استعدادها می‌باشد. در تشریح این مورد باید بیان داشت که پرداخت براساس عملکرد یکی از روش‌های رایج در مدیریت منابع انسانی است که به‌ویژه در استارت‌آپ‌ها به‌منظور تشویق و افزایش انگیزه کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سیستم به‌گونه‌ای طراحی شده است که حقوق و مزایای کارکنان براساس میزان عملکرد آنها و دستیابی به اهداف مشخص تعیین می‌شود و می‌تواند منجر به تحریک انگیزه و شناسایی استعدادهای برتر در سازمان شود. با این حال، این رویکرد ممکن است فشار روانی و هیجان زیادی را بر کارکنان تحمیل کند و آنها را به سمت تمرکز بر نتایج کوتاه‌مدت سوق دهد درحالی‌که ارزیابی دقیق عملکرد نیز چالش‌هایی را به‌همراه دارد. علاوه بر این، اگر پرداخت براساس عملکرد به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند فرهنگ همکاری را تضعیف کرده و رقابت ناسالمی بین کارکنان ایجاد کند. بنابراین، این سیستم درحالی‌که می‌تواند ابزاری مؤثر برای جذب و حفظ استعدادها باشد، نیازمند توجه ویژه به جنبه‌های انسانی و فرهنگی سازمان است تا به جای ایجاد تنش، منجر به ارتقای بهره‌وری و همکاری در محیط کار شود.

مدیران عامل و نیز مدیران منابع انسانی شرکت‌های استارت‌آپی می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان راهنمایی از عوامل تأثیرگذار در جذب استعدادها به‌ترتیب اولویت و با توجه



به اقتضائات استراتاپ خود استفاده کنند. یافته‌های پژوهش به شرکت‌ها کمک می‌کند که در رقابت برای جذب استعدادها پیروز شوند و از راه کاهش خطرپذیری مدیریت منابع انسانی، به صورت کلی خطرپذیری کسب‌وکار خود را نیز کاهش دهند. علاوه بر چهار عامل اولویت‌دار جبران خدمات مالی، محیط کاری یادگیرنده، امور رفاهی و ارتباط‌های شخصی، شرکت‌ها می‌توانند با توسل بر دیگر عوامل تأثیرگذار نیز در سطح اجرایی موفق شوند.

۷- پیشنهادها

در ارتباط با پیشنهادهای پژوهشی هم می‌توان این پژوهش را برای نوع خاصی از استراتاپ‌ها مثل استراتاپ‌های مالی انجام داد. از نظر روشی هم می‌توان عوامل را از منظر اثرگذاری و اندازه اثر با روش‌هایی مثل دیمتل یا مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارزیابی کرد و نتایج را با خروجی‌های این پژوهش مقایسه کرد.

۸- محدودیت‌ها

این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود که می‌تواند بر نتایج آن تأثیرگذار باشد. نخست، محدودیت در حجم و کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده ممکن است قابلیت تعمیم نتایج را به سایر استراتاپ‌ها کاهش دهد؛ البته پژوهشگران سعی بر آن داشتند تا با رعایت اصل تنوع در نمونه پژوهشی نتایج را قابل تعمیم در گروه‌های مختلفی از استراتاپ‌ها کنند. استفاده از روش دلفی فازی و مارکوس نیز با چالش‌هایی همراه است، زیرا نظر کارشناسان ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شخصی یا تجربیات قبلی آنها قرار گیرد. شرایط محیطی و اقتصادی نیز می‌تواند بر نتایج تأثیر بگذارد به‌ویژه تغییرات ناگهانی در بازار یا سیاست‌ها که ممکن است بر جذب استعدادها تأثیرگذار باشد. درنهایت، نتایج به‌دست‌آمده ممکن است تنها برای یک منطقه جغرافیایی خاص یا نوع خاصی از استراتاپ‌ها معتبر باشد و نتوان آن‌ها را به سایر شرایط تعمیم داد.



۹- منابع

- [۱] جواهری‌زاده، قاسمی بنابری ف. «مروری بر مفاهیم مدیریت استعدادهای سازمانی»، بیستمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران، ۱۴۰۲.
- [۲] جواهری‌زاده، قاسمی بنابری ف. «مروری بر مفهوم استارت‌آپ‌ها از دیدگاه مدیریت»، اولین کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات، مدیریت و کامپیوتر، ساری، مازندران، ۱۴۰۳.
- [3] Chatterjee S, Chaudhuri R, Vrontis D, Mahto RV, Kraus S. Global talent management by multinational enterprises post-COVID-19: The role of enterprise social networking and senior leadership, *Thunderbird International Business Review*, 2023, 65(1), 77-88.
- [4] Fernandes C, Veiga PM, Lobo CA, Raposo M. Global talent management during the COVID-19 pandemic? The Gods must be crazy!, *Thunderbird International Business Review*, 2023, 65(1), 9-19.
- [5] Abu-Darwish NJ, Al-Kasasbeh MM, Al-Khasawneh MM. The mediating role of cloud computing in the relationship between talent management and competitive advantages, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2022, 32(2), 200-213.
- [6] Rabbi F, Ahad N, Kousar T, Ali T. Talent management as a source of competitive advantage, *Journal of Asian business strategy*, 2015, 5(9), 208.
- [۷] جواهری‌زاده، قلی‌پور آ، مقیمی س م. «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۳۹۳، ۶(۳)، ۱۶۵-۱۹۱.
- [8] Saadat V, Eskandari Z. Talent management: The great challenge of leading organizations, *International Journal of Organizational Leadership*, 2016, 5(2), 103-109.
- [9] Stuss M. Talent Management? War for Talents. Proceedings of Business and Management Conferences 10112459, International Institute of Social and Economic Sciences, 2020.
- [10] Kongrode J, Aujirapongpan S, Ru-Zhuc J. Exploring the impact of dynamic talent management capability on competitive performance: The mediating roles of dynamic marketing capability of startups, *Journal of Competitiveness*, 2023, 15(1), 113-130. <https://doi.org/10.7441/joc.2023.01.07>
- [11] Blank S, Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, *K and S Ranch*, Pescadero, 2012, 608.



- [12] Marshall G, Parra A. Innovation and competition: The role of the product market, *International Journal of Industrial Organization*, 2019, 65(2), 221-247.
- [۱۳] بابایی م، هاشمی س ا، قلتاش ع. «طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران دوره متوسطه: یک مطالعه کیفی»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴۰۰، ۱۵(۳)، ۳۹-۵۱.
- [۱۴] موسوی چشمه کبودی ک، حکاک م، سپهوند ر، نظری پور ا. «تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران»، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴۰۰، ۱۳(۶۶)، ۳۲۷-۳۶۲.
- [۱۵] پژوهان ف، سلطان حسینی م، نادریان م، جهانیان س. «شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان براساس پویایی سیستم»، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴۰۱، ۱۴(۷۶)، ۲۸۵-۳۱۲.
- [۱۶] تشکری جهرمی م، صالحی ا، کوهبر م. «بررسی نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در توسعه عملکرد مؤسسات حسابرسی ایران»، فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۱۴۰۱، ۵(۶)، ۲۲۵-۲۴۱.
- [۱۷] قاسمی بنابری ف. «ارائه چارچوبی برای جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها با استفاده از رویکرد کیفی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه قم، ۱۴۰۲.
- [18] Vieira J, Gomes C, Santos V. Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Admin Sci*, 2024, 14(3), 49.
- [19] Groenewald E, Groenewald CA, Kilag OK, Andrin G, Pernites MJ, Macapaz MK. Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation, *Int Multidiscip J Res Innov Sustain Excell*, 2024, 1(3), 93-99.
- [۲۰] جواهری‌زاده ا، قاسمی بنابری ف، ملکی م. «ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۴۰۳، ۱۶(۱)، ۴۹-۱۷۴.
- [21] Tajuddin D, Ali R, Kamaruddin BH. Developing talent management crisis model for quality life of bank employees in Malaysia. *Procedia Soc Behav Sci*, 2015, 80-4.



- [۲۲] شاطری ک، ابیلی خ، رضاییان ع، قلی‌پور آ. «شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۳۹۴، ۷(۲)، ۱-۲۶.
- [23] Othman AAE, Elwazer MN. A talent management based framework for developing sustainable quality of work life in architectural design firms in Egypt, Archnet-IJAR: Int J Archit Res, 2023, 17(2), 243-66.
- [24] Armstrong M, Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice, Kogan Page Publishers, 2020.
- [25] Meyers MC, & Van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda, Journal of World Business, 2014, 49(2), 192-203.
- [۲۶] جواهری‌زاده ا. «طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مطالعه موردی: شرکت توانیر)»، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۹۸.
- [27] Martínez-Morán PC, Fernández-Rico JM, Díez F, Solabarieta J. The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case, Sustainability, MDPI, 2021, 13(4), 1-16.
- [۲۸] جواهری‌زاده ا، قاسمی بنابری ف. «عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادهای سازمانی»، نهمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، اصفهان، ۱۴۰۱.
- [29] Jooss S, Lenz J, Burbach R. Beyond competing for talent: an integrative framework for coepetition in talent management in SMEs, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2023, 35(8), 2691-2707. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419>
- [30] Gitonga A, Kilika J, Obere E, Generation Y. Talent Management Strategy and Competitive Advantage: Case of Commercial Banks in Kenya, Journal of Human Resource Management, 2016, 4(2), 10-18. doi: 10.11648/j.jhrm.20160402.11
- [31] Gopal AP, Sundari VM. Nurturing sustainable innovation in talent acquisition leveraging work-life balance and recognition to empower employees, In: Innovative recruitment and retention for employee empowerment. IGI Global Scientific Publishing, 2025, 359-84.
- [32] Παναγιωτίδου Σ. Employer branding strategy in the pre-recruitment stage: HR practices and outcomes for candidates and employees—an empirical approach, 2025.



- [33] Soon SW, Bhardwaj R, Qazi SZ, Senathirajah A, Haque R, Krishnasamy HN. Factors influencing talent retention in Malaysia's semiconductor industry, *J Ecohumanism*, 2025, 4(3), 1-33.
- [34] Orero-Blat M, Seguí GE. Talent acquisition and retention policies for Generation Z in family business, *J Bus, Universidad del Pacífico (Lima, Peru)*, 2025, 16(1).
- [35] Guenther A, Shaver JM. Re-examining the industry experience-venture survival relationship, *Strategy Sci*, 2024, 9(1), 79-96.
- [36] Roach M, Sauermann H. Can technology startups hire talented early employees? Ability, preferences, and employee first job choice, *Manag Sci*, 2024, 70(6), 3619-44.
- [37] Chung S, Parker SC. Founder affiliations: jobseeker reactions and impact on employee recruitment by start-up ventures, *Small Bus Econ*, 2023, 61(1), 259-83.
- [38] Sorenson O, Dahl MS, Canales R, Burton MD. Do startup employees earn more in the long run? *Org Sci*, 2021, 32(3), 587-604.
- [39] Mukul K, Saini GK. Talent acquisition in startups in India: the role of social capital, *J Entrep Emerg Econ*, 2021, 13(5), 1235-61.
- [40] Karlsson L, Kaminsky M, Svedberg Isaksson F. Living the brand: a qualitative study on how Swedish startups should implement employer branding to the core of their business to attract and retain top talent, 2020.
- [41] Korreck S. The Indian startup ecosystem: drivers, challenges and pillars of support, *ORF Occasional Paper*, 2019, 210.
- [۴۲] برغمندی ق، قلی‌پور آ. «بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳۹۴، ۱۳(۱)، ۲۰۷-۲۲۷.
- [۴۳] طهماسبی ر، قلی‌پور آ، جواهری‌زاده ا. «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای عملی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳۹۱، ۱۷(۱)، ۵-۲۶.



[۴۴] تقی‌زاده یزدی م، طهماسبی ر، امامت میرسید م، دهقان ع. «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)»، *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳۹۷، ۱۶(۱)، ۸۹-۱۱۵.

- [45] Krenzi L. How to optimize the talent acquisition strategy and recruitment process in Swiss startups and young ventures to build a winning team? [Doctoral dissertation], Geneva: Haute école de gestion de Genève, 2020.
- [46] Battisti E, Graziano EA, Pereira V, Vrontis D, Giovanis A. Talent management and firm performance in emerging markets: a systematic literature review and framework *Management Decision*, 2023, 61(9), 2757-83. doi:10.1108/MD-10-2021-1327.
- [47] Yildiz O, Esmer S. Talent management strategies: Turkish researchers provide systematic review and identify seven core functions, *Human Resource Management International Digest*, 2023, 31(4), 8-10. doi:10.1108/HRMID-03-2023-0044.
- [48] Honoré F, Ganco M. Entrepreneurial teams' acquisition of talent: Evidence from technology manufacturing industries using a two-sided approach, *Strategic Management Journal*, 2023, 44(1), 141-70.
- [49] Puri H. Attracting talent: Experiences of start-ups in India, *Journal of Entrepreneurship and Management*, 2019, 8(1), 1-6.
- [50] Montero Guerra JM, Danvila I, Méndez Suárez M. The impact of digital transformation on talent management, *Technol Forecast Soc Change*, 2023, 188.
- [51] Habibi A, Jahantigh F, Sarafrazi A. Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items, *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2015, 5(2), 130-143.

عوامل کلیدی مؤثر بر اشتغال پایدار و درآمدزایی دانش‌آموختگان مدیریت برای ورود به دنیای تجارت: یک مرور دامنه

رامین دهقانی^۱، امیر مانیان^{۲*}، مهدی الیاسی^۳

- ۱- دانشجوی پسادکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت فناوری و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰

دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۹

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۵

چکیده

در سال‌های اخیر، مسئله محدود شدن شغل یا بیکاری و نیز تغییرات سریع در بازار کار، اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاهی به‌ویژه در رشته مدیریت را با چالش‌هایی روبه‌رو کرده است. پژوهش حاضر از نوع مرور دامنه‌ای بر آن است تا عوامل کلیدی مؤثر در اشتغال و درآمدزایی پایدار دانش‌آموختگان مدیریت را شناسایی کند. در این پژوهش، یافتن ادبیات و ترکیب شواهد با استفاده از دو روش مرور دامنه‌ای و تحلیل مضمون انجام شد. در آغاز با جستجوی جامع در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، تعداد ۱۰۰۵ مطالعه شناسایی شد. سپس با اجرای فرایند غربالگری، تعداد ۹۲۲ مطالعه شامل موارد تکراری، دسترس‌ناپذیر و عدم ربط کافی حذف شدند و تعداد ۸۳ مطالعه کاملاً مرتبط حفظ شدند. با تجزیه و تحلیل این پژوهش‌ها، عوامل کلیدی مرتبط با اشتغال پایدار و درآمدزایی



دانش‌آموختگان مدیریت در سه دسته عوامل فردی، عوامل شغلی و عوامل محیطی نامگذاری شدند. این الزام‌های شغلی، قابلیت گسترش چشم‌انداز افزایش ایجاد شغل در جامعه را دارند و پاسخی دوجانبه به بحران بیکاری است که علاوه بر ایجاد شغل، با ایجاد ثروت به توسعه اقتصادی جامعه نیز کمک می‌کنند. یافته‌ها همچنین بر ضرورت تغییر ذهنیت دانش‌آموختگان از جستجوی صرف شغل به سمت خلق و توسعه شغل تأکید دارند.

واژه‌های کلیدی: اشتغال پایدار، درآمدزایی، دانش‌آموختگان مدیریت، مرور دامنه.

۱- مقدمه

دستیابی به شغل یکی از مسائل اساسی زندگی فرد است که به وی حس معنا و هدف می‌دهد و منبع کسب درآمد نیز به‌شمار می‌آید [۱]. اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاهی موضوعی مهم در همه کشورهای دنیا است [۲]. جستجوی شغل یک نگرانی قابل توجه است که هم به‌شکل منفعلانه، به‌عنوان راهی برای کاهش بارهای پس از دانش‌آموختگی و هم به‌شکل فعالانه، به‌عنوان روشی برای شناسایی و تعقیب رؤیاهای آنها معنا دار می‌شود [۳]. محدود شدن شغل و بیکاری، معضل جدی بسیاری از کشورهای دنیا است که به‌عنوان آفت جهانی شناخته می‌شود و به‌طور مداوم به عمق اقتصادها نفوذ کرده است و آسیب‌هایی جدی بر صنایع، جوامع، معیشت، شرکت‌ها و افراد به‌جای می‌گذارد [۴]. ناتوانی در یافتن جای پای در بازار کار، منشأ برخی مسائل برای دانش‌آموختگان است، برای مثال می‌توان به مهاجرت انبوه، شکاف‌های نسلی، حذف اجتماعی [۵]، تروریسم [۶]، فساد و نابرابری حقوق در جامعه [۷]، تغییرات جمعیتی، تأخیر در ازدواج و فرزندآوری، بازگشت به زندگی با والدین [۸]، چالش‌های اجتماعی و سلامت روان [۹]، احساس حاشیه‌نشینی و ناامیدی، جرم و سوء‌مصرف مواد، افسردگی و خودکشی [۱۰]، مشکل در پرداخت بدهی‌ها و وام‌های دانشجویی، خطر افزایش بیکاری بلندمدت، هدررفت منابع انسانی و تضعیف رقابت‌پذیری [۱۱؛ ۱۲] اشاره کرد. بنابراین، مقابله با وضعیت نامطلوب بیکاری یک منفعت عمومی است.

در دهه‌های گذشته اشکال جدیدی از کار و روابط کاری پدید آمده است؛ یعنی استخدام دائمی مانند گذشته رایج نیست و با کاهش نسبت جذب دانش‌آموختگان به‌وسیله کارفرمایان



ستی، توجه به دیگر اشکال شغلی به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک، خوداشتغالی، کارآفرینی، فریلنسری، توافق‌ها و قراردادهای کاری و کار از راه دور معطوف شده است [۱۳]. این نوع از مشاغل به‌ویژه محبوب جوانان و نسل‌های حاضر هستند و به آن علاقه نشان می‌دهند [۱۴]. جامعه در عصر حاضر همچنین در حال تجربه تغییراتی شتابان است؛ اینترنت اشیاء، یادگیری ماشین، هوش مصنوعی، رباتیک، داده‌های کلان، بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی، ماهواره‌ها و پهپادها برخی از فناوری‌هایی هستند که سبب خلق فرصت‌های جدید شغلی شده‌اند و نیازمند نیروی کار جدید هستند [۱۵]. یک مسئله دیگر انتظارات سازمان‌ها و کارفرمایان از کارمندان است که فزونی پیدا کرده است و از آنها رفتارهایی مانند خطرپذیری، فعال و نوآور بودن، شبکه‌سازی و بهره‌برداری از فرصت‌ها را انتظار دارند [۱۶]. کارفرمایان درباره ویژگی‌های دانش‌آموختگان آماده کار، بر اهمیت مهارت‌های کاربردی یا قابل انتقال تأکید دارند [۱۷]. آنها نیازمند دانش‌آموختگانی هستند که توانا به برقراری ارتباط مؤثر، اخلاق کاری، حل مشکلات و مسائل، مهارت‌های رهبری، آشنا با فناوری اطلاعات، خلاق و نوآور، یادگیرندگانی دائمی و خودراهبر باشند [۱۸]. این قابلیت‌ها و مهارت‌ها برای کمک به دانشجویان و دانش‌آموختگان جهت ادغام موفقیت‌آمیز در کار و زندگی پس از دانش‌آموختگی در نظر گرفته می‌شوند [۱۹]. بنابراین، ارتقای مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های شغلی دانشجویان و دانش‌آموختگان رشته مدیریت برای ایجاد و توسعه شغل ضروری است. از این منظر، برنامه‌های حمایت از جوانان در دستیابی به شغل پایدار و راه‌اندازی کسب‌وکارهای پایدار، به رونق اقتصادی نیز کمک می‌کند. بسیاری از کشورها در سطح جهان، برنامه‌ها و اقدام‌های متنوعی برای ارتقا مهارت‌ها، شایستگی‌ها و افزایش قابلیت شغلی دانش‌آموختگان توسعه داده‌اند. در هند، ابتکارهایی در زمینه‌های ارتباط‌های شرکتی، زبان انگلیسی، توانایی‌های منطقی و عددی، حل مسائل تحلیلی و برنامه‌نویسی پیاده‌سازی شده است [۱۵]. آموزش عالی در ژاپن بر نیاز به مهارت‌های سخت و نرم تأکید کرده است. در مالزی وزارت آموزش عالی مسئولیت اجرای ابتکارهایی مانند برنامه پیشرفت شغلی، برنامه گواهینامه حرفه‌ای و همکاری بین دانشگاه و صنعت را به دانشگاه‌های دولتی سپرد تا آمادگی ذهنی، مهارت‌ها، دانش، تجربه و رقابت لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌ها برای دانش‌آموختگان فراهم شود [۲۰]. در آمریکا با توجه به اهمیت



توسعه شغلی دانشجویان، بر کیفیت زندگی و توسعه منابع انسانی ملی، دستورالعمل ملی توسعه شغلی ایجاد شد. در این دستورالعمل، راهبردهای توسعه شغلی شایسته-محور در همه سطوح آموزشی ارائه می‌شود [۱۷].

دانشجویان و دانش‌آموختگان رشته مدیریت به منظور ایجاد مشاغل پایدار باید به قابلیت‌ها و مهارت‌هایی فراتر از دانش تخصصی مجهز شوند. داشتن مدرک تحصیلی مدیریت به طور لزوم به معنای تسلط بر حوزه دانش مدیریت و به‌کارگیری دانش کسب شده در موقعیت‌های عملی نیست. به‌همین دلیل، شکاف مهارتی و صلاحیت‌های دانش‌آموختگان برای کسب شغل پایدار یک مشکل عمده است. در اینجا پرسش‌هایی مطرح می‌شوند که (۱) رشد تعداد انتشارات در این قلمرو موضوعی چگونه است؟ (۲) مجله‌های عمده منتشرکننده مقاله در این قلمرو موضوعی کدامند؟ (۳) ویژگی‌های کلی این پژوهش‌ها چیست؟ (۴) عوامل کلیدی مؤثر بر بهبود قابلیت شغل و بهره‌مندی از فرصت‌های شغلی در دانش‌آموختگان مدیریت کدامند تا براساس آنها بتوانند ویژگی‌های موردنیاز برای بازار کار را توسعه دهند؟ ادبیات علمی شاهد رشد بدنه دانش و پژوهش‌ها در این زمینه بوده است. پژوهشی که به شناسایی و دسته‌بندی این عوامل کلیدی برای دانشجویان مدیریت پرداخته باشد، انجام نشده است. پژوهش مروری حاضر از نوع مرور دامنه بر آن است تا دامنه این مفاهیم را بر دانش‌آموختگان مدیریت متمرکز کند. این دانش‌آموختگان برای طیف وسیعی از مشاغل آماده می‌شوند، بنابراین، نیاز بیشتری به قابلیت‌های شغلی و مهارتی، فراتر از دانش تخصصی خود دارند تا برای یافتن یا توسعه شغل مؤفق شوند. برای دانشجویان مهم است که ارزش فعالیت‌های آموزشی را در حمایت از شغل آینده خود، قبل از درگیر شدن در آنها ارزیابی کنند و در نتیجه انرژی، زمان و منابع را حفظ کنند. این پژوهش همچنین به غنای قلمرو نظری ارزیابی دانش‌آموختگان کمک می‌کند. مشارکت این پژوهش بررسی عمیق‌تر درک دانشجویان از الزام‌های شغلی برای به‌کارگیری در شغل یا راه‌اندازی شغل است. طرح این گفتمان‌ها همچنین احتمال مطرح کردن بحث‌های جدید و عمیق‌تر در این زمینه را برخواهد انگیخت.



۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- مهارت‌ها و شایستگی‌های قرن بیست و یکم

برخی از کشورها، مهارت‌های قرن بیست و یکم را در برنامه درسی مدارس و آموزش عالی گنجانده‌اند و آنها را مهارت‌ها، دانش و تجاربی تعریف کرده‌اند که برای موفقیت در کار و زندگی افراد حیاتی به‌نظر می‌رسند [۲۱]. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، مهارت‌های قرن بیست و یکم را مهارت‌ها و شایستگی‌هایی می‌داند که قشر جوان باید خواهان آنها باشند تا در جامعه دانشی قرن بیست و یکم، شهروندانی آگاه و کارکنانی مؤثر تلقی شوند. در این چارچوب، سه مجموعه از مهارت‌ها شامل استفاده از ابزار به‌صورت تعاملی، تعامل در یک گروه ناهمگن و عمل مستقل متمایز شدند [۲۲؛ ۲۳]. برخی دیگر از پژوهشگران، مجهزشدن به مهارت‌های قرن بیست و یکم را یک حق اساسی شهروندی در عصر حاضر می‌دانند [۲۴]. چارچوب P21 شامل مهارت‌ها، دانش و تخصص است که به افراد کمک می‌کند در کار و زندگی در قرن بیست و یکم موفق باشند. در این چارچوب، مهارت‌های قرن ۲۱ سه دسته شامل مهارت‌های یادگیری و نوآوری (خلاقیت، نوآوری، تفکر انتقادی، حل مسئله، ارتباط و همکاری)، مهارت‌های اطلاعاتی، رسانه‌ای و فناوری (سواد اطلاعاتی، سواد رسانه‌ای و سواد فناوری اطلاعات و ارتباطات) و مهارت‌های زندگی و شغلی (انعطاف‌پذیری، سازگاری، ابتکار عمل و خودهدایتی، مهارت‌های اجتماعی و بین‌فرهنگی، بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری، رهبری) هستند [۲۵]. تحلیل چارچوب‌های مهارت‌های قرن بیست و یکم نشان داد که در بیشتر این چارچوب‌ها مهارت‌هایی از قبیل مشارکت، ارتباط‌ها، سواد دیجیتالی، شهروندی، حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت و بهره‌وری دیده می‌شود [۲۶]. از دهه ۱۹۷۰ مفهوم شایستگی به‌طور گسترده‌ای شناخته شد [۱۷]. شایستگی نه‌تنها به عملکرد کاری مربوط است، بلکه شامل ویژگی‌های روان‌شناختی و رفتاری به معنای وسیع‌تر است که برای زندگی قابل استفاده است [۲۷]. شایستگی به کوه یخ شبیه است که مهارت‌ها و دانش که نمایانگر بخش قابل مشاهده کوه یخ در بالای سطح دریا است، پتانسیل بالایی برای توسعه دارند. در مقابل، ویژگی‌هایی مانند خودپنداره، ویژگی‌های شخصی، ارزش‌ها و انگیزه که در زیر سطح دریا پنهان هستند، پتانسیل کمتری برای رشد نشان می‌دهند [۲۸].



۲-۲- خوداشتغالی

خوداشتغالی وضعیتی است که در آن فرد به جای کارکردن برای یک کارفرما، کسب‌وکار خود را ایجاد می‌کند و کنترل تصمیم‌های تجاری را به عهده می‌گیرد [۲۹]. از راه خوداشتغالی نه تنها فرصت شغلی برای صاحب کسب‌وکار فراهم می‌شود، بلکه به ایجاد شغل نیز کمک می‌شود [۱۱]. بنابراین، خوداشتغالی پاسخی دوجانبه به بحران بیکاری است. علاوه بر این، بنگاه‌هایی که از راه خوداشتغالی ایجاد می‌شوند، با ایجاد ثروت به توسعه اقتصادی نیز کمک می‌کنند [۳۰]. خوداشتغالی به عنوان یک گزینه سیاستی برای رسیدگی به بیکاری جوانان پیشنهاد می‌شود. خوداشتغالی برخلاف کارمندبودن می‌تواند به یکی از دو دلیل کلی باشد: توانایی نداشتن در پیدا کردن شغل مناسب با وضعیت سنتی تر یا ترجیح وضعیت خوداشتغالی به دلایل شخصی یا به دلیل هرگونه مزایای مالی کوتاه‌مدت یا فرصت‌های شغلی بلندمدت که ممکن است حاصل شود [۳۱].

۲-۳- کارآفرینی و آموزش کارآفرینی

کارآفرینی به عنوان ابزاری بسیار مرتبط برای ترویج رشد اقتصادی و توسعه در اقتصادهای مختلف منطقه‌ای و ملی است [۳۲]. علاوه بر این، موتور معرفی ایده‌ها و رویکردهای نوین به کسب‌وکارها و بازار است. کارآفرینی وسیله‌ای است که نوآوری بر آن سوار می‌شود [۱۵]. تکامل تدریجی کارآفرینی به حدی است که نه تنها به عنوان یک حرفه بلکه به عنوان یک راه‌حل ممکن برای مقابله با فقر در کشورهای در حال توسعه شناخته می‌شود. این یک روش برای مقابله با مشکلات بیکاری از راه ایجاد فرصت‌های شغلی جدید است [۳۳]. اهمیت آموزش کارآفرینی براساس این واقعیت است که به کارآفرینان برای حل مشکلات اجتماعی و اقتصادی کشور نیاز است. دو دلیل اصلی برای اهمیت دوره کارآفرینی در آموزش عالی وجود دارد. اول، این واقعیت است که مشاغل محدودی در بازار کار وجود دارد. بنابراین، موضوع کارآفرینی آموزش داده می‌شود تا افراد به ایجاد شغل تشویق شوند و بر مشکلات بیکاری غلبه کنند. دوم، نیاز به تغییر ذهنیت افراد از جستجوگران شغل به ایجادکنندگان شغل پس از دانش‌آموختگی وجود دارد [۳۴].



۲-۴- آموزش تجارت (کسب‌وکار)

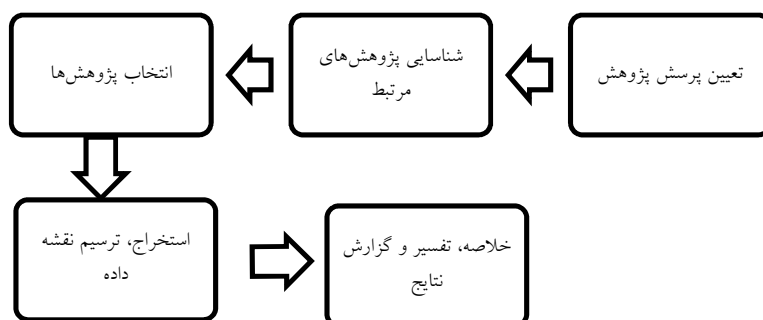
آموزش تجارت (کسب‌وکار) یک برنامه فراگیر با محتوایی متشکل از مدیریت، مدیریت بازرگانی، آموزش، فناوری، حسابداری، مهارت‌های ارتباطی، آموزش محاسباتی، بازاریابی، قانون تجارت و... است [۳۵]. آموزش تجارت ماهیتی کارمحور، مهارت‌محور، نتیجه‌گرا و فناورانه‌محور است. آموزش تجارت اغلب ناظر به ماهیت حرفه‌ای آموزش است که به سمت توسعه یادگیرنده جهت بهره‌وری در تدریس، اشتغال و خوداشتغالی هدایت می‌شود و ذی‌نفعان را برای اشتغال سودمند و معیشت پایدار آماده می‌کند [۳۶]. ازسوی دیگر، آموزش تجارت، دانش و درک اقتصادی، مالی، بازاریابی، حسابداری، سیستم مدیریت و سایر شاخه‌های کسب‌وکار را فراهم می‌آورد [۳۷]. این آموزش، فراگیران را برای اشتغال سودآور و معیشت پایدار آماده می‌کند [۳۸]. سه‌گانه اهداف آموزش تجارت شامل آماده‌سازی افراد برای مشاغل اداری، تجهیز آنها به مهارت‌ها و دانش لازم برای ایجاد شغل و کارآفرینی و نیز آشناکردن افراد به دانش مربوط به تجارت است [۳۹]. کسب مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش تحت تأثیر آموزش تجارت مزایایی مانند کمک به کاهش مشکل بیکاری و آسیب‌های مرتبط با آن، بهبود بهره‌وری و توسعه، کاهش جرایم اجتماعی، افزایش رضایت اجتماعی همچون سرگرمی شخصی، شادی و محبت دارند که از شاخص‌های ضروری برای اندازه‌گیری سطح توسعه ملی به‌شمار می‌روند [۴۰].

۳- روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای یافتن ادبیات عوامل کلیدی شغلی و ترکیب شواهد از روش مرور دامنه و روش تحلیل مضمون استفاده شد، زیرا هدف ارائه نمای کلی الزمات شغلی در ادبیات و شناسایی آنها است. این مرور رویکردی نظام‌مند برای جمع‌آوری اطلاعات یا شواهد درباره یک موضوع است که مفاهیم و شکاف‌های دانشی را آشکار می‌سازد. مرور دامنه که به‌عنوان یک نوع نقشه‌برداری مفهومی نیز شناخته می‌شود، به طرح‌حای پژوهشی اکتشافی گفته می‌شود که به‌طور نظام‌مند، ادبیات مربوط به یک موضوع را با شناسایی مفاهیم و تعاریف کلیدی، نظریه‌ها و منابع و شواهدی که فعالیت در این زمینه را اطلاع‌رسانی می‌کنند و نیز بررسی



پژوهش‌هایی را که به عوامل مؤثر بر یک مفهوم و یا پیامدهای آن می‌پردازند، ترسیم می‌کنند [۴۱]. در این مرور، تمام عوامل، رفتارها، فعالیت‌ها و نیز آثار، پیامدها و نتایج مرتبط برای اطمینان از چشم‌اندازی جامع در رابطه با عوامل کلیدی مؤثر بر اشتغال و درآمد پایدار دانش‌آموختگان مدیریت بررسی شد که براساس شکل ۱، پنج مرحله برای آن تعریف شد [۴۲]. چارچوب آرکسی و اومالی برای شناسایی دامنه، ویژگی‌ها و حجم پژوهش‌های موجود در یک حوزه خاص استفاده می‌شود. پنج مرحله کلیدی این چارچوب شامل تعریف پرسش، شناسایی پژوهش‌ها، انتخاب پژوهش‌ها، استخراج و ترسیم داده‌ها و جمع‌بندی و گزارش نتایج است. یک مرحله اختیاری با عنوان مشاوره با ذی‌نفعان نیز در این چارچوب وجود دارد. این چارچوب در سال‌های بعد به وسیله برخی از پژوهشگران مانند لواک و همکاران، دیودت و همکاران و پیترز و همکاران توسعه داده شد [۴۳-۴۵]. اگرچه بنیان اصلی همچنان بر چارچوب اولیه استوار است.



شکل ۱. نمایش دیداری مراحل انجام مرور دامنه (Arksey & O'Malley, 2005)

تعیین پرسش پژوهش: پرسش پژوهش با هدف بررسی عوامل شغلی در رشته مدیریت شکل گرفت. برای اطمینان از یافتن ادبیات مرتبط، این پرسش مطرح شد که عوامل کلیدی مؤثر بر اشتغال و درآمد پایدار دانشجویان و دانش‌آموختگان رشته مدیریت چیست؟



شناسایی پژوهش‌های مرتبط: هدف کلی این بود که تا حد ممکن پژوهش‌های اولیه و بررسی‌های مناسب برای پاسخ به پرسش پژوهش به صورت جامع بازیابی شود. برای دستیابی به این هدف، یک راهبرد جستجوی مناسب با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط تدوین شد. در راهبرد جستجو، ترکیبی از اصطلاحات مرتبط با مفهوم الزام‌های شغلی (مانند شایستگی، مهارت، قابلیت، توانمندی، کارآفرینی، خوداشتغالی، تجارت، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مدیریت) با استفاده از عملگرهای منطقی (AND, OR, NOT) و دیگر نمادهای گسترش‌پذیر در بازه زمانی شروع این قلمرو علمی تا زمان حاضر (یکم آبان ۱۴۰۳) اتخاذ شد. عملیات جستجو از راه استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی علمی فارسی (ایراندک^۱، مگ‌ایران^۲، نورمگز^۳، اس‌آی‌دی^۴) و پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی (وب‌آوساینس^۵، اسکوپوس^۶، امرالد^۷، ساینس‌دایرکت^۸، ابسکو^۹، واپلی^{۱۰}، سیج^{۱۱}) انجام شد. نمونه راهبرد جستجو برای دو پایگاه اطلاعاتی اسکوپوس و وب‌او ساینس به شکل زیر بود:

TITLE(competencies OR skills OR job requirements OR capabilities OR entrepreneurship OR self-employment OR employability OR empowerment) AND TITLE(students OR graduates) AND ALL(management OR marketing OR business)
TS=(competencies OR skills OR job requirements OR capabilities OR entrepreneurship OR self-employment OR employability OR empowerment) AND TS=(students OR graduates) AND TS=(management OR marketing OR business)

انتخاب پژوهش‌ها: در آغاز معیارهای ورود و خروج براساس جدول ۱ به دقت انتخاب شدند تا اطمینان حاصل شود که طیف وسیعی از پژوهش‌های مرتبط بازیابی می‌شوند و همچنین پژوهش‌های غیرمرتبط وارد فرایند مرور نمی‌شوند. در این بخش، پژوهش‌های زیادی

1. IRANDOC
2. Magiran
3. Noormags
4. SID
5. Web of Science
6. Scopus
7. Emerald Insight
8. ScienceDirect
9. EBSCOhost
10. Wiley Online Library
11. SAGE



بررسی شدند چون در مرور دامنه تمرکز بر گستردگی پوشش ادبیات انجام شده در موضوع است. با اجرای راهبرد جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، منابع موردنظر بازیابی و ذخیره شدند. در همه راهبردهای جستجو به‌طور معمول تعدادی مطالعه بی‌ربط یا تکراری بازیابی می‌شود. برای حذف این پژوهش‌ها، منابع بازیابی شده از پایگاه‌های اطلاعاتی وارد نرم‌افزار جبرف شدند و با استفاده از ویژگی Duplication موجود در برنامه، موارد تکراری شناسایی و حذف شدند. فرایند غربالگری پژوهش‌ها با توجه به پرسش‌های پژوهش و معیارهای ورود انجام شد. غربالگری در این مرحله از راه بازیابی اولیه عنوان و چکیده پژوهش‌ها بود تا براساس توافق‌نامه مرور، پژوهش‌های واجد شرایط شناسایی شوند. در طول فرایند بررسی هرگونه اختلاف نظر در مورد گنجاندن یا حذف پژوهش‌های مناقشه‌برانگیز از راه بحث و توافق بین نویسندگان حل شد. نمایش بصری از تعداد پژوهش‌های بازیابی شده، گنجانده شده و حذف شده در هر مرحله از فرایند مرور در شکل ۲ آمده است.

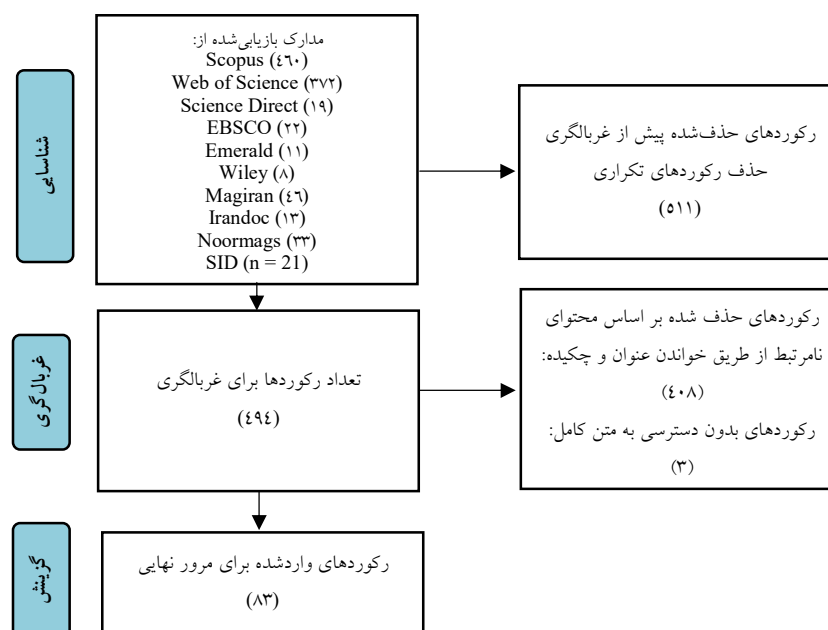
جدول ۱. معیارهای ورود و خروج پژوهش‌ها در مرور دامنه

معیار ارزیابی	معیارهای ورود پژوهش
جامعه پژوهش	دانشجویان یا دانش‌آموختگان
هدف	مطالعات متمرکز بر عوامل کلیدی شغلی
روش مطالعه	پژوهش‌ها با روش‌های کمی، کیفی، ترکیبی و از نوع پژوهشی، مروری و فصل کتاب
زبان انتشار	زبان فارسی و انگلیسی

ترسیم جدول داده‌ها: یک جدول کتابشناختی برای جمع‌آوری داده‌ها تهیه شد. فرایند نگاشت داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل انجام شد. اطلاعات کتابشناختی تعداد ۸۳ رکورد مرتبط با عوامل کلیدی مؤثر بر اشتغال و درآمد پایدار دانشجویان و دانش‌آموختگان شامل نویسنده، سال انتشار، محل مطالعه، جامعه موردمطالعه، اهداف مطالعه، روش شناسی، یافته‌ها و نتایج مهم استخراج شد.



خلاصه، تفسیر و گزارش نتایج: در این بخش به سازماندهی اطلاعات مرحله قبل اقدام شد و امکان مقایسه پژوهش‌ها در قلمرو مورد نظر شکل گرفت. در این مرحله همچنین عوامل کلیدی مؤثر بر اشتغال و درآمد که در آن پژوهش‌ها گزارش شده بود، شناسایی شدند. این پژوهش از روش تحلیل مضمون نیز بهره برد. منابع گزینش شده به دقت مطالعه و محتوای آنها برای یافتن مضمون یا مضامینی مربوط به الزام‌های شغلی بررسی شد. صاحب‌نظران دیدگاه‌ها و رویکردهای متفاوتی به روش‌های اجرای تحلیل مضمون دارند. برخی مضامین را به لحاظ ماهیت طبقه‌بندی می‌کنند و برخی دیگر مضامین را به لحاظ جایگاه و سلسله مراتب آنها دسته‌بندی می‌کنند. فرایند تحلیل مضمون با استفاده از رویکرد سه‌مرحله‌ای فرایند کدگذاری [۴۶] بود که شامل طبقه‌بندی جایگاه مضمون در شبکه مضامین در سه دسته است که مضمون فراگیر در کانون شبکه مضامین قرار دارد، مضمون سازمان‌دهنده که واسط مضامین فراگیر و پایه است و مضمون پایه که بیانگر نکته مهمی در متن است.



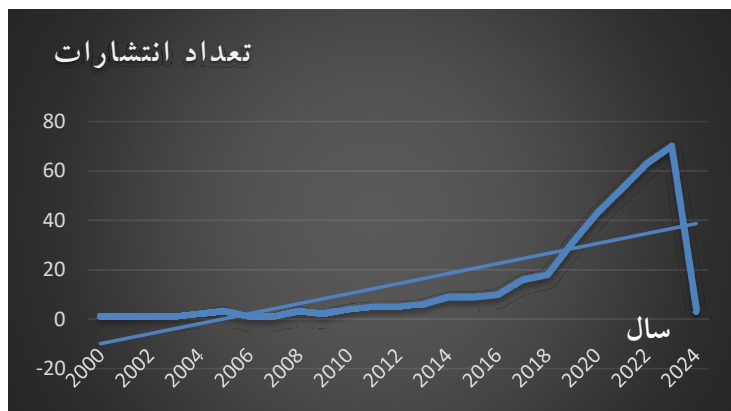
شکل ۲. نمایش بصری از تعداد پژوهش‌های بازیابی شده، گنجانده شده و حذف شده در هر مرحله از فرایند مرور



۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- تجزیه و تحلیل زمانی و رشد تعداد انتشارات

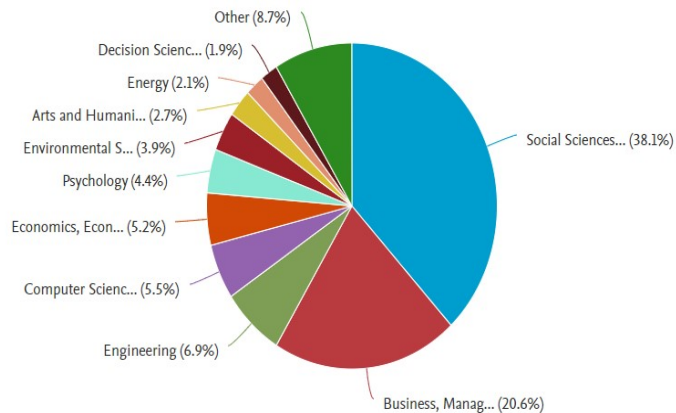
شکل ۳، وضعیت پژوهش‌های الزام‌های شغلی دانش‌آموختگان دانشگاهی و رشد تعداد انتشارات را از سال ۲۰۰۰ به بعد نشان می‌دهد. اگرچه این قلمرو موضوعی تا سال‌های متمادی رشدی بسیار کند داشت، ولی از سال ۲۰۱۴ تعداد پژوهش‌ها شروع به رشد کرد. این انتشارات در سال ۲۰۲۳ به بالاترین میزان خود رسید. افزایش تعداد انتشارات در دو سال گذشته به وضوح بیانگر اهمیت و علاقه روزافزون پژوهشگران به این قلمرو موضوعی است.



شکل ۳. رشد تعداد انتشارات

۴-۲- تجزیه و تحلیل موضوعی

تجزیه و تحلیل کلی موضوعی براساس شکل ۴ نشان داد که این قلمرو موضوعی در رشته‌های مختلف علمی مانند علوم اجتماعی، مدیریت و حسابداری، مهندسی، علوم کامپیوتر، اقتصاد، روانشناسی، علوم محیطی، هنر و علوم انسانی و دیگر حوزه‌های علمی مطالعه شده است. این مفهوم در قلمرو علوم اجتماعی با ۳۸ درصد مطالعات و در قلمرو مدیریت ۲۱ درصد مطالعات، انتشارات بیشتری داشته است.



شکل ۴. تجزیه و تحلیل موضوعی پژوهش‌ها

۴-۳- تجزیه و تحلیل مجله‌ها

جدول ۲، معتبرترین مجله‌های مرتبط با پژوهش‌ها در این قلمرو علمی است. سه عنوان از مهم‌ترین، موثرترین و قابل‌توجه‌ترین آنها شامل مجله‌های Sustainability, Education and Training, Industry and Higher education است. دامنه موضوعی مجله‌های هسته اغلب در ارتباط با موضوعاتی مانند آموزش، یادگیری، آموزش عالی و مدیریت است. مرور روندهای چاپی مجله‌ها به مؤسسه‌های پژوهشی کمک می‌کند تا نقاط قوت اصلی حوزه فکری را شناسایی کنند و همکاری‌های علمی را بهبود بخشند. همچنین، توسعه شبکه‌های فکری در پایگاه دانشی را برجسته می‌سازد و به بینش‌های ارزشمندی از مجله‌های شکل‌دهنده این حوزه منجر می‌شود.



جدول ۲. تجزیه و تحلیل مجله‌ها

چارک	تعداد استناد	تعداد مقاله	مجله
Q2	247	12	Sustainability
Q1	284	11	Education and Training
Q2	108	10	Industry and Higher education
Q2	32	10	Frontiers in Psychology
Q1	173	6	International Journal of Management Education
Q1	206	5	Accounting Education
Q2	152	5	Journal of Marketing Education
Q2	27	5	Marketing Education Review
Q2	10	4	Frontiers in Education
Q3	10	4	International Journal of Management in Education
Q2	21	3	Management and Marketing
Q3	7	3	Higher Education, Skills and Work-Based Learning

۴-۴- ویزگی‌های کلی پژوهش‌ها

تجزیه و تحلیل پژوهش‌ها در سطوح مختلف نشان داد طیف وسیعی از کشورها (آمریکا، چین، انگلستان، مالزی، ایران، استرالیا، اندونزی، آفریقای جنوبی، اسپانیا، هند، کانادا، تایلند، غنا، روسیه، نیجریه، پرتغال، لهستان، ایتالیا، هلند، آلمان، هنگ‌کنگ، عربستان) به موضوع الزام‌های شغلی دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاهی توجه داشته‌اند. سطح تحلیل در این پژوهش‌ها شامل دیدگاه‌های دانش‌آموختگان، دانشجویان، کارفرمایان و یا ترکیبی از این گروه‌ها بود. این پژوهش‌ها از رشته‌های مختلف علوم بودند که در پژوهش حاضر فقط به پژوهش‌های مدیریت محدود شدند. روش‌های پژوهش در این پژوهش‌ها نیز از گوناگونی برخوردار بود (کمی، کیفی، ترکیبی). همچنین، با مرور پژوهش‌ها، یک نوع تنوع واژگانی از اصطلاحات و عبارات برای تعریف عوامل کلیدی و الزام‌های شغلی حاصل شد که نشان داد این موضوع در قالب مفاهیم متعددی مطرح شده است که شامل شایستگی، شایستگی‌های هسته، طرح‌ها و برنامه‌ها، مهارت‌ها، مداخله‌ها، مهارت‌های فنی، برنامه‌ها، مهارت‌های دانشی، مهارت‌های نرم و مهارت‌های سخت، ویزگی‌های فردی، الزام‌های بازار کار، الزام‌های خوداشتغالی، آموزش کارآفرینی، مؤلفه‌های کارآفرینی، قابلیت‌ها، آموزش تجارت، شایستگی‌های قرن بیست‌ویکم، مهارت‌های قرن بیست‌ویکم، توسعه شغلی پایدار، مهارت‌های آینده و ویزگی‌های شغلی است.



۴-۵- عوامل کلیدی مؤثر بر اشتغال پایدار و درآمدزایی دانش‌آموختگان

مدیریت

در این پژوهش با خواندن محتوای پژوهش‌ها، مفاهیم و مضامین زیادی شناسایی شدند. برای کاستن به تعداد محدودتر و نظم‌بخشی بیشتر، با مرور مکرر و تعیین شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها، تمامی گزاره‌های کلیدی و معنادار، متناسب با هدف پژوهش استخراج شدند. مضامین با محتوای مشترک ادغام شدند و با یک اصطلاح نمایش داده شدند. مفهوم نهفته در دل گزاره‌های بررسی‌شده، مضمون پایه نام دارد. با بررسی این مضمون‌های پایه، یک نوع دسته‌بندی از آنها انجام شد. به این صورت که مضمون‌های با بیشترین شباهت و با معنای مشترک، در یک دسته با عنوان مضامین سازمان‌دهنده قرار گرفتند. سپس، این مضمون‌های سازمان‌دهنده نیز مطالعه و مقایسه شدند و مضمون‌های با بیشترین شباهت در یک دسته قرار گرفتند. این مضامین براساس منطق مقایسه معنایی در سطح بالاتری از انتزاع ارتقا پیدا کردند. مضامین فراگیر، مضامینی کلی و در برگیرنده اصول حاکم بر متن هستند که در حکم کانون شبکه مضمون‌هاست. برای افزایش اعتبار نتایج، درباره فرایند پژوهش و یافته‌ها، تیم پژوهش با تشکیل یک جلسه حضوری به بحث و گفتگو نشستند. نتایج نهایی براساس جدول‌های ۳ و شکل ۵ ترسیم شد.

جدول ۳. عوامل کلیدی مؤثر بر اشتغال پایدار و درآمدزایی دانش‌آموختگان مدیریت

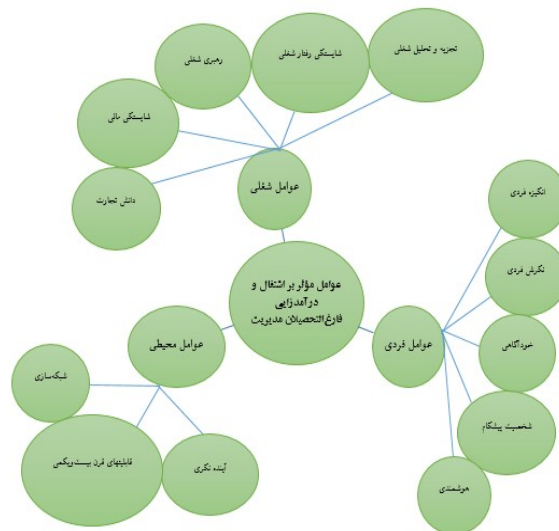
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
انگیزه فردی	تقویت انگیزه‌های شغلی، خودانگیزگی، کسب تجربه‌های شغلی، روحیه شادابی و سرزندگی شغلی، خدمتگزاری، برندسازی شخصی و طرح شعار شغلی، هویت مستقل و انگیزه استقلال شغلی، ایجاد هویت حرفه‌ای و حرفه‌ای‌گری در شغل، رقابت‌پذیری و جاه‌طلبی شغلی، داشتن آرزوهای شغلی بالا و درآمد پایدار [۱؛ ۷؛ ۹؛ ۱۶؛ ۳۲؛ ۴۷؛ ۴۸]	
عوامل فردی	احساس کفایت و شایستگی شغلی، نفوذ و تأثیرگذاری بر خود و دیگران، نگرش فردی	مسئولیت‌پذیری شغلی، نگرش خوداشتغالی و پرورش ذهنیت کارآفرین و ارزش‌آفرین، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اجتماعی و اقتصادی در جامعه [۱؛ ۱۹؛ ۴۹؛ ۵۱-۵۳]



مضامین	مضامین	مضامین پایه
فراگیر	سازمان‌دهنده	
	خودآگاهی	درک استعداد و علایق و مرتبط‌ساختن آنها در طراحی شغل، انعکاس و ارزیابی عملکرد شخصی، تنظیم برنامه‌های واقع‌بینانه شغلی، عزت نفس، اعتماد به نفس، خودکارآمدی، تاب‌آوری، خودکارآمدی وسعت نقش، خودتنظیمی، تصمیم‌گیری فردی در شغل [۱۵؛ ۳۵؛ ۳۷؛ ۴۰؛ ۵۴-۵۶]
	شخصیت پیشگام	برنامه‌ریزی مسیر شغلی و قصد رفتاری پیشگامانه، خودآغازی، ایده‌پردازی شغلی، شخصیت فعال، کنجکاو و کاوشگری، تفکر نوآورانه و خلاق، تفکر طراحی، تحول‌خواهی، تغییرپذیری و انعطاف‌پذیری، گشودگی به تجربه، نوجویی و نوآوری شغلی، بهسازی خود و موقعیت خود، توسعه ابتکارهای شخصی [۳؛ ۸؛ ۱۷؛ ۱۹؛ ۲۱؛ ۴۷-۵۷-۶۳]
	هوشمندی	هوش اجتماعی و درک چندفرهنگی، چابکی، مدیریت عواطف خود و دیگران، هوش راهبردی، هوش سیاسی، خطرپذیری و تبیین چالش‌های شغلی، تجزیه و تحلیل داده‌ها و داده‌کاوی و استخراج بینش، تشخیص فرصت کسب‌وکار و فرصت‌آفرینی، مهارت درک و حل مسائل شغلی، استدلال منطقی [۷؛ ۱۸؛ ۲۱؛ ۳۳؛ ۳۵؛ ۵۹؛ ۶۰؛ ۶۴-۶۷]
	تجزیه و تحلیل شغلی	برقراری ارتباط‌های شغلی، بهبود دانش و مهارت‌های شغلی، همتانگری و کسب مزیت رقابتی، جستجو و شناخت گزینه‌های شغلی، نیازسنجی شغلی و پژوهش‌های شغلی، مدیریت منابع شغلی، بازآفرینی شغلی، شخصی‌سازی شغلی، معنابخشی به کار، درک مرزها و محدودیت‌های شغل در عمل [۲؛ ۶؛ ۲۱؛ ۲۱؛ ۲۳؛ ۳۰؛ ۳۷؛ ۵۱؛ ۵۳؛ ۶۰؛ ۶۱؛ ۶۸-۷۰]
	عوامل شغلی	مثبت‌اندیشی و جهت‌گیری مثبت، بهزیستی روان‌شناختی، کار داوطلبانه و خیرخواهانه، مدیریت زمان، تعهد به ارزش‌ها، صداقت و درستکاری، همدلی، مشتری‌مداری، قناعت، مشارکت‌جویی، حفظ مالکیت معنوی، شایستگی معنوی و میهن‌دوستی، کیفیت‌بخشی به کار و بهبود مستمر فرایندهای شغلی، منحصربه‌فرد و متفاوت بودن از دیگران، طراحی رویه‌های جدید در قلمرو شغل، تلاش و پشتکار مداوم در مسائل کاری [۷؛ ۹؛ ۱۸؛ ۲۱؛ ۴۷؛ ۵۱؛ ۵۷؛ ۵۹؛ ۶۰؛ ۶۱؛ ۶۴-۷۳-۷۴]
	رهبری شغلی	مهارت‌های عمومی اداری، مدیریت عملیات شغل، تخصیص منابع، دریافت گواهینامه‌های حرفه‌ای، قدرت بسیج نیروهای کاری، برنامه‌ریزی و اجرای رویدادهای شغلی، مربی‌گری، رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گزار در شغل، مدیریت تعارض [۳؛ ۶؛ ۶۲؛ ۷۱؛ ۷۳؛ ۷۵-۷۸]
	شایستگی مالی	آشنایی با حسابداری و حسابرسی، مدیریت تدارکات، حسابداری مالیاتی، محاسبه‌های عددی و آماری، تحلیل‌گری مالی، توانمندی در جذب منابع، به‌ارتباط‌گذاشتن ایده‌های تجاری با سرمایه‌گذاران و ذی‌نفعان، برنامه بازگشت سرمایه و سود، سواد مالی و اقتصادی [۶؛ ۱۷؛ ۱۹؛ ۳۰؛ ۵۲؛ ۶۳؛ ۶۸؛ ۷۸-۸۲]



مضامین	مضامین	مضامین پایه
مضامین	مضامین	مضامین پایه
مضامین	مضامین	مضامین پایه
مضامین	مضامین	مضامین پایه
دانش تجاری	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مشاوره شغلی، ارتباط‌های گفتاری و نوشتاری مناسب، دانش زبان انگلیسی، عضویت در گروه‌ها و شبکه‌های اجتماعی و گسترش دایره ارتباط‌ها، کار گروهی، ارائه و دریافت بازخورد مناسب و سازنده، مهارت ارائه خوب، سازگاری، کسب شایستگی اجتماعی و مدنی، اعتمادسازی، ایجاد شبکه ذی‌نفعان، برقراری تماس با افراد جهت کمک حرفه‌ای، شرکت در رویدادهای شغلی [۲، ۱۸، ۳۰، ۳۳، ۴۶، ۴۹، ۵۷، ۶۵، ۷۰، ۷۱، ۸۲، ۸۴، ۸۶]	توسعه مهارت‌های مدرن فناورانه، یادگیری دائمی و مستقل، پیش‌بینی شغل و مسائل آتی آن، آگاهی‌های زیست‌محیطی و اخلاقی، درک جهانی‌شدن و جهت‌گیری جهانی، توسعه سواد (سواد فناوری، سواد دیجیتال، سواد تجارت، سواد داده، سواد مالی، سواد اقتصادی)، روزآمدسازی دانش شغلی، آموزش مهارت‌های کارآفرینی، مهارت و دانش سیاسی، ایمنی روانی، غنی‌سازی شغل، خلق محتواهای شغلی، بهره‌گیری از فضاها شغلی و کاری مجازی، استفاده مسئولانه از فناوری [۶، ۲۱، ۳۳، ۴۷، ۴۹، ۵۸، ۶۶، ۷۱، ۷۴، ۸۱، ۸۷ - ۹۰]	حفظ و توسعه مزیت رقابتی، سازگاری با محیط درحال تغییر، تفکر راهبردی، توجه به کسب‌وکارهای دیجیتال، آشنایی با اصول و شیوه‌های توسعه اشتغال پایدار، توجه به روندها و رصد روند تغییرات شغلی، جستجوی منابع شغلی، پیش‌بینی و تحلیل آینده و تمرکز بر آن، همسوسازی اهداف فردی با اهداف شغلی، درک شرایط و روندهای اقتصادی [۲، ۱۳، ۱۷، ۱۹، ۳۰، ۳۳، ۴۹، ۵۸، ۶۵، ۶۷، ۷۸، ۹۱ - ۹۹]
شبکه‌سازی	عوامل محیطی	آینده‌نگری
قابلیت‌های قرن بیست‌ویکمی		



شکل ۵. شبکه مضامین عوامل مؤثر بر اشتغال و درآمدزایی دانش‌آموختگان مدیریت

در بحث از یافته‌ها می‌توان گفت، عوامل فردی شامل پنج جنبه خودآگاهی، نگرش فردی، انگیزه فردی، شخصیت پیشگام و هوشمندی است. شغل‌یابی و شغل‌سازی ارتباط نزدیکی با ویژگی‌های فردی دارد. انگیزه شخصی شامل انگیزه‌های درونی، علاقه‌مندی و حس اشتیاق فرد برای درگیر شدن در طراحی شغل است [۱]. این عامل به توسعه ابتکارهای شغلی منتهی می‌شود. ابتکارهای شغلی رویکردی خودآغاز و مستقل به شغل جهت خلق فرصت‌های شغلی است. نگرش فردی طرز فکر و دیدگاه فرد به زندگی است که رویکردی پیشگام برای شغل است و با ویژگی‌هایی از قبیل حس کفایت و شایستگی برای شغل، مسئولیت‌پذیری برای شغل، کارآفرینی و ارزش‌آفرینی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اقتصادی و مهم جلوه‌دادن شغل همراه است. یک راه راهبردی برای غلبه بر بیکاری، بهبود الزام‌های شغلی دانش‌آموختگان است تا به‌عنوان دروازه‌ای به سوی فرصت‌های شغلی و ایجاد شغل عمل کند و به‌طور مداوم، خوداتکایی و خوداشتغالی را در میان دانش‌آموختگان دانشگاهی ترویج دهد. خودآگاهی از دیگر جنبه‌های فردی عوامل کلیدی شغلی دانش‌آموختگان است. الزام‌داشتن برای کسب شغل



یا خلق شغل با ویژگی‌های برجسته‌ای نظیر شناخت علایق و قابلیت‌های شغل، توانمندی در طراحی شغل و اهداف شغلی، درک مرزهای شغل، خودکارآمدی و خودسازمان‌دهی، تسلط بر کار و خوداتکایی همراه است. مجهز بودن به این ویژگی‌ها فرد را در مواجهه با شرایط دشوار شغلی تاب‌آور می‌کند [۴۸]. تأثیر مثبت خودکارآمدی بر مسئولیت‌پذیری شغلی در برخی از پژوهش‌ها نشان داده شد [۱۶]. ویژگی فرد خودکارآمد در باور وی به پتانسیل ایجاد و توسعه ایده‌های شغلی است [۵۳]. بالا بودن میزان خودکارآمدی سبب افزایش انگیزه، پایداری و احتمال پذیرش افکار مثبت درباره توانایی‌های خود می‌شود. دلیل احتمالی چنین تأثیری را می‌توان در جستجوی فرصت‌ها به وسیله افراد پیش‌رو، نشان دادن ابتکار عمل و اقدام‌های عملی آنها دید. در این زمینه، خودرهبری نیز شامل کارکردن به صورت مستقل و انجام وظایف بدون وابستگی به دیگران، مدیریت زمان، اهداف و اتخاذ ابتکار عمل است [۱۵]. این ویژگی همچنین تمایل به یادگیری و نشان دادن توانایی برای بهبود شخصی و حرفه‌ای است که نیازمند به‌روزرسانی دانش و مهارت‌ها است. تمرین خوداندیشی نقش کلیدی در این فرایند بهبود مستمر دارد که شامل پرسشگری مداوم از خود، به‌چالش کشیدن نظرها و باورهای قبلی و بررسی نقاط قوت و ضعف خود در شغل است [۵۹]. استقلال شغلی به‌عنوان یکی از مضامین پرتکرار در پژوهش حاضر میزانی است که افراد می‌توانند استقلال خود را اعمال کنند و در نحوه و زمان انجام وظایف خود اختیار داشته باشند. این ویژگی انگیزه درونی برای اقدام را تقویت می‌کند [۳۵]. سطح بالای صلاحیت اجرای مستقل، در آماده‌سازی شغلی و داشتن اهداف ذاتی و آینده‌گرا مهم است. متقاضیان با سطح بالایی از صلاحیت اجرای مستقل، توانایی اجرای مستقل وظایف و انطباق با محیط‌های کاری متنوع را نشان می‌دهند و آنها را در بازار کار رقابتی می‌کند. شخصیت پیشگام از دیگر جنبه‌های عوامل فردی مرتبط با توسعه شغلی است. شاخص‌های چنین شخصیتی برای شغل شامل برنامه‌ریزی مسیر شغلی و قصد رفتاری پیشگامانه، شخصیت فعال خودآغاز، کنجکاو و پیش‌بین، خلاق و نوآور، تحول‌خواه و تغییرپذیر، سازگار و مولدگرا است. پیشگامی به‌عنوان یک عامل شخصیتی مهم شامل فعالیت‌های شغلی خودمدیریتی است که فرد برای مدیریت پیش‌رو شغل آینده خود انجام می‌دهد [۶۳]. رفتارهای شغلی پیشگام دانش‌آموختگان را می‌توان در چهار حوزه شامل



برنامه‌ریزی شغلی، مشاوره شغلی، توسعه مهارت‌های پیشگامی و ساخت شبکه‌های شغلی معرفی کرد. این رفتارها نقش مهمی در تجزیه و تحلیل گزینه‌های شغلی، تعیین اهداف شغلی، ساختن علائق شغلی، کسب مهارت‌ها، کسب اعتماد به نفس و خودکارآمدی در توانایی‌های خود، کسب تجربه‌های کاری بیشتر و آمادگی برای شغل دارند و سبب افزایش موفقیت شغلی فرد در آینده می‌شوند [۷۹]. خلاقیت و تفکر خارج از چارچوب از دیگر مضامین و عوامل مؤثر هستند که به معنای حرکت از روش‌های معمول استدلال به جستجوی سناریوها و ایده‌های نوآورانه و شناسایی فرصت‌ها است. راه‌اندازی کسب‌وکار که تلاشی چندوجهی است نیازمند انواع مختلف هوش است. هوش شناختی شامل مهارت‌های تحلیلی، استدلال منطقی و توانایی حل مسئله است [۶۶]. افراد با هوش شناختی بالا می‌توانند اطلاعات را به سرعت پردازش کنند و تصمیم‌های آگاهانه‌ای براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها بگیرند. این مهارت در ارزیابی روندهای بازار، درک گزارش‌های مالی و راهبردی‌سازی عملیات‌های کسب‌وکار حیاتی است. درک و حل مسئله به‌عنوان یکی از الزام‌های هوشمندی در شغل شامل شناسایی، تحلیل و توصیف موقعیت‌های مشکل‌زا و حل مؤثر مشکلات است که به معنای گنجاندن خلاقیت در فرایند حل مسئله است [۶۴]. هوش عاطفی، توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران است. نقش این هوش در مورد مشاغل را می‌توان در کمک به شکل‌گیری روابط قوی با ذی‌نفعان مختلف کسب‌وکار دانست [۲۱]. هوش اجتماعی متمرکز بر توانایی ناوبری در محیط‌های اجتماعی و شکل‌دادن شبکه‌ها است. نقش این هوش به‌خصوص در تعامل مؤثر با گروه‌های مختلف و تطبیق با سبک‌های ارتباطی دیده می‌شود که قادر است به شراکت‌ها، فرصت‌های تأمین مالی و جذب مشتری منجر شود [۱۸]. هوش مقابله‌ای برای کمک به افراد جهت کنارآمدن با چالش‌ها و شکست‌ها یا تاب‌آور ساختن آنها در مواجهه با شکست‌ها یا تغییرات غیرمنتظره در بازار حیاتی است. ارائه محصولات یا مدل‌های تجاری منحصر به فرد که بتواند نیازهای مشتریان را بهتر از رقبای برآورده کند، از دیگر ویژگی‌های افراد هوشمند در طراحی شغل است [۶۰]. هوش سیاسی نقش حیاتی در کسب‌وکار و خوداشتغالی ایفا می‌کند و به افراد و سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا به‌طور مؤثر در محیط‌های اجتماعی و سیاسی



پیچیده حرکت کنند. این مفهوم شامل درک انگیزه‌ها، رفتارها و دیدگاه‌های ذی‌نفعان مختلف است که برای اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه و ایجاد روابط راهبردی ضروری است.

عوامل شغلی از دیگر عوامل مؤثر بر شغل در دانش‌آموختگان مدیریت است که در پنج دسته شامل تجزیه و تحلیل شغل، شایستگی رفتار شغلی، رهبری شغلی، شایستگی مالی و دانش تجارت دسته‌بندی شد. تجزیه و تحلیل شغل، در واقع کندوکاو پیرامون ماهیت و ویژگی‌های شغل است. کاوش شغلی به بهبود مهارت‌های شغلی، همان‌نگری و کسب مزیت رقابتی برای شغل، نیازسنجی شغلی، شخصی‌سازی شغلی، تجسم مسائل و تبیین چالش‌های شغلی توجه دارد [۳۷]. با توسعه دانش، افق‌ها و دیدگاه‌های فردی، زمینه برای طراحی مسیرهای شغلی فراهم می‌شود. سطح بالای دانش و توانمندی از محرک‌های مؤثر برای تدوین راهبردهای شغلی است. شایستگی رفتارهای شغلی از دیگر جنبه‌ها در این بخش است. این شایستگی‌ها با مضامینی مانند اخلاق حرفه‌ای و پایبندی به استانداردها و کدهای اخلاقی در شغل، شایستگی‌های معنوی و ملی، کنشگری و تأثیرگذاری، آرمان داشتن و سخت‌کوشی نشان داده شد. با توجه به حاکمیت مسائل فرهنگی و بین فرهنگی در کسب و کار، دانش‌آموختگان باید با مسائل مربوط به تعارض‌های نژادی، شمول متقابل، انتظارات فرهنگی، اصطلاحات فرهنگی و زبانی خاص و هنجارهای اجتماعی در شغل آشنا باشند [۵۹]. از دیگر ویژگی‌های مرتبط با این بخش، شایستگی مالی است که بر سطح آمادگی فرد برای ورود به دنیای کسب و کار مؤثر است [۷۱]. سواد مالی توانایی درک و تفسیر اطلاعات مالی در خطرپذیری و معاملات تجاری است. از این راه دانش لازم برای اتخاذ تصمیم‌های مالی مؤثر شامل تأمین بودجه، مدیریت بدهی، سرمایه‌گذاری مالی و مدیریت وام فراهم می‌شود [۸۱]. سواد مالی از دو بعد شامل دانش مالی و رفتار قابل بحث است. دانش مالی توانایی فردی برای ارزیابی و تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی برای بهبود رفاه مالی است. رفتار مالی عبارت از دستیابی، تخصیص و استفاده از منابع مالی است که به سمت هدف تعیین شده معطوف می‌شود. شواهدی مبنی بر تأثیر رفتار مالی بر فرایندهای تصمیم‌گیری مؤثر مانند پرداخت سریع صورت‌حساب، تأمین مالی بدهی، حسابداری، برنامه‌ریزی تجاری و در نتیجه سیستم مالی سالم و کاهش فقر دیده می‌شود [۶۸]. سواد اقتصادی توانایی استفاده از مفاهیم اقتصادی برای تصمیم‌گیری درباره درآمد، پس‌انداز،



مخارج و تخصیص پول است. این سواد همچنین توانایی استفاده از مفاهیم اساسی اقتصادی و تفکر انتقادی در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی است [۷۰]. یافته‌های این پژوهش نشان داد که دانش‌آموختگان مدیریت به‌شدت نیازمند مهارت‌ها و شایستگی‌های مرتبط با بازار هستند. در یک کسب‌وکار، عملکرد بازاریابی در سرتاسر آن نفوذ می‌کند و بر هر جنبه‌ای از عملیات، از مالی و تولید تا استخدام و خرید و همچنین بر موفقیت نهایی کسب‌وکار تأثیرگذار است [۹]. با شدت گرفتن رقابت برای جذب مشتریان، صاحبان کسب‌وکار باید اهمیت توسعه راهبردهای خلاقانه بازاریابی را درک کنند. موفقیت و بقای آنها به این موضوع وابسته است. یک کارزار بازاریابی مؤثر نیازی به صرف هزینه‌های زیاد ندارد، اما نیازمند خلاقیت، ابتکار و درک عادت‌های خرید مشتریان است [۱۴]. در این ارتباط مهارت‌های بازاریابی از قبیل توانایی جذب و حفظ مشتریان، توانایی ترویج و فروش محصول، توانایی تحلیل وضعیت‌های تقاضا و عرضه و توانایی کسب عادات فروش مؤثر قابل ذکر هستند. برای تحقق بخشیدن به اهداف شغلی، منابع شغلی لازم است تا به شکلی فعالانه مدیریت شوند، مسیرها و اهداف روشنی برای توسعه شغلی آینده تجسم شود و نیز کسب منابع متناسب و همسو با اهداف شغلی مهم است. عوامل محیطی به‌عنوان آخرین بخش از الزام‌های شغل اغلب متاثر از محیط بیرون هستند و در سه جنبه با عنوان تعامل و شبکه‌سازی، قابلیت‌های قرن بیست‌ویکم و آینده‌نگری نشان داده شدند. توانایی تعامل و ایجاد شبکه شغلی یک عنصر مهم در شغل است که برخی از شاخص‌های آن شامل ساخت مصاحبه‌ها و مشاوره‌های شغلی، برقراری روابط مؤثر با دیگران، خلق محتوای مناسب شغلی و به‌اشتراک‌گذاری، اعتمادسازی، شرکت در رویدادهای شغلی و یا برگزاری رویداد شغلی و بازخوردجویی است. این جنبه از شغل سبب می‌شود تا فرد به اطلاعات و مشاوره‌های ارزشمندی دست پیدا کند و در موقعیت بهتری در شغل قرار گیرد [۳]. این مهارت‌ها به‌عنوان یک دروازه برای توسعه یا پرورش سایر مهارت‌ها عمل می‌کنند [۳۳]. در پژوهش‌هایی که پیش‌بینی‌هایی درباره تقاضای مهارت‌های آینده ارائه داده‌اند، به این مهارت‌ها در بین مهارت‌هایی که همچنان در آینده برجسته خواهند بود، تأکید شده‌اند [۱۳]. در قرن بیست‌ویکم، مشاغل و کسب‌وکارها به شکلی فزاینده تحت تأثیر محیط در حال تغییر هستند. براین اساس، به قابلیت‌هایی چندوجهی برای موفقیت در شغل نیاز است مانند



مهارت‌های فناورانه، یادگیری دائمی و مستقل، کیفیت‌بخشی در شغل و خدمات و بهره‌مندی از فضاهای مجازی برای توسعه شغل. محیط کار بسیار پویا و رقابتی قرن حاضر نیازمند رویکردی نوآورانه و انعطاف‌پذیر است. انعطاف‌پذیری در تغییر راهبرد و عملیات برای همگام کردن شغل و پاسخ‌گویی به تغییرات بازار در محیط در حال تحول قرن بیست‌ویکم نیازمند داشتن قابلیت‌های سازگاری است. از کسب‌وکارهای جدید امروزی انتظار می‌رود تا به‌شکل اخلاقی عمل کنند و با پذیرش شیوه‌های پایداری و مسئولیت‌های اجتماعی در کسب‌وکار، در برابر جامعه مسئولیت‌پذیر و مثبت باشند. این رهبری و آگاهی اخلاقی برای ایجاد اعتماد با ذی‌نفعان و بهبود شهرت برند ضروری است [۹۸]. داشتن ذهنیت آینده‌نگر از دیگر عوامل مؤثر در موفقیت شغلی و کسب‌وکار است. در این قرن، دیگر تکیه فقط بر عملکرد تاریخی در کسب‌وکار کافی نیست، بلکه بهره‌گیری فعالانه از ابزارها و فضاهای جدید و اجرای تحلیل‌های دقیق کسب‌وکار به افزایش کارایی و اثربخشی کمک می‌کند و نیز با درک تغییرات در ترجیحات مصرف‌کنندگان و پیش‌بینی روندها، امکان فرصت‌آفرینی در شغل فراهم می‌شود [۲۵]. پیشرفت در فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، رباتیک و بیوتکنولوژی در سال‌های آینده باعث اختلال در مدل‌های کسب‌وکار و بازارهای کار خواهد شد. محیط کار بسیار پویا و رقابتی امروزی نیازمند رویکردی نوآورانه‌تر و انعطاف‌پذیرتر است. هوش مصنوعی و دیگر ابزارهای فناورانه قادرند ابعاد مختلف کسب‌وکار از قبیل تجارت الکترونیک، راهبردهای بازاریابی، فروش، رفتار مصرف‌کننده، آمیخته بازاریابی، خدمات و دیگر ابعاد آن را تحت تأثیر قرار دهند. در اینجا کاربردهای متنوع هوش مصنوعی و ابزارهای مدرن در ابعاد مختلف مانند بازاریابی دیجیتال، تجزیه و تحلیل احساسات برای رتبه‌بندی محصول، تأثیر چت‌بات‌های هوش مصنوعی بر اعتماد مصرف‌کننده، سیستم‌های صفحه شخصی مشتری، تجزیه و تحلیل پیش‌بینی‌کننده رفتار مشتری و نقش هوش مصنوعی در بهبود عملیات بازار مطرح می‌شود [۶۶]. این محیط‌های کاری نیازمند آماده‌سازی و ارتقای مهارت‌های دیجیتال براین اساس، مفهوم سواد (سواد اطلاعات، دیجیتال، داده، آینده، تجارت) اهمیت دارد. مهارت‌های اطلاعات به‌عنوان یک کلید اساسی برای رفاه اجتماعی و اقتصادی و سیاسی مردم



در یک چشم‌انداز اطلاعاتی در حال تغییر و پیچیده‌تر در نظر گرفته می‌شوند. سواد اطلاعات کسب‌وکار به دانش‌آموختگان در کسب‌وکار کمک می‌کند تا تشخیص دهند که چه زمانی به اطلاعات نیاز دارند و توانایی پیدا کردن، ارزیابی و استفاده مؤثر از اطلاعات کسب‌وکار مورد نیاز را داشته باشند. سواد دیجیتال که مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، یعنی دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی است که به استفاده مؤثر از ابزارهای دیجیتال برای همکاری، ارتباطات و پشتیبانی مرتبط هستند و نیز شرط حضور در یک جامعه دانش محور به‌شمار می‌روند [۳۷].

۵- نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت شغل و نیز اندک بودن فرصت‌های شغلی و بیکاری گسترده فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، موضوع الزام‌های شغلی دانش‌آموختگان مدیریت در ادبیات بحث شد. هدف، شناسایی و ترکیب دانش موجود درباره عوامل کلیدی مؤثر بر اشتغال و درآمدزایی دانش‌آموختگان مدیریت بود تا ویژگی‌های مطلوب برای ایجاد و توسعه شغل احصا شود. با استفاده از دو روش مرور دامنه و تحلیل مضمون، این عوامل در قالب مجموعه اقدام‌هایی نوآورانه و توانمندساز ارائه شدند که قادرند نقش مؤثری در تجهیز دانش‌آموختگان و دانشجویان مدیریت برای توسعه شغل آینده داشته باشند. در این پژوهش تصویری جامع و کاربردی از الزام‌های شغلی مرتبط با این بخش از جامعه دانشگاهی ترسیم شد. موضوع اشتغال پایدار و درآمدزایی دانش‌آموختگان، موضوعی چندبعدی است. ویژگی‌های فردی نقش تعیین‌کننده‌ای در آمادگی دانش‌آموختگان برای ورود به بازار کار و خلق شغل دارد. این ویژگی‌ها قادرند ضمن افزایش تاب‌آوری فرد در مواجهه با چالش‌ها، زمینه‌ساز انگیزش درونی، خلق فرصت و شکل‌دهی به هویت شغلی باشند. شخصیت‌های پیشگام با ویژگی‌های خاص خود از عوامل برجسته‌ای هستند که امکان کاوش، ارزیابی و بهره‌گیری از فرصت‌های شغلی را افزایش می‌دهند. به‌هنگام بحث از شغل و کسب‌وکار، عوامل شغلی از دیگر ابعاد مهم هستند. برخوردار بودن دانش‌آموختگان از مهارت‌های کاربردی مانند سواد مالی، سواد تجاری، بازاریابی و فروش، حسابداری، اصول تجارت و قوانین بازار، نقش مؤثری در توانمندسازی آنها برای راه‌اندازی کسب‌وکار و بقای حرفه‌ای دارد. شایستگی‌های رفتاری در شغل به‌عنوان ارزش‌های



محوری برای ساختاردهی به رفتارهای شغلی پایدار مؤثر هستند. با تغییر در الگوهای سنتی اشتغال، توجه به عوامل محیطی نظیر شبکه‌سازی، آینده‌نگری، پیش‌بینی روندهای بازار، سازگاری و درک پویایی‌های بازار، به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای موفقیت شغلی در زمان حاضر تبدیل شده‌اند. توسعه پایدار شغلی دیگر فقط وابسته به سیستم‌های استخدامی نیست، بلکه متکی بر آماده‌سازی و توانمندسازی فردی و حرفه‌ای برای پذیرش نقش فعالانه در بازار کار و دنیای مشاغل است. خوداشتغالی، کارآفرینی و خلق کسب‌وکارهای نوآورانه، نه تنها پاسخی به بحران بیکاری، بلکه موتور محرک رشد اقتصادی و اجتماعی در سطح ملی نیز هستند. برای این منظور، توجه به عواملی مانند همکاری قوی بین دانشگاه و صنعت، غنی‌سازی برنامه درسی، مدیریت قوی برنامه‌های کارآموزی و کارورزی، افزایش تجربه شغلی و کسب‌وکار در میان اعضای هیأت علمی، مواجهه بیشتر دانشجویان مدیریت با صنعت و بازار کار، شیوه‌های یادگیری عملی مانند یادگیری تجربی، یادگیری خدمت-محور، یادگیری مشارکتی و یادگیری مبتنی بر کار، فرصتی ارزشمند برای تدوین مسیر شغلی، افزایش آمادگی برای بازار کار و توسعه خوداشتغالی فراهم می‌آورد.

۶- پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش

نقطه قوت پژوهش حاضر، ترسیم تصویر شفاف و عینی الزام‌های شغلی فارغ‌التحصیلان مدیریت است. این تصویر بر داشتن چشم‌انداز بلندمدت شغلی و پایدار آنها تأکید دارد. به‌بیان‌دیگر، پایداری شغلی در سطح فردی شروع و توسعه پیدا می‌کند و به‌وسیله عوامل فردی، شغلی و محیطی در طول زمان شکل می‌گیرد. توصیه‌هایی کاربردی در قالب پیشنهادهای اجرایی برای بهره‌گیری از این الزام‌ها به دانشجویان و دانش‌آموختگان، دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی و مدیران و سیاست‌گذاران ارائه می‌شود.

دانشجویان و دانش‌آموختگان: طیف متنوع الزام‌های شغلی برخاسته از اجرای این مرور، برای دانشجویان و دانش‌آموختگان مدیریت قابلیت کاربرد و استفاده دارند تا در ایجاد، تغییر، تأثیر یا بهبود شغل یاریگر آنها باشد. از این مسیر آنها می‌توانند تصور کنند بازار کار نیازمند چه الزام‌هایی برای ایجاد یا توسعه یک شغل پایدار است تا با تبعیت از این عوامل به پایداری



شغل خود بیفزایند. نتایج پژوهش همچنین برای توسعه حرفه‌ای حرفه‌مندان مدیریت آموزنده است تا از راه بهبود توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود برای ساخت یک شغل پایدار تلاش کنند.

دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی: پیامدهای این پژوهش برای دانشکده‌های مدیریت این است که آنها به شکلی انتقادی به برنامه‌های درسی خود نگاه کنند تا ببینند کدام الزام‌های شغلی را به دانشجویان آموزش می‌دهند و آیا تدریس آنها با عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش که برای ساخت یا ایجاد شغل پایدار مورد نیاز است، هم‌خوانی دارد. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند در قالب یک چارچوب شایستگی و راهنمای کاربردی برای تدریس و یادگیری استفاده شود. آموزش‌دهندگان کسب‌وکار می‌توانند از عوامل شناسایی‌شده در پژوهش حاضر برای آشناساختن دانشجویان با مهارت‌های کارآفرینی و خوداشتغالی استفاده کنند. برای کمک به دانشجویان در درک دنیای حرفه‌ای، دانشگاه‌ها می‌توانند سخنرانی‌های مرتبط با شغل، خدمات مربی‌گری فردی، نمایشگاه‌های شغلی، پارک‌های علم و نوآوری، ارزیابی‌های شخصیتی، طراحی آزمون‌های آمادگی شغلی و دوره‌های عملی مرتبط با طراحی شغل را ارائه دهند. در اینجا پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی در تغییر نگرش نسل حاضر نسبت به بازار کار جدید به‌گونه‌ای عمل کنند که مدرک‌گرایی، استخدام‌پذیری و تمایل به استخدام دولتی جای خود را مباحث نوین تجارت، کارآفرینی، کسب‌وکارهای نوآورانه و خوداشتغالی دهد. ایجاد فرصت‌هایی در دانشگاه‌ها برای دانشجویان از راه دعوت از نمایندگان کسب‌وکارها برای آشناساختن دانشجویان با مشکلات دنیای واقعی از راه یک مسئله یا مشکل کسب‌وکار از دیگر توصیه‌ها است. این امکان فراهم می‌شود تا دانشجویان از این راه بتوانند آموخته‌های خود از این دوره‌ها را به دنیای واقعی منتقل کنند.

مدیران و سیاست‌گذاران: دولت و سایر ذی‌نفعان در مؤسسه‌های عالی باید تلاش کنند تا امکانات و آزمایشگاه‌های کافی را فراهم کنند تا فعالیت‌های عملی کارآفرینی برای دانشجویان علاقه‌مند به آموزش کسب‌وکار آسان شود و آنها را تشویق کنند تا پس از دانش‌آموختگی وارد فعالیت‌های کارآفرینی شوند، برای مثال دولت می‌تواند بخشی از نیازهای خود را از کسب‌وکارهای کوچک تأمین کند؛ یعنی کسب‌وکارهایی که دانش‌آموختگان جوان دانشگاهی



آنها را اداره می‌کنند. فرایند این شیوه به این صورت است که دانشگاه‌ها در مراکز رشد و نوآوری یا پارک‌های علم و فناوری خود، دانشجویان را آموزش دهند تا کسب‌وکارهای کوچکی را ایجاد کنند و ازسوی دیگر، دولت و مؤسسه‌های دولتی ملزم شوند بخشی از نیازهای خود را از راه این کسب‌وکارها تأمین کنند. ترویج این اقدام ارزش‌آفرینانه می‌تواند به اشتغال، درآمدزایی و فراهم کردن شغل برای دانش‌آموختگان منجر شود و نیز از پیامدهای منفی بیکاری مانند احساس فساد و نابرابری اجتماعی، حس ناامیدی و اضطراب و افسردگی، فشار روانی، احساس فقر و حس وابستگی به خانواده و دولت و تنش اجتماعی کاسته شده و به پیامدهای مثبت داشتن شغل مانند مهاجرت نکردن انبوه جوانان، استفاده بهینه از منابع انسانی و نیروی جوان کشور، سلامت روان، شادابی و سرزندگی، احساس مؤلدبودن و استقلال در زندگی، انسجام ملی و کمک به اقتصاد کشور افزوده شود.

پژوهش‌ها در این قلمرو علمی اغلب دیدگاه‌های دانش‌آموختگان، کارفرمایان و دانشجویان را ارائه داده‌اند. هیچ پژوهشی وجود نداشت که دیدگاه سیاست‌گذاران را ارائه دهد. علاوه بر این، نتایج این مرور محدود به پژوهش‌های علمی منتشرشده به دو زبان انگلیسی و فارسی است. پژوهش‌های انجام‌شده به زبان‌های دیگر مانند آلمانی، چینی، روسی و اسپانیایی یا در منابع دیگر مانند مجموعه مقاله‌های همایش‌ها یا گزارش‌های دولتی می‌تواند قابل تجزیه و تحلیل در پژوهش‌های آینده باشند. پژوهش‌های آینده می‌توانند درخصوص اینکه این الزام‌ها و عوامل چگونه می‌توانند در محیط‌های آموزش عالی آموزش داده شوند تا دانشجویان را بهتر برای بازار کار پرچالش آماده کنند، متمرکز شوند. شناسایی شکاف‌های مهارتی سخت و نرم دانش‌آموختگان مدیریت در راه‌اندازی کسب‌وکار، توسعه شغل، وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل استخراج‌شده در پژوهش حاضر از دیگر پیشنهادها پژوهشی است. پژوهشگران آینده می‌توانند از راه پژوهش‌های تجربی و مدلسازی، احتمال آثار این عوامل بر یکدیگر را مطالعه کنند.



۷- منابع

- [1] Eze TI, Ezenwafor, J. I., & Igberaharha, C. O. (2016). Assessment of entrepreneurial skills needed for self-employment by business education graduates in Delta State, Nigeria. *European Journal of Management and Marketing Studies*. 2016;1(2):1-14.
- [2] Amarathunga B, Khatibi A, Talib ZM, Azam SF, Tham J. Graduate employability skills, trending avenues and research gaps: a systematic literature review and bibliometric analysis. *J Asian Education Development Studies*. 2024.
- [3] Paixão RB, Souza MAdJRMJ. Impact of programs on competency, career, and income on management graduates. *de J RAUSP Management Journal*. 2018;53(3):441-58.
- [4] Chienwattanasook K, Jermisittiparsert KJPJoMS. Impact of entrepreneur education on entrepreneurial self-employment: a study from Thailand. 2019;19.
- [5] Musara MJIJoE. Entrepreneurial activity for economic growth and unemployment reduction in South Africa. 2020.
- [6] Asiedu E, Malcalm E, Boakye AN, Amoah CKK. Graduate employability skills of business students: the moderating role of reflective practices. *J Higher Education, Skills Work-Based Learning*. 2023;14(2):352-71.
- [7] Jackson D. An international profile of industry-relevant competencies and skill gaps in modern graduates. *International Journal of Management Education*. 2010;8(3):29-58.
- [8] Ahmed HM, Ahmed YAJJoGER. Constraints of youth entrepreneurs in Ethiopia. 2021;11(1):337-46.
- [9] Zaman U, Zahid H, Aktan M, Raza S, Sidiki SNJCB, Management. Predictors of self-employment behavior among business graduates. 2021;8(1):1947760.
- [10] Matli W, Ngoepe Mt. Life situations and lived experiences of young people who are not in education, employment, or training in South Africa. *Education+* 2021;63(9):1242-57.
- [11] Melak D, Derbe TJJoSB, Development E. Analysis of determinants of youth self-employment career choices. 2022;29(6):886-901.
- [12] Choi D, Chung CY, Yoon M, Young JJS. Factors in a Sustainable Labor Market: Evidence from New College Graduates' Initial Job Placement in Korea. 2020;12(6):2386.



- [13] Alsos G, Hägg G, Lundqvist M, Politis D, Stockhaus M, Williams-Middleton K, et al. Graduates of venture creation programs—where do they apply their entrepreneurial competencies? *J Small Business Economics*. 2023;60(1):133-55.
- [14] Kozlinska I, Rebmann A, Mets T. Entrepreneurial competencies and employment status of business graduates: the role of experiential entrepreneurship pedagogy. *J Journal of Small Business Entrepreneurship*. 2023;35(5):724-61.
- [15] Bhatnagar N. Employability and skill gap among MBA graduates in India: a literature review. *J Industrial commercial training*. 2021;53(1):92-104.
- [16] Wu M, Hao X, Tian Y, editors. Employment management policies for college graduates under COVID-19 in China: diffusion characteristics and core issues. *Healthcare*; 2022: MDPI.
- [17] Yi E, Park D-H. The effect of core competencies of university students on employment and first year salary level based on school activity log. *J Heliyon*. 2024;10(7).
- [18] Wahyudi S, Pambudi NJoC, Teaching. Evaluate the Vocational School Graduate's Work-readiness in Indonesia from the Perspectives of Soft skills, Roles of Teacher, and Roles of Employer. 2023;12(1):110-23.
- [19] Dooley K, Peng F, Neville S, McKibbin J. Mind the gap: A scoping review of skills gaps for graduates in the creative industries. *J Arts Humanities in Higher Education*. 2024;23(4):330-49.
- [20] Jabarullah NH, & Iqbal Hussain, H. The effectiveness of problem-based learning in technical and vocational education in Malaysia. *Education+ Training*. 2019;61(5):552-67.
- [21] Eberhard B, Podio, M., Alonso, A. P., Radovica, E., Avotina, L., Peiseniece, L. & Solé-Pla, J. Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*. 2017;10(3):47-66.
- [22] policies. Oiflaoia. OECD (2005). Improving financial literacy: analysis of issues and policies. Available at: www.oecdilibrary.org/finance-and-investment/improving-financial-literacy_fmt-v2005-art11-en (accessed Dec 13, 2024). [Web]. 2024. Available from: Available at: www.oecdilibrary.org/finance-and-investment/improving-financial-literacy_fmt-v2005-art11-en
- [23] Uddin M. Addressing employability challenges of business graduates in Bangladesh: Evidence from an emerging economy perspective. *J Australian Journal of Career Development*. 2021;30(2):83-94.



- [24] Cummins S, Peltier JW, Erffmeyer R, Whalen JJJoME. A critical review of the literature for sales educators. 2013;35(1):68-78.
- [25] Karaca-Atik A, Meeuwisse, M., Gorgievski, M., & Smeets, G. . Uncovering important 21st-century skills for sustainable career development of social sciences graduates: A systematic review. . Educational Research Review, 39. 2023;39(100528).
- [26] Voogt J, Roblin NPJjocs. A comparative analysis of international frameworks for 21st century competencies: Implications for national curriculum policies. 2012;44(3):299-321.
- [27] McClelland DCJAp. Testing for competence rather than for" intelligence.". 1973;28(1):1.
28. Spencer LM, Spencer PSM. Competence at Work models for superior performance: John Wiley & Sons; 2008.
- [29] Abebe AJIjob, review m. Attitudes of undergraduate students towards self-employment in Ethiopian public universities. 2015;3(7):1-10.
- [30] Bhagra A, Sharma DKs. Changing competency requirement of management graduates in the 21st-century business environment. J International Journal of Management Studies. 2018;5(2/4):92-102.
- [31] Skrzek-Lubasińska M, Szaban MJEMJ. Nomenclature and harmonised criteria for the self-employment categorisation. An approach pursuant to a systematic review of the literature. 2019;37(3):376-86.
- [32] Shafie LA, Nayan S. Employability awareness among Malaysian undergraduates. J International journal of business management. 2010;5(8):119.
- [33] Drucker PF. Innovation and entrepreneurship, Oxford: Butterworth Heinemann Ekpoh, U.I., &1985.
- [34] Mittal P, Raghuvaran SJEE. Entrepreneurship education and employability skills: the mediating role of e-learning courses. J Entrepreneurship Education. 2021;4(2):153-67.
- [35] Ajisafe OE, Bolarinwa KO, Tuke EJJoE, Practice. Issues in Business Education Programme: Challenges to National Transformation. 2015;6(21):208-12.
- [36] Amoor SJIJoER. The need to improve teacher quality in business education in Nigerian universities. 2010;11(1):1-11.
- [37] Bosompem M, Annor-Frempong F, Achiaa YJIJoB, Studies M. Perceived entrepreneurial competencies of undergraduates and self-employment creation after graduation: Implications for youth policy in Ghana. International Journal of Business. 2013;2(3):355-65.



- [38] Alao OE, Mojekwu JN, Opara CC, Thought. Vocational business education undergraduate curriculum and students' empowerment for sustainability in Nigeria. *J Journal of Contemporary Issues*. 2024;14(1):16-29.
- [39] Agbonaye JA, Akele FEJNJobe. Business educators training needs in universities in South-South Nigeria for sustainable development. *J Nigerian Journal of business education*. 2018;5(2):233-42.
- [40] SHAIBU OG, EBENEZER-NWOKEJI C. BUSINESS EDUCATION PRACTICUM AND ITS ROLE IN PREPARING BUSINESS EDUCATION STUDENTS IN COLLEGES OF EDUCATION FOR A FRIENDLY WORKING ENVIRONMENT IN THE DIGITAL ERA. *J AAU JOURNAL OF BUSINESS EDUCATORS*. 2024;4(1):231-9.
- [41] Munn Z, Peters MD, Stern C, Tufanaru C, McArthur A, Aromataris E. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *J BMC medical research methodology*. 2018;18:1-7.
- [42] Arksey H, O'Malley L. Scoping studies: towards a methodological framework. *J International journal of social research methodology*. 2005;8(1):19-32.
- [43] Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation science*. 2010;5, 1-9.
- [44] Daudt, H., Van Mossel, C., & Scott, S. enhancing the scoping study methodology: a large, inter-professional team's experience with Arksey and Omalley's framework. *BMC medical research methodology*. 2013;13, 1-9.
- [45] Peters, M., Marnie, C., Colquhoun, H., Garritty, C., Hempel, S., Horsley, T., ... Tricco, A. scoping reviews: reinforcing and advancing the methodology and application. *systematic reviews*. 2021; 10, 1-6.
- [46] Attride-Stirling J. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *J Qualitative research*. 2001;1(3):385-405.
- [47] Alvarez CM, Taylor KA, Rauseo NAJMER. Creating thoughtful salespeople: Experiential learning to improve critical thinking skills in traditional and online sales education. 2015;25(3):233-43.
- [48] Blokker R, Akkermans J, Tims M, Jansen P, Khapova SJJovB. Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. 2019;112:172-84.
- [49] Boyatzis REJJomd. Competencies in the 21st century. *J Journal of management development*. 2008;27(1):5-12.

- [50] Gyanwali S, Karmacharya, B., & Tiwari, G. Impact of employability skills on employee performance of business graduates in Nepal: structural equation modeling approach. International Conference on Intelligent Computing & Optimization, Cham: Springer Nature Switzerland. 2023;854:141-52.
- [51] Iyer VM, Saikia, P. P., & Chakrabarti, D. Realigning Indian management education towards developing employable management graduates. AIMA Journal of Management and Research. 2014;8(2):4.
- [52] Khooshooei M, Arezi, H. & Nouri, A. Management Competencies Based on Data-Based Theory (Case Study: Tehran Province Gas Company), Quarterly Scientific Research. Journal of Human Resource Management in the Oil Industry. 2015;7(26):27-61(in Persian).
- [53] Poba-Nzaou P, Galani M, Uwizeyemungu S, Ceric A. The impacts of artificial intelligence (AI) on jobs: an industry perspective. J Strategic HR Review. 2021;20(2):60-5.
- [54] Taheri MR, Hamidizadeh, M.R., Yazdanpanah, A.A. & Kavosh, K. (2012). 14(27), . Personal branding model based on individual competencies and graduates' employment,. Journal of Business Administration Kavosh,. 2012;14(27):233-53. (in Persian).
- [55] Walker KB, Black ELJBPMJ. Reengineering the undergraduate business core curriculum: Aligning business schools with business for improved performance. 2000;6(3):194-213.
- [56] Ayoubi RM, Alzarif K, Khalifa BJET. The employability skills of business graduates in Syria: do policymakers and employers speak the same language? J Education+ Training. 2017;59(1):61-75.
- [57] Falk M, & Leoni, T. . Characteristics of self-employment among university graduates. Applied Economics Letters. 2009;16(10): 1065-71. .
- [58] Hassan RA, & Bakri, M. Z. . Self-efficacy and self-independence in promoting self-employment intention among university students. Journal of Research in Business, . Economics and Management. 2016;6(2):888-93.
- [59] Kuráth G, Sipos NJET. Competencies and success measured by net income among Hungarian HE graduates. 2020;63(3):417-39.
- [60] Maxwell GA, Ogden SM, Broadbridge AJJoH, Management T. Generation Y's career expectations and aspirations: Engagement in the hospitality industry. 2010;17(1):53-61.
- [61] NOORI MI, AZMI FT. Students perceived employability: A systematic literature search and bibliometric analysis. J Eurasian Journal of Business Economics. 2021;14(28):37-56.



- [62] Tiwari SJAJoM, Research. Skills, competencies and employability through business education. 2012;6(4):16.
- [63] Wujema BK, Mohd Rasdi R, Zaremohzzabieh Z, Ahrari S. The role of self-efficacy as a Mediating Variable in CareerEDGE employability model: The context of undergraduate employability in The north-East region of Nigeria. %J Sustainability. 2022;14(8):4660.
- [64] Xiang B, Wang H, Wang HJS. Is There a Surplus of College Graduates in China? Exploring Strategies for Sustainable Employment of College Graduates. 2023;15(21):15540.
- [65] Arthur MB, Khapova SN, Wilderom CP. Career success in a boundaryless career world. J Journal of Organizational Behavior. 2005;26(2):177-202.
- [66] Bansal S, Agarwal M. To study the gap between the education and industrial expectations of management graduates. J management. 2019;7:591.
- [67] Wahab SN, Tan A, Roche O. Identifying supply chain manager leadership skills and competencies gaps in Malaysia. J Higher Education, Skills Work-Based Learning. 2024.
- [68] Camuffo A, Gerli F, Borgo S, Somia TJJMD. The effects of management education on careers and compensation: A competency-based study of an Italian MBA programme. 2009;28(9):839-58.
- [69] Kottaridi C, Louloudi, K. and Karkalakos, S. . Human capital, skills and competencies: varying effects on inward FDI in the EU context. International Business Review, . 2019;28:375-90.
- [70] Mihail DM, Kloutsiniotis PV. The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. J The International Journal of Management Education. 2014;12(3):212-22.
- [71] Pandiyan AJM, Studies L. Employers' perspective of MBA curriculum in meeting the requirements of the industry. 2011;36(2):143-54.
- [72] Schlee RP, Karns GL. Job requirements for marketing graduates: Are there differences in the knowledge, skills, and personal attributes needed for different salary levels? J Journal of Marketing Education. 2017;39(2):69-81.
- [73] Winstead AS, Adams BL, Sillah MR. Teaching the" Soft Skills": A Professional Development Curriculum to Enhance the Employability Skills of Business Graduates. J American Journal of Business Education. 2009;2(5):35-44.



- [74] Sadat Khashooi MA, Hamid Reza and Nouri, Abolghasem Management Competencies Based on Data-Based Theory (Case Study: Tehran Province Gas Company), Quarterly Scientific Research. Journal of Human Resource Management in the Oil Industry. 2015;7(26):27-61.
- [75] Friga PN, Bettis, R. A., & Sullivan, R. S. Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century. Academy of Management Learning & Education. 2003;2(3):233-49.
- [76] Jackson DaH, P. . Development non-technical skills in undergraduate degrees in business and their transfer to the workplace. Education Research and Perspectives. 2010;37(1):52-84.
- [77] Nalawade RK, More DK, Bhola SSJJJoSS. Employability skills required for functional areas of management. 2019;13(1):20-44.
- [78] Nantha C, Siripongdee K, Siripongdee S, Pimdee P, Kantathanawat T, Boonsomchuae KJES. Enhancing ICT Literacy and Achievement: A TPACK-Based Blended Learning Model for Thai Business Administration Students. 2024;14(5):455.
- [79] Taylor AR, Hooley T. Evaluating the impact of career management skills module and internship programme within a university business school. J British Journal of Guidance Counselling. 2014;42(5):487-99.
- [80] Salehi-Omran ERQ, E. Study of core competencies in technical and vocational education programs, a review of theoretical discussions and experiences of countries. Skill Training. 2012;1(1):7-31. (in Persian).
- [81] Chaplin SJAAR. Accounting education and the prerequisite skills of accounting graduates: are accounting firms' moving the boundaries? 2017;27(1):61-70.
- [82] Akkermans J, Brenninkmeijer V, Huibers M, Blonk RW. Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. J Journal of Career Development. 2013;40(3):245-67.
- [83] Pasandeedeh kar MS, Issaabadi, M. & Norouzi, M. . The effectiveness of training and development methods for creating digital competencies. Strategic Management Thought. 2013;1(117):167-96. (in Persian).
- [84] Waraich SBJAJoM, Research. Management education: does it provide the professional orientation that is required? 2014;8(2/4).
- [85] Ganesh G, Sun, Q., & Barat, S. Improving the marketing math skills of marketing undergraduate students through a unique undergraduate marketing math course. Marketing Education Review. 2010;20(1):47-64.



- [86] Steenkamp N, Fisher, R. and Nesbit, T. Understanding accounting students' intentions to use digital badges to showcase employability skills. *Accounting Education*,. 2023;1-29.
- [87] Ackerman DS, Gross BL, Perner L. Instructor, student, and employer perceptions on preparing marketing students for changing business landscapes. *J Journal of Marketing Education*. 2003;25(1):46-56.
- [88] Bikar SS, Talin R, Rathakrishnan B, Sharif S, Nazarudin MN, Rabe ZBJS. Sustainability of Graduate Employability in the Post-COVID-19 Era: Initiatives by the Malaysian Ministry of Higher Education and Universities. 2023;15(18):13536.
- [89] Davis R, Misra S, Van Auken SJJOME. A gap analysis approach to marketing curriculum assessment: A study of skills and knowledge. 2002;24(3):218-24.
- [90] Divine RL, Linrud JK, Miller RH, Wilson JH. Required internship programs in marketing: Benefits, challenges and determinants of fit. *J Marketing Education Review*. 2007;17(2):45-52.
- [91] Pefanis Schlee R, Harich KRJJoME. Knowledge and skill requirements for marketing jobs in the 21st century. *J Journal of Marketing Education*. 2010;32(3):341-52.
- [92] Wedel M, Kannan P. Marketing analytics for data-rich environments. *J Journal of marketing*. 2016;80(6):97-121.
- [93] Ayodele TO, Adegoke OJ, Kajimo-Shakantu K, Olaoye OJPM. Factors influencing real estate graduates soft skill gap in Nigeria. 2021;39(5):581-99.
- [94] Crosling G, Ward IJEfsp. Oral communication: The workplace needs and uses of business graduate employees. 2002;21(1):41-57.
- [95] Kwarteng JT, Mensah EKJH. Employability of accounting graduates: analysis of skills sets. 2022;8(7).
- [96] Condon PB, Pothier WG. Advancing data literacy: Mapping business data literacy competencies to the ACRL framework. *J Journal of business finance librarianship*. 2022;27(2):104-26.
- [97] Gao Y, & Huber, E. . Citizen scholars: cultivating 21st century graduate competencies in business education. *Journal of Work-Applied Management*,. 2024;16(2):200-17.
- [98] Smaldone F, Ippolito A, Lagger J, Pellicano MJEMJ. Employability skills: Profiling data scientists in the digital labour market. *J European Management Journal*. 2022;40(5):671-84.
- [99] Spanjol J, Rosa A, Schirrmeister E, Dahl P, Domnik D, Lindner M, et al. The potential of futures literacy for impact-oriented business schools. *J Futures*. 2023;146:103084.

الگوی کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری

مورد مطالعه: شهرداری زنجان

پیام عابدی^{۱*}، داود عباسی^۲، فاطمه قاسم‌زاده^۳

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی اسلامی، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۱۶

دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۰

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶

چکیده:

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری زنجان با بهره‌گیری از نظریه زمینه‌بنیاد انجام شد تا از یک‌طرف به تعلق خاطر و از طرف دیگر به افزایش سطح عملکرد آنها توجه جدی شود. داده‌ها به صورت کیفی و با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از کارکنان و مدیران شهرداری زنجان که حائز شرایط معیارهای عمومی و اختصاصی پژوهش بودند، گردآوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در نهایت ۵۴ مفهوم در قالب ۱۴ مقوله جدید به نام «شایسته‌سالاری»، «غنی‌سازی شغلی»، «فرصت پیشرفت»، «توسعه حرفه‌ای»، «قانون‌مداری»، «مدیریت عملکرد»، «همبستگی»، «مدیریت فرایند»، «محیط کار استاندارد»، «عدالت پرداخت»، «شفافیت و ثبات مالی»، «منابع و امکانات»، «اداره سالم»، «شایستگی و مسئولیت اجتماعی» برای ساخت الگوی کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری زنجان به دست آمد. نتایج نشان داد که «شایسته‌سالاری» موضوعی محوری در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری زنجان است.



واژه‌های کلیدی: کیفیت زندگی کاری، کارکنان شهرداری، نظریه زمینه‌بنیاد، کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی.

۱- مقدمه

بی‌تردید تحولات عظیم اجتماعی و اقتصادی قرن حاضر، تحولات عمیقی در ماهیت کار و زندگی کاری انسان‌ها به وجود آورده است. در گذشته اشتغال نیروی انسانی بیشتر برای کسب درآمد مستمر و تأمین معاش انجام می‌شد. حال اینکه امروزه با افزایش اطلاعات و آگاهی نیروی انسانی و تغییر در علاقه‌مندی‌ها و اولویت‌های کارکنان، روند جدیدی برای سازمان‌ها آغاز شده است [۱]. کارکنان با انتظارات متفاوت وارد محل کار می‌شوند و برای آنها مهم است که از زندگی خود در محل کار راضی باشند. همچنین آنها در زندگی شخصی و زمان غیر کاری خود به شرایط و رویدادهای ساعت کاری فکر می‌کنند [۲]. به‌طور کلی نارضایتی از کیفیت زندگی کاری از مشکلات اساسی سازمان‌هاست و بدون توجه به پست و موقعیت، همه را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۳]. ترک خدمت، غیبت، تأخیر، مشارکت نداشتن و درگیری فعال نیروی کار و سطح پایین عملکرد نیروی انسانی از بارزترین نمونه‌های این مشکلات به‌شمار می‌روند که با تأثیر نامطلوب خود بین نیروی انسانی و سازمان‌ها فاصله ایجاد می‌کنند [۴].

شهرداری‌ها نیز از مسائل مطرح شده مستثنا نبودند و با توجه به تعاملی که پژوهشگر با کارکنان شهرداری زنجان داشت، شواهدی همچون غیبت و تأخیرهای مکرر، نرخ بالای جابه‌جایی، کاهش انگیزه در عملکرد کارکنان، نشان از وجود مشکلات ساختاری در کیفیت زندگی کاری کارکنان بود. همچنین کارکنان از مسائلی مانند پایین بودن سطح حقوق و مزایا، نبود فرصت‌های پیشرفت عادلانه، محیط کاری غیراستاندارد و مدیریت عملکرد نامناسب نارضی بودند. از طرفی پژوهش‌های پیشین نیز بیشتر بر رابطه کیفیت زندگی کاری با متغیرهایی مانند بهره‌وری یا رضایت شغلی متمرکز بوده‌اند [۵] و وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌ها و مؤسسه‌های آموزشی و صنعتی را بررسی کرده‌اند. اما الگوی مناسبی برای شهرداری‌ها، با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد فرهنگی و ساختاری آنها ارائه نشده



است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از الگوهای سنتی کیفیت زندگی کاری و ادبیات جدید، به دنبال پرکردن شکاف میان نظریه‌های جهانی و الزام‌های محلی است.

بنابراین هدف اصلی پژوهش، کشف الگوی کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری زنجان با به‌کارگیری روش نظریه زمینه‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند [۶] است و با تأکید بر بومی‌سازی الگوی کیفیت زندگی کاری با یافته‌های کیفی به دنبال راهکارهای عملیاتی برای بهبود آن در شهرداری زنجان می‌باشد. این پژوهش از جهت استقرایی بودن نتیجه، اکتشافی و بدون فرضیه است و به دنبال پیدا کردن پاسخ پرسش‌های زیر می‌باشد.

۱. کارکنان شهرداری زنجان برای بیان کیفیت زندگی کاری خود از چه مؤلفه‌هایی

استفاده می‌کنند؟

۲. از نظر آنها وجود کدام مؤلفه در شهرداری زنجان می‌تواند زندگی کاری با

کیفیت‌تری را رغم بزند؟

۳. ارتباط موجود بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری زنجان چگونه

توصیف می‌شود؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- تعریف کیفیت زندگی کاری

با وجود پژوهش‌های گسترده از دهه ۱۹۷۰ میلادی، تعاریف متعددی به‌وسیله صاحب‌نظران برای کیفیت زندگی کاری ارائه شده است. والتون [۷] کیفیت زندگی کاری را واژه‌ای می‌نامد که اصول محیطی و انسانی را به ذهن متبادر می‌کند. از نظر کاسیو [۸] کیفیت زندگی کاری، ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی و روانی خود در محیط کار است. همچنین سرجی و همکاران [۹] کیفیت زندگی کاری را به‌عنوان رضایت کارکنان با نیازهای متنوع از راه منابع، فعالیت‌ها و نتایج ناشی از مشارکت در محل کار تعریف کرده‌اند.

همان‌طور که مشاهده می‌شود هنوز تعریف واحدی از کیفیت زندگی کاری که مورد توافق همگان باشد، ارائه نشده است. به‌عبارت‌دیگر به‌دلیل وجود فرهنگ‌های متفاوت، کیفیت زندگی



کاری برای هر فرد یا گروهی از افراد با فرهنگ و طرز تلقی مشابه، ویژگی خاص خود را دارد [۱۰].

۲-۲- پیشینه پژوهش

در ادامه به برخی از پژوهش‌های داخل و خارج کشور که به تفکیک در قالب جدول ۱ آمده است، اشاره می‌شود. در گزینش پیشینه پژوهش سعی شده است تا به پژوهش‌هایی که در راستای ارائه الگو کیفیت زندگی کاری و بیان مؤلفه‌های آن گام برداشته‌اند، اشاره شود تا با تحلیل انتقادی آن خلأ پژوهش‌های قبلی شناسایی و جایگاه پژوهش حاضر مشخص شود.

جدول ۱. مروری بر پیشینه پژوهش با تمرکز بر بیان چارچوب و شناسایی مؤلفه‌ها

پیشینه پژوهش‌های خارج کشور		
نویسنده	یافته‌ها	تحلیل
والتون [۷]	۱. جبران خدمت منصفانه و کافی، ۲. شرایط کاری ایمن و سالم، ۳. فرصت استفاده و توسعه ظرفیت‌های انسانی، ۴. فرصت ادامه رشد و امنیت، ۵. انسجام اجتماعی در سازمان کاری، ۶. قانون‌گرایی در سازمان کاری، ۷. فضای کلی زندگی، ۸. ارتباط‌های اجتماعی زندگی کاری	با تأکید بر ابعاد عینی و ذهنی از نیازها و تجربه کارگران در محیط کار نخستین الگو کیفیت زندگی کاری را ارائه می‌کند که هنوز هم به‌عنوان چارچوبی کلیدی به آن استناد می‌شود. از این رو بهتر است به تفاوت‌های فرهنگی و تحولات محیط کار در این الگو توجه شود.
کاسیو [۸]	۱. مشارکت کارکنان، ۲. پیشرفت شغلی کارکنان، ۳. حل‌وفصل مشکلات و تضادهای کارکنان، ۴. ارتباط کارکنان، ۵. بهداشت و سلامتی، ۶. امنیت شغلی کارکنان، ۷. پرداخت منصفانه، ۸. غرور و افتخار شغلی کارکنان، ۹. ایمنی و حفاظت صنعتی، ۱۰. هویت سازمانی	کیفیت زندگی کاری را با ده جنبه از نیازهای کارکنان بیان می‌کند. همچنین بر رابطه آن با بهره‌وری تأکید و نقش آموزش و توسعه را برجسته می‌کند. تمرکز بر بخش خصوصی و توجه نداشتن به نقش ساختارهای سلسله مراتب اداری (بوروکراتیک) در این پژوهش غافل مانده است.
سرجی و همکاران [۹]	۱. نیازهای بهداشت و ایمنی، ۲. نیازهای اقتصادی و خانوادگی، ۳. نیازهای اجتماعی، ۴. نیازهای ارزشی، ۵. نیازهای فعالسازی، ۶. نیازهای دانش، ۷. نیازهای زیبایی	با تلفیق نظریه‌های روان‌شناختی و مدیریتی، الگوی جدیدی از هفت بعد از نیازهای پایین و بالاتر کارکنان را طراحی کردند که تعامل زندگی کاری و شخصی را نشان می‌دهد. اما به‌علت پیچیدگی عملیاتی‌سازی متغیرها نیازمند زمینه‌یابی فرهنگی می‌باشد.



پیشینه پژوهش‌های خارج کشور		
نویسنده	یافته‌ها	تحلیل
سراجی و درگاهی [۱۱]	۱. پرداخت منصفانه و استقلال، ۲. امنیت شغلی، ۳. سیستم‌های پاداش، ۴. آموزش و فرصت‌های پیشرفت شغلی، ۵. مشارکت در تصمیم‌گیری، ۶. کار جذاب و رضایت‌بخش، ۷. اعتماد به مدیریت ارشد، ۸. تقدیر از تلاش‌ها، ۹. استانداردهای بهداشتی و ایمنی در محل کار، ۱۰. تعادل بین کار و خانواده، ۱۱. حجم کاری، ۱۲. سطح فشار روانی شغلی، ۱۳. ایمنی و بهداشت	با بررسی نگرش‌های مثبت و منفی، مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران را شناسایی کردند. این پژوهش یک مقیاس اختصاصی برای کیفیت زندگی کاری کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی محسوب می‌شود.
اکرم و همکاران [۱۲]	این الگو از چهار حوزه عمده‌ی ۱. کیفیت زندگی خانوادگی، ۲. کیفیت زندگی اجتماعی، ۳. کیفیت زندگی معنوی و ۴. کیفیت زندگی کاری تشکیل شده است.	الگوی مفهومی چندبعدی از زنجیره کیفیت زندگی کاری از نظر دانش‌پژوهان مدیریت در حوزه صنعت و خدمات و ارتباط آن با بهره‌وری کارکنان ارائه دادند که نیازمند تحلیل روابط علی به‌منظور بهره‌گیری راهکارهای عملیاتی است.
هاید و گوپتا [۱۳]	۱. تعهد سازمانی، ۲. محیط کار سالم، ۳. جو انگیزشی، ۴. طراحی مجدد شغل، ۵. جبران چشم‌انداز شغلی، ۶. پاداش منصفانه، ۷. انعطاف‌پذیری، ۸. توسعه شغلی، ۹. برابری و روابط انسانی، ۱۰. مشارکت کارکنان	با در نظر گرفتن تفاوت‌های جنسیتی ده عامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک‌های ملی هند را شناسایی کردند. از نقاط قوت این پژوهش نمونه آماری بزرگ است ولی محدود به بخش بانکداری هند می‌باشد.
پراجاپات و همکاران [۱۴]	۱. رضایت کلی شغلی و زندگی، ۲. ارزیابی عملکرد و انگیزه، ۳. شرایط کاری، ۴. پیشرفت شغلی، ۵. تعهد سازمانی، ۶. فشار روانی در کار، ۷. انعطاف کاری، ۸. تعادل زندگی کاری	عوامل تعیین‌کننده کیفیت زندگی کاری کارکنان بخش بانکداری، مراقبت‌های بهداشتی، فناوری اطلاعات و خدمات آموزشی هند را با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی بیان کردند که نیازمند ارائه راهکارهای عملیاتی است.
لیتانو و همکاران [۵]	۱. حمایت سرپرستان از راه‌گوش‌دادن به نگرانی‌های آنها و این احساس که آنها را همراهی می‌کنند، ۲. محیط کاری خوب، ۳. احساس احترام هم‌به‌عنوان فرد حرفه‌ای و هم‌به‌عنوان انسان	در پژوهشی میان‌رشته‌ای با بیان عوامل مهم در کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های خدماتی در پرتغال نشان دادند که این عوامل بر احساس مشارکت کارکنان در عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. در این پژوهش توجه به جداسازی انواع خدمات عمومی و ساختارهای سلسله‌مراتبی غافل مانده است.



پیشینه پژوهش‌های خارج کشور		
تحلیل	یافته‌ها	نویسنده
از راه یک پژوهش نظام‌مند به تعیین اجزای کلیدی کیفیت زندگی کاری پرستاران با اتکا به نمونه‌های داوطلبانه در ۵ کشور پرداخت و فشار روانی شغلی به‌عنوان عامل تعیین‌کننده آن شناسایی شد که نیازمند تحلیل عمیق‌تر داده‌های کیفی است.	۱. محیط کار، ۲. شرایط کاری، ۳. تعادل کار و زندگی، ۴. پاداش، ۵. روابط و همکاری، ۶. فشار روانی در محل کار، ۷. رضایت شغلی، ۸. توسعه شغلی، ۹. فرهنگ سازمانی	تی. اس. [۱۵]
این پژوهش به تحلیل تأثیر کیفیت زندگی کاری بر حفظ نیروهای متخصص دانشگاهی می‌پردازد و عواملی را که بر کیفیت زندگی کاری تأثیر گذاشته و باعث فرار مغزها در میان استادان نیجریه‌ای می‌شود، بیان می‌کند و بر اهمیت توسعه حرفه‌ای به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری تأکید دارد.	۱. سیستم جبران خدمات ناکافی و ناعادلانه، ۲. بودجه پژوهش‌های دانشگاهی پایین، ۳. استقلال نداشتن، ۴. توسعه ضعیف کارکنان، ۵. بودجه ناکافی	آکینوال و همکاران [۱۶]
عوامل موجود در مفهوم کیفیت زندگی کاری را که بر بهزیستی روان‌شناختی متخصصان دانشگاهی تأثیر می‌گذارد، بیان می‌کند که با نمونه‌گیری جهانی فقط بر محیط دانشگاهی متمرکز است.	۱. حجم کاری و فشار زمان، ۲. فرصت‌های پژوهشی و تأمین مالی، ۳. توسعه حرفه‌ای، ۴. شناخته‌شدن و اعتبار، ۵. تعادل بین کار و زندگی، ۶. محیط‌های مشارکتی، ۷. امنیت شغلی، ۸. پشتیبانی اداری، ۹. منابع، ۱۰. استقلال شغلی، ۱۱. فرهنگ سازمانی، ۱۲. سازوکارهای مقابله	نانسی و همکاران [۱۷]

پیشینه پژوهش‌های داخل کشور		
تحلیل	یافته‌ها	نویسنده
الگوی ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران و واحدهای تابع آن را در سه بعد معرفی کردند. روایی‌سنجی مناسب و نمونه‌گیری متناسب از نقاط قوت این مقاله است. اگرچه نیازمند عمق‌یابی کیفی از راه مصاحبه عمیق می‌باشد.	۱. بعد ساختاری- مدیریتی، ۲. بعد روان‌شناختی، ۳. بعد اجتماعی	بزازجزایری و پرداختچی [۱۸]



پیشینه پژوهش‌های داخل کشور		
نویسنده	یافته‌ها	تحلیل
جوادی و همکاران [۱۹]	۱. دریافت کافی و منصفانه، ۲. محیط کار ایمن و بهداشتی، ۳. فرصت رشد و امنیت مداوم، ۴. قانون‌گرایی در سازمان، ۵. وابستگی اجتماعی زندگی کاری، ۶. فضای کلی زندگی، ۷. یکپارچگی و انسجام اجتماعی، ۸. توسعه قابلیت‌های انسانی، ۹. سرپرست شایسته	با استفاده از تحلیل عاملی و تطبیق الگو والتون در مراکز خدمات اطلاعاتی و دانشی ایران، الگویی با ۹ عامل ارائه دادند. فقط استفاده از روش کمی و عدم کشف عوامل خاص سازمان‌های دولتی، نیازمند بذل توجه بیشتر است.
قشقایی‌زاده [۲۰]	۱. عوامل شغلی، ۲. عوامل سازمانی، ۳. عوامل مدیریتی، ۴. عوامل فردی	با استفاده از روش آمیخته الگو ارتقای کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه خاتم‌الانبیا و بهبهان را در قالب ۵۷ مؤلفه و چهار دسته طراحی کرد. ضعف در تحلیل روابط علی و عدم تعمیم‌پذیری به سایر سازمان‌ها از نقاط ضعف آن است.
خیراندیش [۲۱]	۱. رضایت شغلی، ۲. تعهد سازمانی، ۳. بهره‌وری منابع انسانی، ۴. رفتار شهروندی سازمانی، ۵. توانمندسازی روان‌شناختی، ۶. عملکرد شغلی، ۷. اعتیاد به کار، ۸. دلبستگی شغلی، ۹. فرسودگی شغلی، ۱۰. درگیری شغلی، ۱۱. رضایت از زندگی، ۱۲. خودکارآمدی کارکنان، ۱۳. هویت سازمانی، ۱۴. کارآفرینی سازمانی، ۱۵. عملکرد سازمانی، ۱۶. سلامت اداری، ۱۷. عملکرد مدیران، ۱۸. ازخودبیگانگی شغلی، ۱۹. تمایل به ترک شغل	در فراتحلیل ۴۱ مقاله علمی پژوهشی و اتکا به متون منتشر شده، ۱۹ پیامد کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های ایرانی را شناسایی کرد. تحلیل سلسله مراتبی پیامدها و جامعیت در پوشش پژوهش‌های ایرانی از نقاط قوت این پژوهش به‌شمار می‌رود ولی به تمایز نداشتن بین صنایع مختلف در این پژوهش باید توجه شود.
خبازی‌راوندی و همکاران [۲۲]	۱. نیازهای اساسی کارکنان، ۲. عوامل اجتماعی- فرهنگی، ۳. عوامل اقتصادی، ۴. عوامل ساختاری- مدیریتی، ۵. عوامل خانوادگی، ۶. عوامل روان‌شناختی، ۷. عوامل فیزیکی، ۸. برنامه‌ریزی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی، ۹. تغییر و تحول اداری، ۱۰. سازگاری و انطباق‌پذیری، ۱۱. رشدآفرینی، ۱۲. پیامدهای هیجانی، ۱۳. پیامدهای شناختی، ۱۴. پیامدهای رفتاری	الگوی کیفیت زندگی کاری کارکنان اداره‌های بهزیستی شهر تهران شامل ۱۴ مقوله با مقوله مرکزی عدالت و قانون‌گرایی را تدوین نکردند. در این پژوهش در تحلیل داده‌ها به ابعاد روان‌شناختی توجه ویژه‌ای شده است ولی با توجه به بومی بودن کاربرد آن محدود به سازمان بهزیستی می‌باشد. همچنین تحلیل کافی روابط بین مقوله‌ها در این مطالعه غافل مانده است.



پیشینه پژوهش‌های داخل کشور		
نویسنده	یافته‌ها	تحلیل
موسی زاده و همکاران [۲۳]	۱. جبران کافی و منصفانه، ۲. مدیریت تشکیلات و بهبود روش‌ها، ۳. شایسته‌سالاری، ۴. قانون‌گرایی در سازمان، ۵. شرایط کار ایمن و سالم، ۶. سلامتی و بهزیستی (رفاه)، ۷. فرصت توسعه ظرفیت‌های انسانی، ۸. اصول ایمنی، ۹. وابستگی اجتماعی زندگی کاری	با استفاده از روش آمیخته اکتشافی مبتنی بر رویکرد ساختاری تفسیری الگو کیفیت زندگی کاری کارکنان اقماری شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب را تدوین نمودند. این الگو منحصر به شرکت‌های نفتی است و به‌علت پیچیدگی، برای کاربرد عملی مناسب نیست.
حسن‌پور و ابراهیمی [۲۴]	۱. اطمینان نداشتن، ۲. حقوق و پاداش مناسب، مسئولیت قانونی، ۳. احساس قدرت؛ ۴. تلقین‌های کلیشه‌ای، شیوع رفتارهای سیاسی، منزلت و شخصیت، شهرت و اعتبار، احساس موفقیت، ۵. رسمیت بیشتر در رفتار، تضاد بین خواسته‌های درونی و الزام‌های سازمانی، ۶. تضعیف روابط غیررسمی، ۷. انتظارات همکاران و دوستان قدیمی، ۸. تعارض بین کار و زندگی، ۹. تصمیم‌هراسی و ترس از اشتباه، تنهایی در محیط، مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری و فشارهای عصبی	با تلفیق روش‌های کیفی و کمی به ارائه الگوی سلسله مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی شهر تهران شامل ۱۸ مؤلفه در ۹ سطح از تأثیرگذارترین به تأثیرپذیرترین پرداختند. این الگو فقط محدود به مدیران ارشد بوده و پیچیدگی بیش از حد آن و شفاف نبودن در فرایند کدگذاری از نقاط ضعف این پژوهش است.

با توجه به بررسی‌های انجام شده در پیشینه پژوهش‌های خارجی مشاهده می‌شود که این پژوهش‌ها با تأکید بر جنبه‌های روان‌شناختی موضوع بیشتر بر بخش خصوصی، صنعتی و دانشگاهی متمرکز بوده و پژوهش‌های کمتری در سازمان‌های دولتی و خدماتی عمومی مانند شهرداری‌ها انجام شده است. همچنین به تفاوت‌های فرهنگی میان کشورها کمتر توجه شده است درحالی‌که پژوهش‌های داخلی با توجه به بستر فرهنگی خاص ایران در تطبیق مفاهیم موفق‌تر بوده‌اند ولی انسجام نداشتن نظری و کمبود پژوهش‌های کیفی عمیق (بجز موارد معدود) در زمینه موضع پژوهش وجود دارد.

از این‌رو، با توجه به کمبود پژوهش‌هایی که با نظریه زمینه بنیاد به کشف بحث‌های بومی کیفیت زندگی کاری پرداخته باشند و از طرفی توجه نکردن به ویژگی‌های خاص سازمان‌های عمومی (مانند شهرداری که سازمانی با ماهیت چندوجهی است) و در آخر وجود نداشتن



الگویی بومی و یکپارچه از کیفیت زندگی کاری در شهرداری‌ها که جنبه‌های فردی، سازمانی و اجتماعی آن را تبیین کند و راهکارهای عملیاتی متناسب با آن ارائه دهد. پژوهشگر را برآن ساخت تا با شناسایی مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری، الگوی بومی متناسب با ساختار و ماهیت شهرداری زنجان طراحی و راهکارهای عملیاتی برای بهبود آن ارائه کند.

۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش به‌طور کامل کاربردی است و به‌صورت کیفی و با استفاده از روش زمینه‌بنیاد انجام شده است. از حیث ماهیت هدف نیز به‌دنبال کشف مقولات و مفاهیم کمتر شناخته شده از منظر کارکنان شهرداری می‌باشد. به همین جهت از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر معیارهای چندگانه استفاده می‌کند. معیارهای عمومی شامل ۱. کلیدی بودن، ۲. شناخته شده بودن، ۳. امکان مشارکت و معیارهای اختصاصی شامل ۱. حداقل مدرک کارشناسی، ۲. حداقل ۱۰ سابقه کاری و ۳. حداقل سه سال سابقه مدیریتی است. نمونه‌ها به‌صورت منظم انتخاب شدند تا اینکه پژوهش به اشباع نظری رسید و هیچ داده جدیدی یافت نشد و پژوهشگر توانست با داده‌های جمع‌آوری شده مفاهیم و مقوله‌های پدیده مورد نظر خود را تشریح کند. جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۱۶ نمونه منتخب را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی جمعیت‌شناختی جامعه آماری

کد	سن	جنسیت	سابقه	سابقه مدیریتی	محل خدمت	مدرک تحصیلی	نوع استخدام	مدت مصاحبه
۱	۳۳	مرد	۱۲	۳	مدیریت آموزش و تحول اداری	کارشناسی ارشد	رسمی	۵۱ دقیقه
۲	۴۷	مرد	۱۸	۱۵	مدیریت امور حقوقی	کارشناسی	قراردادی	۱:۱۵ ساعت
۳	۴۱	مرد	۲۰	۵	اداره کارگزینی	کارشناسی ارشد	قراردادی	۱:۰۲ ساعت
۴	۵۳	مرد	۲۰	۱۲	معاونت مالی	کارشناسی	قراردادی	۴۲ دقیقه



کد	سن	جنسیت	سابقه	سابقه مدیریتی	محل خدمت	مدرک تحصیلی	نوع استخدام	مدت مصاحبه
۵	۴۷	مرد	۲۱	۵	معاونت شهرسازی	کارشناسی ارشد	رسمی	۴۵ دقیقه
۶	۴۸	مرد	۲۸	۲۵	معاونت خدمات شهری	دکتری	رسمی	۳۴ دقیقه
۷	۳۴	مرد	۱۲	۷	سازمان آتش‌نشانی	کارشناسی ارشد	رسمی	۴۴ دقیقه
۸	۳۱	مرد	۱۲	۳	مدیریت بازرسی	کارشناسی ارشد	رسمی	۴۹ دقیقه
۹	۵۱	مرد	۲۵	۱۲	مدیریت بحران	کارشناسی ارشد	رسمی	۳۹ دقیقه
۱۰	۴۲	زن	۱۷	۵	مدیریت حسابداری	کارشناسی ارشد	قراردادی	۳۹ دقیقه
۱۱	۴۱	مرد	۱۵	۶	اداره تدارکات	کارشناسی ارشد	قراردادی	۳۶ دقیقه
۱۲	۳۶	مرد	۱۶	۶	سازمان فرهنگی	کارشناسی ارشد	رسمی	۳۱ دقیقه
۱۳	۴۳	مرد	۱۶	۵	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	رسمی	۴۸ دقیقه
۱۴	۴۳	مرد	۱۵	۱۳	مدیریت حراست	کارشناسی ارشد	رسمی	۱:۱۰ ساعت
۱۵	۴۷	مرد	۲۵	۱۵	مدیریت شهرداری منطقه	کارشناسی ارشد	قراردادی	۴۳ دقیقه
۱۶	۵۴	مرد	۲۹	۲۲	معاونت خدمات شهری	کارشناسی ارشد	قراردادی	۳۸ دقیقه
میانگین	۴۳	-	۱۹	۱۰	-	-	-	۴۷ دقیقه

روایی و پایایی پژوهش کیفی موضوع با اهمیتی است که گوبا و لینکولن [۲۵] به آن ورود کرده‌اند. براساس نظر گوبا و لینکولن بررسی صحت علمی پژوهش‌های کیفی شامل چهار معیار اعتبارپذیری^۱ (تطبیق یافته‌ها با پدیده مورد مطالعه)، اعتمادپذیری^۲ (قابلیت تکرار داده‌ها

1. Credibility
2. Dependability



در زمان‌ها و شرایط مشابه با ردیابی تحلیل داده‌ها، تأییدپذیری^۱ یا قابلیت اطمینان (میزان تأیید دقت داده‌ها و قدرت تحلیل) و انتقال‌پذیری^۲ (میزان کاربرد یافته‌ها در دیگر گروه‌ها) است. به همین جهت برای بالا بردن اعتبارپذیری پژوهش، نمونه‌ها از خبرگان با تجربه و سابقه کاری بالا که ادراک و نگرش بالایی نسبت به موضوع پژوهش دارند، انتخاب شدند. همچنین موضوع پژوهش و هدف از انجام مصاحبه به‌طور کامل و روشن به مصاحبه‌شونده تفهیم شد و سه مرحله مصاحبه آزمایشی به‌منظور بهبود پرسش‌های مصاحبه و رفع ابهام از آن انجام پذیرفت تا داده‌های جامع و دقیق‌تری از انجام مصاحبه‌ها کسب شود. در ادامه برای بالا بردن قابلیت اعتماد تمامی جزئیات پژوهش، انتخاب نمونه و چگونگی گردآوری داده‌ها و تحلیل آن ثبت و گزارش شد. یافته‌ها به‌وسیله خبرگان تأیید و از نظر انطباق با یافته‌های پژوهش‌های معتبر دیگر بررسی شد. به‌همین ترتیب برای بالا بردن تأییدپذیری، تمایل شرکت در مصاحبه و شناخت قبلی اعضای نمونه با پژوهشگر، مد نظر قرار گرفت و به آنان این اطمینان داده شد که داده‌ها به‌طور کامل محرمانه و بی‌نام نگهداری خواهند شد و فقط برای اهداف پژوهشی استفاده شوند تا با اعتماد کامل به پرسش‌ها پاسخ دهد. همچنین مصاحبه حضوری با پرسش‌های باز پاسخ به‌همراه ضبط صوتی مصاحبه این امکان را فراهم کرد تا مصاحبه‌شونده آزادانه درباره موضوع‌ها صحبت کند. در ادامه مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌طور دقیق و کامل به متن تبدیل شد و پژوهشگر بدون دخل و تصرف و تأثیرپذیری از پیش‌فرض‌های ذهنی و با راهنمایی خبرگان به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخت. درنهایت برای بالابردن انتقال‌پذیری سعی شد نمونه‌ها طیف گسترده مجموعه شهرداری را در بر گیرند تا نتایج ابعاد مختلف موضوع را برای تعمیم به کل شهرداری بیان کنند. درنهایت با نظر به وابستگی مسئله کیفیت زندگی کاری به ساختار و شرایط خاص موجود در هر محیط کاری و محدودیت دامنه کاربرد نظریه تکوین‌یافته به روش نظریه زمینه‌بنیاد، انتظار می‌رود یافته‌های پژوهش منحصر به شرایط کاری در شهرداری‌ها باشد و نتایج پژوهش‌های مشابه در سازمان‌های دیگر متفاوت باشد.

1. Confirmability
2. Transferability



۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع و رویکرد حاکم بر فرایند پژوهش و به منظور دستیابی به یک الگوی مفهومی متناسب با ساختار شهرداری از نظریه زمینه‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند که توسط اشتراوس و کوربین [۶] مطرح شد، استفاده شده است. دلایل انتخاب این روش را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: الف. یک روش منطقی، کارآمد، نظام‌مند و انعطاف‌پذیر برای توسعه نظریه‌های جدید و کشف الگوها و ساختارهای معنادار از راه تحلیل عمیق داده‌های کیفی می‌باشد؛ ب. با جمع‌آوری و تحلیل نظام‌مند داده‌ها، این امکان را می‌دهد تا نظریه‌هایی با پایه‌های محکم در داده‌های واقعی ایجاد کنیم که به درک عمیق‌تر و جامع‌تر پدیده‌های پیچیده اجتماعی و رفتارهای انسانی کمک کند؛ ج. این روش با نظر به تطبیقی و مقایسه‌ای بودن تحلیل داده‌ها، ماهیت خوداصلاحی داشته است و داده‌های جدید را براساس داده‌های قبلی تنظیم کرده که به اثبات روابط، تکمیل مقوله‌ها و همچنین تبیین الگویی جامع و یکپارچه کمک می‌کند. براین اساس، داده‌های جمع‌آوری شده از راه سه مرحله کدگذاری به صورت دستی تجزیه و تحلیل شدند. در مرحله اول از کدگذاری باز برای تفسیر مفاهیم و مقولات، در مرحله دوم از کدگذاری محوری برای انتخاب یک مقوله مؤثر و پرتکرار که بیشترین ارتباط را با سایر مقوله‌ها دارد و در مرحله سوم از کدگذاری انتخابی برای ساخت نظریه و طراحی الگو استفاده شده است.

۴-۱- کدگذاری باز

برای تحقق این هدف پس از پایان هر مصاحبه، مکالمه‌های ضبط شده به طور دقیق، بدون تغییر و حذف، به متن تبدیل شدند. هر متن متشکل از روایت‌های بسیاری برای پاسخ به پرسش‌ها است. از همین رو با استفاده از روش خردکردن داده‌ها، نکته‌های کلیدی آنها پس از بررسی‌های چند باره و دقیق، به صورت دستی از سایر روایت‌ها جدا شد و به هر روایت یک کد عددی و برچسب مفهومی اختصاص پیدا کرد که نمایانگر مفاهیم موجود در داده‌ها است. این کد عددی از سه قسمت تشکیل شده است که از راست به چپ شامل ۱. شماره مصاحبه، ۲. شماره مفهوم (به ترتیب ذکر شده در جدول) و ۳. شماره روایت (به ترتیب شناسایی در متن مصاحبه)



است. در ادامه روایت‌های بیان‌شده از پدیده‌ها (که معنای مشابهی دارند) به شکل مفاهیم ظاهر و دسته‌بندی شدند. سپس مفاهیم شناسایی شده را به یکدیگر مرتبط کرده و آنها را کنار هم قرار داده تا مقولات که نسبت به مفاهیم، انتزاعی‌تر و با قدرت مفهومی بالا می‌باشند، شناسایی شوند. نام‌گذاری این مقولات به صورتی خواهد بود که بیشترین ارتباط را با مفاهیم بیانگر آن داشته باشند. این فرایند با استفاده از روش مقایسه مداوم (جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها) انجام شد تا این اجازه را دهد که داده‌های جدید بر اساس تحلیل‌های قبلی تنظیم و جهت‌دهی شوند و مفاهیم و مقولات استخراج شده، اصلاح و بهبود پیدا کنند. با این نگاه ۱۴ مقوله و ۵۴ مفهوم به شرح ۳ شناسایی و دسته‌بندی شد.

جدول ۳. کدگذاری باز

کد	روایت‌های مستخرج	مفاهیم	مقولات	ردیف
۱۲۸-۰۱-۰۳	ساختمان مناسبی برای بیشتر سازمان‌ها نداریم که بتوانیم نظم اداری و محیط خوبی برای کارکنان در آنجا برقرار کنیم.	طراحی مناسب	محل کار استاندارد	۱
۴۰۸-۰۲-۱۲	داشتن سیستم‌های گرایشی و سرمایه‌ی مناسب و یک سرویس‌دهی خوب و نوردهی مناسب ویژگی‌های یک محیط کاری خوب است.	بهداشت و ایمنی		
۴۳۷-۰۳-۱۳	واحدی که در آن کار می‌کنیم، فضا کم است. ۸ نفر در یک اتاق هستند. بهتر است برای هر کارشناس یا حداکثر ۲ کارشناس یک اتاق مجزا وجود داشته باشد.	تقسیم عادلانه فضا		
۱۰۹-۰۴-۰۳	نبود یک لباس فرم اداری نیز به همین صورت آراستگی اداری را بر هم زده است.	لباس فرم یکسان		
۷۸-۰۵-۰۲	باید ابزار و تجهیزات استاندارد مورد نیاز کار فراهم باشد. گاهی امکانات و تجهیزات لازم در عملیاتی کردن دستورها را نداریم و این خود باعث بروز اختلاف میان کارکنان و مدیران بالادستی می‌شود.	تجهیزات به‌روز	منابع و امکانات	۲
۲۸۸-۰۶-۰۷	سازمان از نیروهای متخصص خالی شده است و نیازمند تزریق نیروی جدید و آموزش آنان هستیم.	نیروی انسانی متخصص		



ردیف	مقولات	مفاهیم	روایت‌های مستخرج	کد	
		بودجه کافی	وقتی که اعتبار مالی مجموعه محدود باشد، یک مدیر دست بازی در این خصوص نخواهد داشت که به دنبال آن تبعیض به وجود می‌آید و باعث نارضایتی و کم‌کاری و فرار کارکنان از کار می‌شود.	۵۶-۰۷-۰۲	
			دسترسی به اطلاعات	کیفیت زندگی کاری در مرحله بعدی به دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار بستگی دارد، برای مثال من وقتم را برای جمع‌آوری اطلاعات از قبل جمع‌آوری شده صرف نکنم. همچنین آسانی دسترسی استفاده از این اطلاعات شرط داشتن یک زندگی کاری با کیفیت می‌باشد.	۴۷۵-۰۸-۱۵
			مشوق‌های رفاهی	امکانات رفاهی در شهرداری ضعیف است. اگر بتوانند از شهرداری تهران الگوبرداری کنند، وضعیت بهتر می‌شود.	۴۳۷-۰۹-۱۳
۳	عدالت پرداخت	حقوق و دستمزد مکفی	میزان حقوق دریافتی باید کفاف یک زندگی خوب را بدهد و کافی نبودن حقوق و مزایا جنبه منفی شغل ما است.	۴۰-۱۰-۰۱	
		تناسب پرداخت‌ها با سازمان‌های مشابه	ما اداره‌هایی داریم هم ارز و هم شکل شهرداری که دریافتی بیشتری دارند.	۳۱۱-۱۱-۰۸	
		پرداخت متناسب با تخصص و حجم کار	راستش را بگویم از سمتی که دارم، پشیمانم و می‌خواهم کارشناس شوم چون دریافتی‌ام کم است با مسئولیت و حجم کاری زیاد.	۴۴۹-۱۲-۱۳	
۴	شفافیت و ثبات مالی	اطلاع عمومی از پرداخت‌ها	باید افزایش‌ها و بخشنامه‌های مربوط به کارکنان در سیستم کارکنان اعمال شود و به‌طور خودکار و هماهنگ برای همه اجرا شود و در بحث حقوق کارکنان خود را نشان دهد.	۲۵۵-۱۳-۰۶	
		نظم و استمرار در پرداخت	بالا و پایین در میزان پرداختی‌ها در شهرداری زیاد است.	۱۷۰-۱۴-۰۴	
۵	غنی‌سازی شغل	تقسیم کار	فردی که تخصص و توانایی لازم را دارد، تمام کار بر سرش سرازیر می‌شود.	۲۵۰-۱۵-۰۶	
		کار متعطف	حجم کاری در زمان کاری باید متعادل باشد نه خیلی زیاد و نه خیلی کم چون اگر خیلی زیاد باشد، زمان استراحت را درگیر می‌کند و اگر خیلی کم باشد، وقت را به بطالت می‌گذرانی.	۴۳۱-۱۶-۱۳	



ردیف	مقولات	مفاهیم	روایت‌های مستخرج	کد
		وضوح نقش	چون وظایف مشخص نیست، همه از هم شکایت و انتظار دارند.	۲۷۸-۱۷-۰۷
		تطابق شغل و شاغل	فردی که کار را انجام می‌دهد، دانش و آگاهی لازم آن کار را داشته باشد.	۴۹-۱۸-۰۲
		استقلال و تفویض اختیار	ما ارکان تصمیم‌گیری بسیاری داریم و به‌طور لزوم نمی‌توانیم تصمیم‌های خود را به کرسی عمل بنشانیم چون ساختار این اجازه را به ما نمی‌دهد و این نیست که شما اراده کنید و کاری که درسته را انجام دهید. از این‌رو، باید این لایه‌ها را طی کنید و ممکن است این لایه‌ها اجازه رد شدن را به شما ندهند.	۵۰۲-۱۹-۱۶
		چرخش شغلی	در شهرداری به‌علت جنبه‌های کاری و حجم کاری بالادست برای تنوع کاری که انتخاب می‌کنی، باز است.	۴۹۲-۲۰-۱۶
		کار مطلوب و رضایت‌بخش	اگر بتوانیم مشکلی از مشکلات همکاران را حل کنیم، برایم لذت‌بخش است.	۴۳۴-۲۱-۱۳
۶	فرصت پیشرفت	امنیت و ثبات شغلی	داشتن یک شغل دولتی باثبات، اولویت من در انتخاب مجموعه شهرداری بود.	۹۸-۲۲-۰۳
		ارتقا در شغل	بیشتر جابه‌جایی‌ها براساس نظر شخصی مدیر بوده است و روال برنامه‌ریزی شده دقیق و عادلانه‌ای ندارد.	۴۵۱-۲۳-۱۳
۷	توسعه حرفه‌ای	توجه به مهارت‌ها و قابلیت‌ها	همچنین افراد مثبت و بااخلاق و نخبه که کارنامه شغلی آنها مشخص است، به‌راحتی می‌توانند به‌وسیله حوزه آمار و اطلاعات شهرداری (به‌صورت الکترونیکی) شناسایی و برای آینده آنان برنامه‌ریزی شوند.	۱۵۰-۲۴-۰۳
		فرصت یادگیری	همچنین باید فرصت پیشرفت و بالا بردن علم فراهم باشد تا بتوانیم در کار خود پیشرفت کنیم.	۴۱۳-۲۵-۱۲
		آموزش سازمانی	کارهای نادرست کارکنان هیچ‌وقت عمدی نبوده است و تابع شرایط قرار می‌گیرد. شهرداری در این بحث به‌طور شدیدی نیازمند آموزش و یکپارچه‌سازی عملکرد است.	۱۶۶-۲۶-۰۴



ردیف	مقولات	مفاهیم	روایت‌های مستخرج	کد
۸	مدیریت عملکرد	کارآمدی	نیازمند ارزیابی عملکرد به صورت واقعی و عملیاتی هستیم تا افراد ناکارآمد شناسایی شوند.	۴۷۱-۲۷-۱۴
		هدفمندی	بہتر بود با توجه به تقویم کاری و وظایف شغلی مشخص شده برای هر پست شغلی، المان‌ها و اهدافی را در نظر بگیرند تا کارکنان با توجه به میزان تحقق آنها ارزیابی، حقوق و پاداش بیشتری دریافت کند.	۱۰-۲۸-۰۱
		بازخورد	کارهای ما پوشیده است و به چشم نمی‌آید و این از جنبه‌های منفی شغل من است.	۴۵۹-۲۹-۱۴
		تنبیه و تشویق	انتظار می‌رود بین کسانی که کار می‌کنند و کسانی که کار نمی‌کنند، فرق وجود داشته باشد و یک نظام درست تنبیه و تشویق برقرار باشد.	۴۰۰-۳۰-۱۱
۹	شایسته سالاری	صلاحیت علمی و تخصصی	مدیر متخصص اگر در جای صحیح خود قرار بگیرد، مانند یک مکانیک خوب ماشین را تعمیر می‌کند. تنها در این صورت است که می‌توانیم به هدف برسیم.	۴۲۴-۳۱-۱۲
		صلاحیت عمومی	این هنر مدیر است که بتواند فرهنگ و روابط کارکنان را به گونه‌ای مدیریت کند که دوستی و وفاق و هم‌افزایی ایجاد کند تا آرامش روحی کارکنان بالا رفته و خدمت به شهروندان بهبود پیدا کند و با انگیزه بیشتری کار کنند و روزبه‌روز هم توانایی‌های آنها بیشتر شود.	۲۵۶-۳۲-۰۶
		تصمیم‌گیری اثر بخش	قانون‌گذاران و تصمیم‌گیران باید دید سیستمی و جامع نسبت به موضوع داشته باشند تا تصمیم‌های جامع مانع گرفته و به نتیجه اثربخش منتهی شود.	۹۵-۳۳-۰۲
۱۰	همبستگی	همکاری و مشارکت	در سختی کاری که با همکاری نداشتن و حمایت کارکنان و مدیران بالادستی همراه شده و در انجام کار تنها ماندن باعث دلسردی و نارضایتی‌ام در محل کار می‌شود.	۶۹-۳۴-۰۲
		سازگاری و انطباق‌پذیری	روش و منش کارکنان باید به لحاظ رفتاری و کرداری با هم یکی باشد.	۳۳۴-۳۵-۰۹
		حمایت و پشتیبانی	نیازمند حمایت از طرف مدیران بالادستی داریم تا به موارد احصا شده درخصوص کاستی‌ها و نقطه ضعف‌ها ترتیب اثر داده شود.	۴۶۹-۳۶-۱۴



ردیف	مقولات	مفاهیم	روایت‌های مستخرج	کد
۱۱	قانون‌مداری	مدیریت تعارض	گاهی روابط میان همکاران در جهت خلاف و خشتی کردن انرژی در همکاری می‌باشد و می‌تواند موجب بروز وقعه در انجام کار مراجعان شود. از این رو، نیازمند اصلاح روابط به منظور جهت‌دهی این تعارض‌ها به سمت و سوی درست هستیم.	۳۲۲-۳۷-۰۸
		مقبول بودن قوانین	قوانین باید در جهت حل مشکل و در نظر گرفتن تمام جوانب وضع شوند.	۳۵۹-۳۸-۰۹
		شفافیت قوانین	نبود شفافیت لازم از دستورالعمل‌ها و برداشت‌های متفاوت از مشکلات عمده مدیریتی است.	۱۸۴-۳۹-۰۴
		به‌روزرسانی و بهبود قوانین	قوانین موجود مربوط به کارکنان، قدیمی بوده است و با معیارهای روز هم‌خوانی ندارد و نیاز به اصلاح دارند.	۴۱۹-۴۰-۱۲
۱۲	مدیریت فرآیند	نظارت بر اجرای قانون	مراجع بالادستی به جای مچ‌گیری ناظر بر کارهای درست کارکنان نیز باشند. با دید منفی به کارکنان نگاه کردن نتیجه‌ای جز فشار روانی و دل‌سردی آنان نخواهد داشت.	۱۸۳-۴۱-۰۴
		هماهنگی	شهرداری، مجموعه‌ای از سازمان‌ها و اداره‌ها به صورت جزیره‌ای است که به صورت یکپارچه درآمده و کنترل چندانی هم از تمام آنها نشده است.	۱۲۷-۴۲-۰۳
۱۳	اداره سالم	فرآیندهای شفاف	مسائل حساس کاری و گلوگاه‌ها باید به صورت یک سیستم کاملاً قانونی و شفاف انجام شود تا از هرگونه سلیقه شخصی و کارهای رابطه‌ای جلوگیری شود.	۴۶۵-۴۳-۱۴
		اصلاح و هوشمندسازی	ایجاد خدمات الکترونیکی و سیستمی کردن کارها نقش مستقیمی بر شفافیت و جلوگیری از فساد دارد.	۳۲۴-۴۴-۰۸
		اخلاق‌مداری	با احساس وظیفه و مسئولیت می‌توان بسیاری از کارها را به سرانجام و نتیجه رضایت‌بخش رساند.	۹۳-۴۵-۰۲
		توانمندسازی	وجود ریا، نیرنگ، دورویی و همه اینها باعث شده است تا کارکنان دچار خلأ شخصیتی شوند که می‌شود آن را نتیجه انتظار مدیران برای امتیازدهی به کارکنان دانست.	۵۷-۴۶-۰۲



ردیف	مقولات	مفاهیم	روایت‌های مستخرج	کد
۱۴	شایستگی و مسئولیت اجتماعی	سلامت روان	این حجم از کار و فشار روانی می‌تواند بعدها باعث بیماری شود که نیازمند پیشگیری است.	۴۰۲-۴۷-۱۱
		رضایت شغلی	نظام ارزیابی عملکرد ناکارآمد باعث تبعیض و فرهنگ فرار از کار و نارضایتی افراد توانمند می‌شود.	۱۱۲-۴۸-۰۳
		موقعیت اجتماعی	در گذشته دیدگاه به شهرداری در حد بلدیة بود و می‌گفتند هر کسی که شغلی ندارد بیاید در شهرداری کار کند.	۱۳۰-۴۹-۰۳
		تعادل در کار و زندگی	شرایط کاری‌ام به‌گونه‌ای است که اگر یک ساعت مرخصی بروم، ممکن است ۱۰ نفر زنگ بزنند.	۳۸۳-۵۰-۱۰
		نگرش مثبت به جامعه	وقتی به ته کار فکر می‌کنیم که نتیجه خدمت به مردم را دارد، به‌کار خود دلگرم می‌شویم.	۲۷۴-۵۱-۰۷
		رضایت عمومی جامعه	زمانی که عملکرد و انگیزه کارکنان افزایش پیدا کند، به مراجعان بهتر خدمت خواهند کرد و این خود باعث رضایت آنان می‌شود.	۱۸۶-۵۲-۰۴
		سلامت روان شهروندان	سلامت روان کارکنان باعث بهبود نوع رفتار آنان در خانه و جامعه خواهد شد.	۳۹۳-۵۳-۱۱
		بهبود شاخص‌های شهری	عملکرد فزاینده و خدمت به جامعه، رشد و توسعه شهر را به‌سرعت افزایش می‌دهد.	۲۶۳-۵۴-۰۶

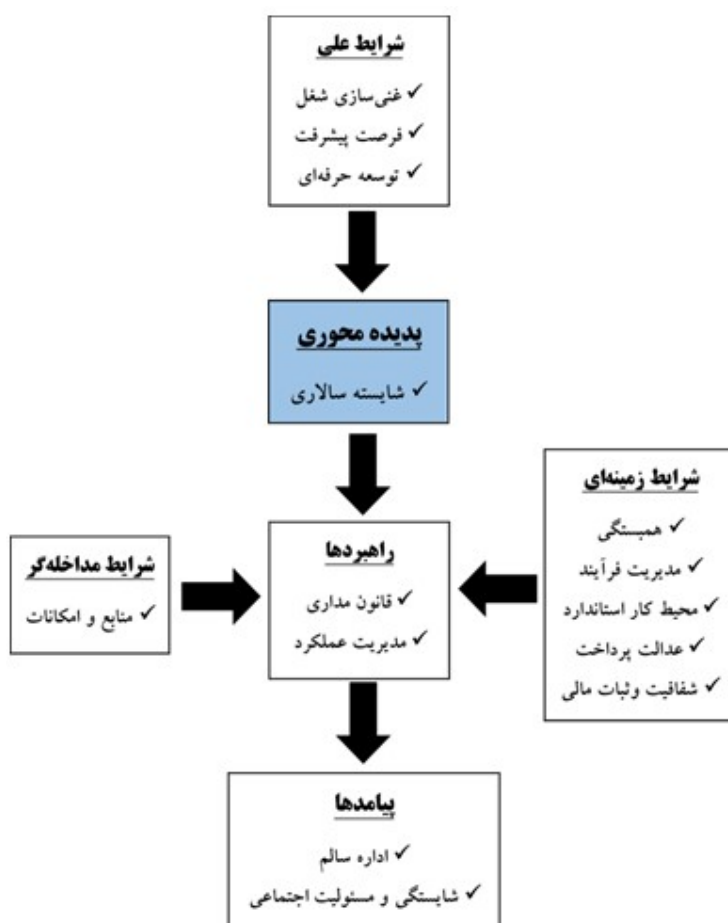
۴-۲- کدگذاری محوری

در این مرحله مقوله مؤثر و پرتکراری که بیشترین ارتباط را با سایر مقوله‌ها داشت، به‌عنوان پدیده محوری انتخاب می‌شود. به‌همین منظور با در نظر گرفتن داده‌های جمع‌آوری شده «شایسته‌سالاری» با عنوان کانون مقولات انتخاب شد که از سه مفهوم ۱. صلاحیت علمی و تخصصی، ۲. صلاحیت عمومی و ۳. تصمیم‌گیری اثربخش تفسیر شده است. جایگاه این مقوله به لحاظ مفهومی، قدرت انتزاعی و نیز سازگاری با سایر مقوله‌ها به‌گونه‌ای است که می‌تواند سایر مقولات را به هم مرتبط سازد و با تغییر شرایط همچنان برقرار بماند.



۴-۳- کدگذاری انتخابی

در این مرحله ارتباط پدیده محوری با سایر مقولات بیان می‌شود تا نظریه روشنی از کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری مبتنی بر روش نظریه زمینه بنیاد با رویکرد نظام مند در قالب یک الگوی پارادایمی براساس ۱ به دست آید.



شکل ۱. الگوی کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری زنجان



- **شرایط علی:** این بخش با تمرکز بر سه مقوله «غنی‌سازی شغل»، «فرصت پیشرفت» و «توسعه حرفه‌ای» دلایل وقوع یا توسعه پدیده محوری را بیان می‌کند. غنی‌سازی شغل بیانگر اعتقاد کارکنان به تقسیم کار، انعطاف کاری، وضوح نقش، تطابق شغل و شاغل، استقلال و تفویض اختیار، چرخش شغلی و کار مطلوب و رضایت‌بخش است. به این مضمون که اگر افراد در کار تخصصی خود مشغول باشند و در آن کار با ویژگی‌های مذکور به ایفای نقش بپردازند، بر شایستگی آنها افزوده خواهد شد. همچنین با ایجاد فرصت پیشرفت که برخاسته از دو مفهوم امنیت و ارتقای شغلی است و توسعه حرفه‌ای که با مفاهیم توجه به مهارت‌ها، فرصت یادگیری و آموزش سازمانی تعریف شده؛ کارکنان به کار خود دلگرم شده و در مسیر توسعه شایستگی قرار می‌گیرند.
- **راهبردها:** راهبردها در سطح عملیاتی رخ می‌دهند و پژوهشگر با توجه به آن فرایند تحلیل داده‌ها را برای رسیدن به پیامدهای پژوهش به کمال می‌رساند. به همین جهت نزدیک‌ترین راه برای رسیدن به پیامدها از راه «قانون‌مداری» و «مدیریت عملکرد» تفسیر شد. با این توضیح که با مقبولیت قوانین، شفافیت آن، بهبود و به‌روزرسانی قوانین و نظارت بر اجرای آن، افراد قانون‌مدار شده و دیگر به‌دنبال راه‌های غیر قانونی از جمله روابط و پارتی‌بازی یا دور زدن قوانین نمی‌باشند و نیز با برقراری مدیریت عملکرد شاهد فعالیت‌های کارآمد و هدفمند با بازخور مناسب به‌همراه تنبیه و تشویق خواهیم بود.
- **شرایط زمینه‌ای:** این شرایط با عوامل خاص تسهیل‌کننده یا محدودکننده راهبردها تعریف می‌شوند. به‌این‌منظور از میان مقولات کشف شده از پنج مقوله «همبستگی»، «مدیریت فرایند»، «محل کار استاندارد»، «عدالت پرداخت» و «شفافیت و ثبات مالی» به‌عنوان شرایط خاص تأثیرگذار بر راهبردها استفاده شد. با این توضیح که همبستگی با مفاهیمی چون همکاری و مشارکت، سازگاری و انطباق‌پذیری، حمایت و پشتیبانی اداری و مدیریت تعارض، راهبردها را تقویت و تسهیل می‌کند و مدیریت فرایند با الکترونیکی و هوشمندسازی امورات سازمان و هماهنگ و شفاف کردن آنها می‌تواند به قانون‌مداری کارکنان کمک کند و بستری برای اجرای سیستم مدیریت عملکرد باشد.



محل کار استاندارد برای برقراری بهداشت و ایمنی، تقسیم عادلانه فضا و لباس فرم یکسان در نظر گرفته شد. این مسئله همانند به وجود آوردن یک زیرساخت مناسب از پایه‌ای‌ترین نیازهای کارکنان در محیط کار است که در به‌کارگیری راهبردها حائز اهمیت می‌باشند.

رعایت عدالت پرداخت از دیگر نیازهای پایه‌ای و پرتکرار کارکنان است که توجه نکردن به آن به‌طور کلی به‌کارگیری راهبردها را با چالش روبه‌رو خواهد کرد. به این صورت که اگر کارکنان حقوق و دستمزد مکفی نداشته باشند و دریافتی آنها از سازمان‌های مشابه کمتر باشد و با توجه به تخصص، حجم کار و وظایفشان تناسب نداشته باشد، دیگر انتظاری از آنان برای اجرای دقیق قوانین و یا تلاش نظور بهبود عملکردشان نمی‌توان داشت. شفافیت و ثبات مالی کارکنان هم از قانون‌گریزی کارکنان جلوگیری می‌کند.

● **شرایط مداخله‌گر:** این شرایط به عوامل محیطی عمومی اطلاق می‌شود که بر راهبردها اثر گذاشته و آنان را آسان و یا محدود می‌کند. از این رو برحسب یافته‌های پژوهش و با توجه به ساختار شهرداری‌ها از مقوله «تأمین منابع و امکانات» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر استفاده شد. تجهیزات به‌روز، نیروی انسانی متخصص، بودجه کافی، دسترسی به اطلاعات و همچنین فراهم‌آوری مشوق‌های رفاهی به‌عنوان مفاهیمی تفسیر شدند که می‌توانند بر قانون‌مداری و اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد کارآمد تأثیرگذار باشند.

● **پیامدها:** پیامدها خروجی به‌کارگیری راهبردها با نگاه به روابط مقولات پشتیبان آنها به حساب می‌آید. با نظر به پژوهش‌های گذشته که بهبود کیفیت زندگی کاری را بر سه بعد فردی، سازمانی و اجتماعی مؤثر می‌دانند، در این پژوهش از دو مقوله «اداره سالم» و «شایستگی و مسئولیت اجتماعی» استفاده می‌شود تا تمامی این ابعاد را پوشش دهد.

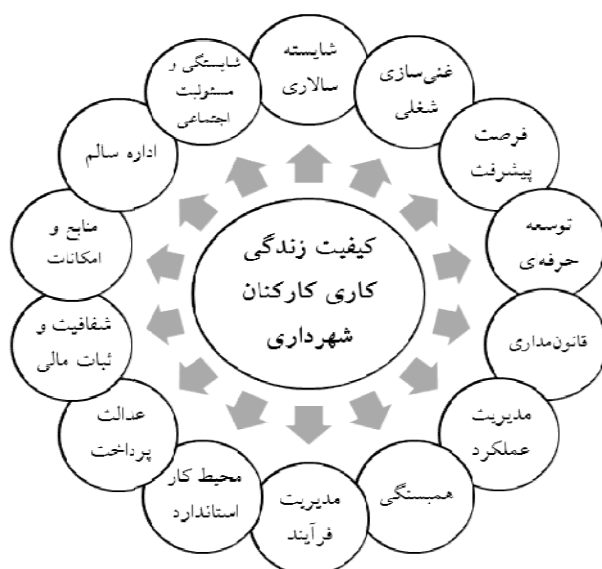
با این توضیح که کارکنان با راهبردهایی که به‌کار بسته می‌شوند، توانمند شده و در همین راستا به سلامت روان و رضایت شغلی (اداره سالم) دست پیدا خواهند کرد. همچنین با قرار گرفتن عملکرد کارکنان در راستای هدف اصلی شهرداری که خدمت‌رسانی به مردم و توسعه شهری است، شاهد بهبود شاخص‌های شهری به‌همراه رضایت عمومی جامعه و سلامت روان شهروندان خواهیم بود.



۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که در بیان مسئله اشاره شد، این پژوهش به دنبال پاسخ به سه پرسش اصلی انجام شد. به همین منظور در پاسخ به پرسش اول «کارکنان شهرداری زنجان برای بیان کیفیت زندگی کاری خود از چه مؤلفه‌هایی استفاده می‌کنند؟» با تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش زمینه‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند، ۵۴ مفهوم به دست آمد که به شناسایی ۱۴ مقوله اساسی منتهی شد. شکل ۲ این مقولات را در قالب یک نمودار پیرامون موضوع پژوهش نشان می‌دهد.

در پاسخ به پرسش دوم «از نظر آنها وجود کدام مؤلفه در شهرداری زنجان می‌تواند زندگی کاری با کیفیت‌تری را رغم بزند؟» از راه کدگذاری محوری، شایسته‌سالاری به عنوان پدیده محوری تفسیر شد. سپس در پاسخ به پرسش سوم «ارتباط موجود بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری زنجان چگونه توصیف می‌شود؟» با استفاده از کدگذاری انتخابی براساس شکل‌های ۱ و ۲، باقی‌مانده مقولات پیرامون پدیده محوری تفسیر شدند.



شکل ۲. کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری



شایسته‌سالاری به مفهومی اشاره دارد که در آن سازمان به کارکنان خود بها می‌دهد و آنها را با توجه به معیارهایی خاص و بدون توجه به عواملی مانند رابطه و تبعیض، ارتقا داده و به فرصت‌های شغلی بالاتر می‌رساند. این مقوله با نتایج پژوهش [۱۸؛ ۱۹؛ ۲۲؛ ۲۳] که سرپرستی شایسته و کیفیت سرپرستی را از عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری می‌داند، سازگار است.

غنی‌سازی شغلی یک ابزار مدیریتی است که از آن برای تغییر شغل کارکنان در جهتی که بیشتر چالشی و کمتر تکراری باشد، استفاده می‌شود و هدف از آن ایجاد احساس رضایت و انگیزه بیشتر در کارکنان می‌باشد. این مقوله با یافته‌های پژوهش‌های [۱۱؛ ۱۳؛ ۱۴؛ ۱۶؛ ۱۷؛ ۱۸؛ ۲۰] هم‌راستا می‌باشد.

فرصت پیشرفت در یک سازمان بیانگر زمانی است که طی آن افراد در حوزه مهارتی خود ارتقا پیدا کرده و به شغلی با درجه مسئولیت، اختیار، دریافتی و مزایای بیشتر دست پیدا کنند. یافته‌های پژوهش‌های [۷؛ ۸؛ ۱۱؛ ۱۳؛ ۱۴؛ ۱۷-۲۰؛ ۲۲] تأییدکننده این مقوله می‌باشند.

توسعه حرفه‌ای به فرایندی گفته می‌شود که کارکنان به کمک آموزش و کسب تجربه‌های شغلی، فرصت رشد و پیشرفت شخصی و حرفه‌ای پیدا می‌کنند. این بحث با یافته‌های پژوهش [۷؛ ۹؛ ۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵-۲۰؛ ۲۳] هم‌راستا است.

قانون‌مداری: این موضوع شامل رعایت مجموعه‌ای از احکام است که برای تنظیم رفتارهای کارکنان به‌کار گرفته شده است و با یافته‌های پژوهش [۶؛ ۱۸؛ ۱۹؛ ۲۱؛ ۲۲] تأیید شد.

مدیریت عملکرد، یک مقوله تکامل یافته برای ارزیابی عملکرد به‌کار می‌رود و عمل به آن نتایج مثبتی را برای ارتقای عملکرد و انگیزه کارکنان خواهد داشت. نتایج پژوهش‌های [۱۱؛ ۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۸؛ ۲۲] هم‌راستا با این مقوله می‌باشند.

همبستگی نوعی الگوی تعامل اجتماعی از ارتباط‌های سازمانی براساس ارزش‌ها، نگرش‌ها و اهداف مشترک است که منجر به احساس همدلی و وحدت در میان گروه‌های مختلف در سازمان می‌شود. یافته‌های پژوهش [۳؛ ۵؛ ۷؛ ۸؛ ۱۱؛ ۱۷؛ ۱۸؛ ۲۰؛ ۲۲؛ ۲۴] هم‌راستا و همسو با مفاهیم موجود در این مقوله است.



مدیریت فرایند را می‌توان برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمان و نظارت بر عملکرد آنها که به‌منظور هماهنگ‌سازی و بهبود این فعالیت‌ها انجام می‌گیرد، تعریف کرد که با یافته پژوهش‌های [۱۹؛ ۲۰؛ ۲۳] که به‌ترتیب مفاهیم یکپارچگی و انسجام، انضباط سازمانی، مدیریت تشکیلات و بهبود روش‌ها را از عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری می‌دانند، سازگار است.

محل کار استاندارد به میزان مطلوبیت و کیفیت ساختمان، تجهیزات و امکانات کاری از دید فنی و قانونی اطلاق می‌شود که با یافته‌های پژوهش [۷-۹؛ ۱۱؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۸-۲۰؛ ۲۲؛ ۲۳] هم‌راستا می‌باشد.

عدالت پرداخت به دریافت مالی کارکنان با توجه به شرایط اقتصادی حال حاضر به‌عنوان یکی از چالش‌ها موجود در سازمان‌ها می‌پردازد. این مقوله در یافته‌های پژوهش [۷-۹؛ ۱۱؛ ۱۶؛ ۱۸-۲۰؛ ۲۲-۲۴] نیز مشاهده می‌شود.

شفافیت و ثبات مالی به‌معنای دسترسی کارکنان به داده‌ها و اطلاعات مربوط به دریافتی خود و سایر همکاران و اطمینان از زمان و میزان پرداختی‌ها می‌باشد. در این راستا، قشقایی‌زاده [۲۰] ثبات در پرداخت حقوق و مزایا را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه بیان می‌کند.

منابع و امکانات و تأمین آنان شرط انجام کار و به‌کارگیری راهبردهاست. [۱۶؛ ۱۷؛ ۲۰؛ ۲۲] در پژوهش‌های خود از مفاهیم موجود در این مقوله به‌عنوان یکی مؤلفه کیفیت زندگی کاری نام برده‌اند.

اداره سالم انجام وظایف، بهبود توانایی‌ها و عملکرد کارکنان را تسهیل کرده، همچنین با شکوفایی استعدادهای نیروهای خود باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی آنان می‌شود و شاخص‌های اخلاقی همچون تعهد، مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری را در آنها می‌پروراند. یافته‌های پژوهش [۱؛ ۱۳؛ ۱۵؛ ۲۰-۲۲؛ ۲۴] نیز مفاهیم تشکیل‌دهنده این مقوله را به‌عنوان عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری بیان می‌کنند.

شایستگی و مسئولیت اجتماعی: زندگی هر انسان دو جنبه فردی و اجتماعی دارد که بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. زمانی که کارکنان در راستای توانمندی و پیشرفت خود برای رسیدن



به شایستگی فردی تلاش می‌کنند، هم‌زمان می‌توانند به شایستگی و مسئولیت اجتماعی بالا هم دست پیدا کنند. به مفاهیم تشکیل‌دهنده این مقوله در پژوهش‌های [۷-۹؛ ۱۱؛ ۱۵؛ ۱۷؛ ۱۸؛ ۲۰-۲۲؛ ۲۴] نیز اشاره شده است.

۱-۵- پیشنهادهای عملیاتی

۱. بازبینی، اصلاح و طراحی مشاغل و یا اختار سازمانی مناطق، اداره و سازمان‌های شهرداری با هدف:

- تقسیم کار و تفویض اختیار بیشتر
 - تبیین دقیق شرایط احراز مشاغل با توجه به معیارهای شایستگی
 - تبیین دقیق شرح وظایف و اختیارات
۲. تدوین آیین‌نامه مسیر شغلی. با این توضیح که فرصت‌های شغلی موجود در شهرداری به اطلاع تمامی کارکنان رسیده تا کارکنان براساس کار راهه شغلی که برای آنها برنامه‌ریزی شده است، درخواست ارتقا یا جابه‌جایی کنند و پس از بررسی شایستگی‌هایشان با توجه به معیارهای مورد نیاز هر شغل به فرصت‌های برابر ارتقا دست پیدا کنند.
۳. برقراری سیستم جامع آموزش کارکنان به‌ویژه برای مشاغل کلیدی. با این توضیح که شهرداری‌ها همواره نیازمند برقراری یک نظام آموزشی درون سازمانی کارآمد برای جامعه‌پذیری و آموزش کارکنان با هدف وحدت رویه و استانداردسازی عملکرد واحدها می‌باشند.
۴. برقراری سیستم جامع، به‌روز و کارآمد مدیریت عملکرد. با این توضیح که سیستم مدیریت عملکرد قدیمی کارایی خود را از دست داده است و نه‌تنها نتیجه مثبتی ندارد بلکه موجب تضعیف عملکرد و انگیزه کارکنان نیز شده است. بنابراین سیستمی برقرار شود که اهداف واحدهای مختلف شهرداری را در بازه زمانی مشخص تبیین و آنها با اهداف کل سازمان هماهنگ کند. همچنین برای تحقق آنها برنامه‌های کاری کارآمد



ارائه و معیارهای شایستگی را تنظیم و به مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان شکل واقعی دهد.

۵. تدوین قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد تا به اجرای هرچه بهتر عدالت و انصاف منجر شود. در این راستا، قوانین جدید باید منعطف، اجرایی، شفاف و بدون تناقض بوده و به اطلاع همگان برسد و از همه مهم‌تر نظارت‌ها باید عادلانه و با رعایت حقوق برابر کارکنان انجام پذیرد.

۶. به نظام مدیریت فرایند در شهرداری‌ها توجه شود و برای برقراری آن اقدام شود. با این توضیح که فعالیت‌ها در تمامی واحدهای شهرداری شناسایی و تعارض‌ها رفع شود و از انجام کارها به صورت سلیقه‌ای جلوگیری شود. همچنین فرایندهای کاری قدیمی اصلاح و تا حد امکان به صورت الکترونیکی و شفاف انجام شوند.

۷. محل کار کارکنان باید با در نظر گرفتن وظایف، ماهیت اهداف واحدها و مسائل ایمنی و بهداشتی به دور از سلايق شخصی افراد و از دید فنی و قانونی اصلاح شود.

۸. حقوق و مزایای کارکنان ترمیم و پرداختی‌ها با توجه به میزان تخصص، مسئولیت، حجم و زمان کاری مشاغل طراحی شده، تنظیم شود و به اطلاع کارکنان برسد. همچنین نظم و استمرار در پرداختی‌ها رعایت شود.

۵-۲- پیشنهادهای پژوهشی

۱. با توجه به دخالت‌های فرهنگی و بومی در گستره جغرافیای کشور، پژوهش‌های تطبیقی بین شهرداری‌های مختلف به منظور تبیین کیفیت زندگی کارکنان سایر شهرداری‌های کشور انجام شود.

۲. با توجه به قدیمی بودن نظام مدیریت عملکرد در شهرداری، پژوهش‌هایی برای طراحی نظام مدیریت عملکرد متناسب با ساختار واحدهای موجود در شهرداری انجام شود.

۳. برای افزایش اعتبار و قابلیت تعمیم نتایج می‌توان استفاده از روش‌های کمی و تهیه پرسش‌نامه برای سنجش کمی مقولات شناسایی شده استفاده کرد.



۴. مقایسه کیفیت زندگی کاری در بخش‌های مختلف شهرداری (مانند خدمات شهری، مالی، فرهنگی و ...) برای شناسایی تفاوت‌های درون سازمانی.
۵. با توجه به رشد روزافزون فناوری‌های دیجیتال، تأثیر فناوری‌های نوین بر کیفیت زندگی کاری پژوهش شود.

۳-۵- محدودیت‌ها

۱. این پژوهش تنها بر کارکنان شهرداری زنجان متمرکز بوده است، بنابراین یافته‌ها ممکن است قابل تعمیم به سایر شهرداری‌ها یا سازمان‌های دولتی در مناطق دیگر با شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی متفاوت نباشد.
۲. نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر معیارهای ذکر شده ممکن است باعث شود دیدگاه‌های متنوع‌تر کارکنان با تجربه‌های متفاوت نادیده گرفته شود.

۶- منابع

- [۱] سارانی ح، علیپور ا، زارع و، یوسفی ا، رزمجو م، کاوئی م، اکبری م، کلوندی ح، عبادی فرا. «بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی کارکنان مؤسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی»، *علوم و فناوری اطلاعات کشاورزی*. (۱۴۰۰)، ۴(۸): ۵۵-۶۳.
- [2] Bozgeyikli H. "Psychological Needs as the Working-Life Quality Predictor of Special Education Teachers", *Universal Journal of Educational Research*, (2018), 6(2): 289-295.
- [۳] اهواریان ز، قیومی ع، کاووسی ا. «نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)»، *مدیریت فرهنگی*. (۱۳۹۵)، ۱۰(۳۳ و ۳۴): ۸۵-۱۰۷.
- [۴] شائمی برزکی ع، اصغری ژ. «رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان کردستان»، *پژوهشنامه مدیریت تحول*. (۱۳۸۹)، ۲(۳): ۱۰۹-۱۲۷.
- [5] Leitão J, Pereira D, Gonçalves Â. "Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity", *Int. J. Environ. Res. Public Health*. (2019), 16(20): 3803-3821.



- [6] Strauss AL, Corbin, JM. *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. (1997).
- [7] Walton RE. "Quality of life at work: What is it?", *Sloan Management Review*, (1973), 15(1): 11-21.
- [8] Cascio WF. *Managing human resource: Productivity and quality of work life*. New York: McGraw-Hill. (1998), 73-94.
- [9] Sirgy MJ, Efraty D, Siegel P, Lee D. "A new measure of quality of work life (QoWL) based on need satisfaction and spillover theories", *Social Indicators Research*, (2001), 55(3): 241-302.
- [۱۰] میرسپاسی ن. «تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری»، *مجله اقتصاد و مدیریت*. (۱۳۸۶)، ۱۵(۲۰)، ۳۹-۶۰.
- [11] Saraji GN, Dargahi H. "Study of quality of work life (QWL)", *Iranian J Publ Health*, (2006), 35(4): 8-14.
- [12] Akram MW, Ismail KB, Gilaninia S. "A CONCEPTUAL MODEL: THE CHAIN OF QUALITY OF WORK LIFE", *Kuwait Chapter AJBMR*. (2017), 6(5):44-58.
- [13] Hyde A.M, Gupta B. "Factors affecting Quality of Work Life among Nationalized Bank employees", *IJMIE*. (2018), 8(9): 285-305.
- [14] Prajapat A, Jain S, Sharma V. "Factors Affecting Quality of work life: An investigation on Managers in Selected Service Sector in India", *International Journal of Management, Technology and Engineering*, (2019), 9(1): 2373-2388.
- [15] TS, N. "Nurses quality of work life: scale development and validation", *Journal of Economic and Administrative Sciences*. (2022): 38(2): 371-394.
- [16] Akinwale OE, Kuye O, Akinwale OE. "Trajectory of brain-drain and quality of work-life amongst Nigeria's university lecturers: academic staff union of universities (ASUU) incessant strike in retrospect", *International Trade, Politics and Development*. (2023), 7(2): 115-137.
- [17] Nancy DS, Malhotra DP, Munjal DS, Singh DS, Sharma D, Gomathi DS. "QWL Existence and its Impact on Psychological Well being among Academicians: Theoretical Perspectives and Literature Review", *Migrat. Lett*. (2024), 21(S1):1032-43.
- [۱۸] بزازجزایری س ا، پرداختچی م. «تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌ها»، *علوم مدیریت ایران*. (۱۳۸۶)، ۲(۵): ۱۲۳-۱۵۱.
- [۱۹] جوادی س.، اسمعیلی گیوی م.، ناخدا م. «بررسی و تحلیل مدل اندازه گیری و تعیین سطح مفهوم کیفیت زندگی کاری»، *فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی*. (۱۳۹۶)، ۸(۳۱): ۱۲۷-۱۴۴.



- [۲۰] قشقایی زاده ن. «طراحی و تدوین مدل ارتقای کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی»، سلامت کار/ایران. (۱۳۹۹)، ۱۷(۱): ۱-۱۲.
- [۲۱] خیراندیش م.، خامه‌چی ح.، پشوتنی زاده ه. «الگوی پیامدهای کیفیت زندگی کاری با رویکرد ترکیبی فراتحلیل و مدل‌سازی ساختاری تفسیری: مطالعات منابع انسانی». (۱۳۹۹)، ۱۰(۱): ۲۷-۵۲.
- [۲۲] خبازی‌راوندی م.، شفیعی‌آبادی ع.، عسگری م.، برجعلی ا. «تدوین مدل کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان بهزیستی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. (۱۴۰۰)، ۱۳(۳): ۲۰۱-۲۴۵.
- [۲۳] موسی زاده ب.، موسوی س. ن.، وحدتی ح.، امیرهوشنگ ن. «طراحی و تبیین مدل کیفیت زندگی کاری کارکنان اقماری شرکت بهره برداری نفت و گاز غرب با رویکرد آمیخته»، نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. (۱۴۰۰)، ۱۲(۴۸): ۱۴۴-۱۶۱.
- [۲۴] حسن‌پور ا.، ابراهیمی س. «جایگاه مدیریتی به مثابه شمشیر دو لبه: الگوی سلسله مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). (۱۴۰۲)، ۳۲(۱۸۰): ۱۰۹-۱۵۰.
- [۲۵] محسن‌پور م. «ارزیابی داده‌های کیفی»، بیهتی. (۱۳۹۴)، ۱۶(۲): ۵۰-۵۵.

بررسی رابطه بین راهبردهای تولید و راهبردهای رقابتی در صنایع تولیدی ظروف چینی ایران

بهزاد مقیمی شهری^۱، علیرضا خداوند^{۲*}، حسین رحمان سرشت^۳

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۱/۲۵

دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۳

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

چکیده

در عصر کنونی سازمان‌ها با محیط دارای پیچیدگی روزافزون در مقیاس جهانی روبه‌رو هستند که برای باقی‌ماندن در میدان رقابت و پویاماندن رقابتی و باید بر متناسب بودن راهبردهای تولیدی و راهبردهای رقابتی اثرگذار بر عملکرد تمرکز کنند. هدف پژوهش کنونی بررسی رابطه بین عوامل تولید، عوامل رقابت و عملکرد است که پایه و اساس راهبرد تناسب راهبردی را شکل می‌دهد. در ادبیات پژوهش این حوزه بیشتر بر راهبردهای تولید و راهبردهای رقابتی تولیدکنندگان به‌صورت مجزا تمرکز شده است. بنابراین در این پژوهش به طراحی و توسعه الگوی مفهومی راهبرد تناسب راهبردی و تجزیه و تحلیل آن از راه معادلات ساختاری پرداخته شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که مدیریت مشکلات بر کیفیت فراگیر بیشترین تأثیر مثبت را دارد. همچنین برآورده کردن سفارش‌ها بر منحصربه‌فرد بودن منابع تأثیر بالایی دارد. از سوی دیگر آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت مشکلات و همچنین برآورده کردن سفارش‌ها اثر مثبت دارد. شاخص مدیریت مشکلات بر مهارت و یادگیری



سازمانی تأثیر شایانی دارد. در نهایت کیفیت فراگیر، مهارت و یادگیری سازمانی و منحصربه‌فرد بودن منابع بر راهبرد تناسب تأثیر مثبتی دارد.

واژه‌های کلیدی: راهبرد رقابتی، راهبرد تولید، راهبرد تناسب راهبردی، روش حداقل مربعات جزئی.

۱- مقدمه

ظروف چینی، پیچیده‌ترین فرایند تولید در بین دسته سرامیک‌ها را دارد که از یک‌سو شامل تهیه مواد خام، پردازش و شکل‌دهی آن و از سوی دیگر شامل پیچیدگی ریزساختار و فاز توسعه می‌شود. از نظر اقتصادی صنعت ظروف چینی هفت درصد از کل بازار سرامیک در سراسر جهان را به خود اختصاص داده است. همچنین از نظر میزان تولید شامل ۳۱ درصد کاشی کف و دیوار^۱، ۱۴ درصد ظروف هنری و سفال^۲، ۱۳ درصد ظروف غذاخوری^۳، ۱۲ درصد ظروف بهداشتی^۴، ۱۱ درصد ظروف خدمات غذایی^۵ و ۱۹ درصد سایر موارد می‌شود. ظروف چینی شامل ظروف پخته شده متشکل از بدنه سرامیکی لعاب‌دار و یا بدون لعاب است که به‌طور معمول سفید و بافت ظریف دارند. این ظروف از مواد خام طبیعی تشکیل شده است که بخش عمده آن خاک رس است. همچنین ظروف چینی^۶، سنگی^۷ و خاکی^۸ ترکیب‌های متمایز^۹ و دمای پخت مجزایی دارند [۱]. با ظهور تجارت الکترونیک توسعه محصولاتی همچون ظروف چینی با فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی روبه‌رو شده است. این ظروف به دلیل رشد روزافزون خدمات بیمارستانی و همچنین رونق صنایعی همچون گردشگری، تجارت و ... تقاضای بالایی دارند. بنابراین تولیدکنندگان این حوزه در حال راه‌اندازی محصولات نوآورانه برای جذب مشتریان بالقوه در مناطق مختلف کشور می‌باشند تا بتوانند راهبرد مناسبی را در رقابت با سایر

-
1. floor and wall tile
 2. artware and pottery
 3. dinnerware and fine china
 4. sanitaryware
 5. foodservice ware
 6. porcelain
 7. stoneware
 8. earth enware
 9. $K_2O - Al_2O_3 - SiO_2$



صنایع اتخاذ کنند. از آنجایی که این دست اقلام بسیار شکننده هستند و ممکن است در زمان حمل و نقل آسیب ببینند، بنابراین بسته‌بندی با کیفیت لجستیکی به‌عنوان یک راهبرد تولیدی از یک طرف نرخ شکستگی ظروف چینی را کاهش می‌دهد و از طرف دیگر تجربه خرید بهتری را برای مصرف‌کنندگان فراهم می‌کند [۲]. صنایع تولید ظروف چینی در ایران طی سال‌های اخیر چند سونامی را پشت سر گذاشته است که شیوع کرونا و ضربه آن به اقتصاد جهانی نیز یکی از آخرین سونامی‌ها بوده است و همین موضوع منجر به این شده است که در دهه‌های اخیر تعداد واحدهای تولیدی اصلی ظروف چینی کشور تقلیل پیدا کند و بسیاری از واحدها به‌واسطه مشکلات اقتصادی یا نداشتن کیفیت مناسب در برابر دیگر رقبا نتوانند در بازار باقی بمانند و تعطیل شوند. صنعت تولید ظروف چینی فرایند تولید پیچیده و مراحل طولانی انسان‌محور دارد. بنابراین تعطیلی واحدهای این صنعت باعث از بین رفتن تعداد زیادی شغل شده است [۳]. تدوین برنامه‌های راهبردی در صنایع تولیدی ظروف چینی با لحاظ کردن تناسب در توانمندی‌های تولیدی و برای موفقیت در رقابت‌های جهانی بسیار مهم و اثربخش است که البته باید با تغییرات محیط هم‌هنگ شده باشد. اما با توجه به تغییر سریع فناوری در این صنعت، گسترش رقابت در بازار داخلی و خارجی، افزایش اطمینان نداشتن و پیچیدگی در بازاریابی، عامل محیط پیچیده می‌شود. بازاریابی پیچیده تولیدکنندگان را وادار می‌کند تا تولید را با بهره‌وری مبتنی بر راهبرد بازار انجام دهند. بنابراین بازاریابی موفق بستگی به عملکرد راهبردهای تولید و متناسب بودن با راهبردهای رقابتی دارد که منجر به سوق دادن عملکرد شرکت به سمت مزیت‌های رقابتی شود [۴].

موفقیت شرکت‌ها براساس نظر پورتر با راهبردهای تولید و راهبردهای عمومی که قابلیت‌ها و توانایی‌های رقابتی را تعریف می‌کند، ارتباط دارد [۵]. به‌این‌منظور، سیستم‌های تولیدی باید با محوریت رقابتی طراحی و توسعه پیدا کنند که این امر منجر به عملکرد بهتر شرکت در برآورده کردن خواسته‌های مشتریان می‌شود [۶]. راهبرد تناسب راهبردی به توانمندی تولیدی و قابلیت استفاده از منابع یک صنعت در پاسخ‌گویی به محیط‌های خارجی اطلاق می‌شود. بنابراین وجود نداشتن توازن در یک زنجیره تأمین به هنگام تأمین نیازهای



محیط خارجی و استفاده نکردن بهینه از منابع زیان چشمگیری را به نهادهای تولیدکننده در زنجیره تأمین تحمیل می‌کند [۷].

مفهوم راهبرد تناسب راهبردی همچنین با سازگاری بین نهادهای مختلف در یک زنجیره تأمین ارتباط دارد. بنابراین راهبرد تناسب راهبردی منجر به همسوسازی راهبردهای کارکردی و تصمیم‌های هر نهاد برای خلق یک موقعیت راهبردی سازگار در زنجیره تأمین می‌شود که مبنای تعریف پورتر از بنگاه به عنوان یک سیستم در یک زنجیره است. همچنین پورتر در این راستا بیان می‌کند که راهبرد، خلق موقعیتی منحصربه‌فرد و متمایز است و مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد. نکته مهم در این است که این فعالیت‌ها چگونه برای ایجاد سیستمی سازگار و تقویت‌کننده متقابل می‌توانند با یکدیگر متناسب و هماهنگ شوند. مفهوم راهبرد تناسب راهبردی، یکی از گونه‌های نظریه اقتضایی است. این نظریه بیان می‌کند که بهترین روش ساماندهی یا مدیریت وجود ندارد. به عبارت دیگر بهترین راه برای طراحی، مدیریت و هدایت یک سازمان به شرایط و محیط سازمان بستگی دارد [۸].

با توجه به اهمیت و نقش تولید ظروف چینی در اقتصاد و صنعت ایران و به منظور نیل به خودکفایی در عرضه این محصول برای تقاضای داخلی و خارجی که منجر به صادرات حدود پنج هزار تن در سال و معادل هشت درصد کل تولید داخلی شده است و همچنین حفظ، نگهداشت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص این حوزه، در این پژوهش به الزامها و نیازمندی‌های رقابتی و عوامل تولید برای نیل به اهداف زیر پرداخته شد.

- گسترش رابطه بین معیارهای رقابتی و معیارهای تولید با عملکرد صنعت (راهبرد متناسب‌سازی راهبردی).

- تجمیع زیر معیارهای عملکردی صنعت و تعیین میزان اثر آنها بر راهبرد متناسب‌سازی راهبردی.

برای نیل به اهداف مذکور در این مقاله در بخش ۲ به مبانی نظری پژوهش پرداخته شد. در بخش ۳ به روش‌شناسی پژوهش اشاره شد. در بخش ۴ الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش بررسی شد.



در بخش ۵ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده شد. در بخش ۶ نتایج داده‌ها تجزیه و تحلیل شد و در بخش انتهایی نتیجه‌گیری و پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده بررسی شد.

۲- مبانی نظری پژوهش

در دنیای رقابتی کنونی میزان عدم قطعیت به‌طور مداوم در حال افزایش است و صنایع مختلف در راستای مدیریت عدم قطعیت و تغییرات محیطی راهبردهای گوناگونی را به‌کار می‌گیرند. پژوهش‌های اخیر رشد چشمگیر به‌کارگیری راهبردهای ترکیبی در قرن بیست و یکم را نشان داده است [۹]. بنابراین شرکت‌ها برای حفظ جایگاه خود در بین رقبای داخلی و خارجی باید راهبردهای رقابتی را در راهبردهای تولید پیاده‌سازی کنند.

مفهوم راهبرد تولید از زمان ارائه آن مفهوم توسط اسکینر (۱۹۶۹) مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت و مشهور شد که هم‌اکنون به ابزاری مهم در تدوین راهبرد کلان شرکت‌ها تبدیل شده است [۱۰]. اسکینر (۱۹۷۴) همچنین چرخه تحویل کالا، کیفیت، قابلیت اطمینان، انعطاف‌پذیری در اندازه و حجم کالا و هزینه کم را به‌عنوان معیارهای مهم راهبرد رقابتی در زمان پیاده‌سازی راهبرد تولید مطرح کرد [۱۱]. اما در این پژوهش علاوه بر شاخص‌های اسکینر، مواردی همچون مهارت و یادگیری سازمانی، انحصار منابع و قابلیت‌ها نیز به‌عنوان شاخص‌های راهبرد رقابتی در نظر گرفته شدند. ویل رایت (۱۹۷۸) نیز کارایی، کیفیت و انعطاف‌پذیری را به‌عنوان مهم‌ترین معیارهای راهبرد تولید شناسایی کرد [۱۲] ولی در پژوهش کنونی ابعاد مدیریت مشکلات و مسائل، مدیریت تغییر سفارش و برآورد کردن سفارش‌ها بررسی شدند.

در طبقه‌بندی چایلز و همکاران (۲۰۰۰) به تمایز بین سرعت و قابلیت اطمینان در تحویل با انعطاف‌پذیری تقاضا و انعطاف‌پذیری محصول جدید پرداخته شده است. از دیدگاه آنها پنج بعد راهبرد رقابتی شامل هزینه، کیفیت، قابلیت اطمینان محصول، تحویل (سرعت، اطمینان) و انعطاف‌پذیری (تقاضا و محصول جدید) باید مورد توجه قرار بگیرد [۱۳] درحالی‌که ابعاد



مهارت و یادگیری سازمانی، منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها، کیفیت فراگیر و عملکرد هزینه به‌عنوان راهبرد رقابتی در این پژوهش به‌کار رفته است.

آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲) سرمایه انسانی را به‌عنوان یک عامل راهبرد رقابتی به‌منظور رشد و سرمایه‌گذاری نوین در صنایع پیشنهاد کرده‌اند [۱۴] درحالی‌که در پژوهش کنونی مهارت و یادگیری سازمانی به‌عنوان شاخص تعالی سرمایه انسانی در راهبرد رقابتی به‌کار رفته است. ونگ و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند زمانی‌که خرید و فروش گاز از سهامی خاص به سهامی عام در بورس جهانی انتقال پیدا کند، دولت راهبردهای رقابتی خود را برای به حداکثر رساندن درآمد حاشیه‌ای تغییر می‌دهد [۱۵]. پرز و همکاران (۲۰۲۳) به تأثیر نهادهای محلی و جهت‌گیری بازار بر عملکرد صادرات شرکت‌های آمریکای لاتین در زمان اجرای راهبرد رقابتی عمومی پرداختند، نتایج پژوهش نشان داد که شرکت‌هایی که راهبرد تمایز را به‌کار می‌گیرند، بیشتر از شرکت‌های محلی سود می‌برند [۱۶] اما در پژوهش کنونی به بررسی راهبردهای تولید بر راهبردهای رقابتی پرداخته شده است. لیو و همکاران (۲۰۲۲) راهبرد رقابتی را در دو بخش شامل تمرکز بر قیمت بالاتر و تمرکز بر خدمات بهتر بررسی کردند [۱۷] درحالی‌که در این پژوهش عملکرد هزینه و کیفیت فراگیر به‌عنوان شاخص‌های راهبرد رقابتی بررسی شدند. در پژوهش لیلیس و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی راهبرد تناسب بین راهبردهای رقابتی و راهبردهای عملیاتی در بیست‌ویک شغل از مشاغل خدماتی در انگلستان پرداخته شد. در این پژوهش طیف متنوعی از روابط سازمانی شامل مهارت، یادگیری سازمانی، منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها و ... براساس رویکرد منبع‌محور بررسی شد [۱۸].

به‌منظور تعیین عوامل کلیدی موفقیت یک واحد تولیدی رحمان و رحمان (۲۰۲۰) معیارهای راهبرد تولید در یک واحد پوشاک را بررسی و تحلیل کردند. معیارهای بررسی شده شامل آمادگی‌های پیش از تولید در زمان تولید و پس از تولید بودند [۴]. هایز و ویل رایت (۱۹۸۴) هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و قابلیت اطمینان را چهار اولویت اساسی رقابتی مشخص کردند [۱۹]. سام و همکاران (۲۰۱۲) هزینه، طراحی برای عملکرد بالاتر، کیفیت ثابت، تحویل به‌موقع و انعطاف‌پذیری محصول را به‌عنوان اولویت‌های عملیاتی و رقابتی معین کردند [۲۰]. آولا و همکاران (۲۰۱۱) و پرستر (۲۰۱۳) کیفیت محصول، تحویل،



هزینه، انعطاف‌پذیری و نوآوری را به‌عنوان مهم‌ترین اولویت‌های رقابتی اعلام کردند [۲۱؛ ۲۲].
آموک جیماف و آکاهه (۲۰۰۸) و جیتپای بون و همکاران (۲۰۱۶) به تأثیر راهبرد رقابتی بر
راهبرد تولید پرداختند که بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارد [۲۳؛ ۲۴].

رقابت بین شرکت‌ها برای استفاده از مزیت رقابتی و تحقق بخشیدن به اهداف خاص در
یک تجارت انحصاری نوعی راهبرد رقابتی به‌شمار می‌رود [۲۵] که راهبردهای رقابتی شامل
رهبری هزینه و تمایز به وسیله چانگ و همکاران (۲۰۱۵) و آموک جیماف و آکاهه (۲۰۰۸)
می‌باشد [۲۳؛ ۲۶]. شرکت‌ها مزیت رقابتی خود را با دنبال کردن راهبردهایی همچون رهبری
هزینه، تمایز و همچنین توانایی‌شان به‌منظور عملکرد بهتر توسعه می‌دهند. بنابراین انتخاب
مناسب راهبردهای رقابتی برای کسب سود و پیشی گرفتن از رقبای لازم و ضروری است [۵].
از آنجاکه عملکرد شرکت از راه تلفیق مناسب راهبردهای رقابتی و راهبردهای تولید تأمین
می‌شود، تعیین راهبرد تناسب به‌عنوان تعامل و همکاری بین این دو راهبرد در نظر گرفته
می‌شود.

در پژوهش وایکری و همکاران (۱۹۹۳) و ژائو و همکاران (۲۰۰۶) به ارتباط بین راهبرد
رقابتی، راهبرد تولید و عملکردی پرداخته شده است و این پژوهشگران تناظر شاخص‌های این
دو راهبرد را راهبرد تناسب راهبردی نامیدند [۲۷؛ ۲۸]. راهبرد تناسب راهبردی در واقع یک
همکاری و اقدام مشترک برای همسویی راهبردها و دیگر عوامل سازمانی همچون ساختار،
فرایندها، کارکنان، سبک رهبری، ارزش‌ها برای بازطراحی سازمان است. به‌منظور نیل به این
راهبرد حمایت مدیران ارشد سازمان، کارکنان کلیدی، مشاوران تسهیل‌کننده و متخصصان در
حوزه بازطراحی سازمان لازم و ضروری می‌باشد [۲۹]. راهبرد تناسب راهبردی تلفیقی از
راهبردهای مختلف است که برخی پژوهشگران از آن به‌منظور نمایش ارتباط بین راهبردهای
رقابت و بهره‌وری استفاده کردند [۳۰] و برخی دیگر از آن برای نشان‌دادن ارتباط بین
راهبردهای بهره‌وری و راهبردهای تولید استفاده کردند و آثار متقابل آن را تجزیه و تحلیل کردند
[۳۱]. برخی نیز رابطه بین موقعیت راهبردی و عملکرد پایدار شرکت را بررسی کردند [۳۲] و
بعضی دیگر با استفاده از راهبرد تناسب راهبردی بازدهی تولید را براساس موقعیت راهبردی
شرکت اندازه‌گیری کردند [۳۳]. خلیلی عراقی و همکاران (۱۳۸۸) به بررسی اثر ابعاد ساختار



سازمانی و راهبرد شرکت با اثر خطرپذیری محیط بر عملکرد پرداختند که نتایج پژوهش آنها نشان داد خطرپذیری‌های محیط بر راهبرد اثر می‌گذارد. از این رو با توجه به این آثار، ساختار سرمایه شرکت را انتخاب می‌کنند. این ساختار نیز بر عملکرد اثر می‌گذارد [۳۴]. جهانی‌زاده (۱۳۸۴) به بررسی رابطه راهبرد رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه پرداخت. او با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین راهبرد رقابتی و ساختار سازمانی وجود دارد ولی شدت این رابطه بسیار ضعیف است. همچنین نتایج نشان داد که در یک ویژگی سازمانی که از ویژگی‌های ساختار مکانیکی است، تمرکز زیادی وجود دارد ولی با راهبرد رقابتی شناخته شده (راهبرد تمایز) متناسب نمی‌باشد [۳۵]. بوهن و همکاران (۲۰۰۸) به بررسی اثر ارزش شخصی و راهبرد انتخاب شده به وسیله مالک بر عملکرد کسب و کار خانوادگی پرداختند و نشان دادند که تنوع ارزش‌های شخصی منجر به راهبرد متفاوت اتخاذ شده در زنان و مردان می‌شود که بر عملکرد اثر می‌گذارد [۳۶]. چاندلر (۱۹۶۲) به رابطه بین راهبرد و ساختار سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش آنها نشان داد که رابطه علت و معلولی بین راهبرد و ساختار سازمانی وجود دارد [۳۷]. سازمان‌ها با توجه به تغییر عوامل داخلی و بیرونی راهبردهای خود را برای تحقق چشم‌انداز تغییر می‌دهند که متناسب با آن ساختار سازمانی نیز تغییر پیدا می‌کند. براساس نظریه پورتر (۱۹۹۶) بدون ایجاد رابطه بین راهبرد و عملیات تولیدی مزیت رقابتی پایدار امکانپذیر نیست. وی همچنین ادعا کرد این ارتباط به عنوان یک کلید مزیت رقابتی پایدار است [۵]. تریسی و همکاران (۱۹۹۹) برای تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان از توانایی‌های خود برای موفقیت در عرصه رقابت‌های جهانی استفاده کردند [۳۸]. راهبردهای تولیدی با راهبردهای تجاری توأمان هستند و به عبارت بهتر راهبردهای تولیدی به شدت با راهبرد های تجاری مرتبط هستند [۳۹]. عملکرد شرکت با توجه به نوسان در معیارهای راهبرد تولید و راهبرد رقابتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که به وسیله پژوهش جیتپای بون و همکاران (۲۰۱۶) و مرچمان و تونمان (۲۰۱۱) انجام شده است [۲۳؛ ۲۴؛ ۴۰]. از آنجایی که عملکرد شرکت از راه موفقیت در راهبرد رقابتی و راهبرد تولید تعیین می‌شود، بنابراین راهبرد تناسب راهبردی از راه تعامل و همکاری بین این



راهبردها تعیین می‌شود که در دسته‌بندی راهبردهای تناسب راهبردی و نکاترمن (۱۹۸۹) ارائه شده است.

همان‌طورکه پژوهش‌های پژوهشگران نشان داده است، تاکنون دیدگاه‌های مختلفی درباره راهبرد تناسب راهبردی مطرح شده است که وجه تطابق، همسویی و هماهنگی راهبردها از جمله این وجوه به‌شمار می‌آید [۴۱]. در واقع همسویی به درجه و میزانی اطلاق می‌شود که نیاز، تقاضا، اهداف یا ساختار یک نهاد با نیاز، تقاضا، اهداف یا ساختار نهاد دیگر سازگار و در یک جهت باشد [۴۲]. با توجه به اینکه پژوهش‌های بسیاری در صنایع مختلف به ارتباط بین راهبردهای تولید، راهبردهای رقابتی، خطرپذیری‌های محیطی و عملکرد شرکت پرداخته است، اما تاکنون در صنعت ظروف چینی پژوهشی انجام نشده است. در جدول ۱ به خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت‌گرفته بر موضوع و وجه تمایز آنها با پژوهش کنونی اشاره شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام شده

عملکرد شرکت	ریسک محیطی	راهبرد تناسب راهبردی	راهبرد رقابتی	راهبرد پس از تولید	راهبرد حین تولید	راهبرد پیش از تولید	نویسنده و سال پژوهش
						✓	اسکینر، ۱۹۶۹
			✓	✓	✓	✓	اسکینر، ۱۹۷۴
✓						✓	ویل‌رایت، ۱۹۷۸
			✓				چایلز و همکاران، ۲۰۰۰
			✓				آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲
			✓				ونگ و همکاران، ۲۰۲۴
✓			✓				پرز و همکاران، ۲۰۲۳
			✓				لیو و همکاران، ۲۰۲۲
		✓	✓			✓	لیلیس و همکاران، ۲۰۱۳
		✓		✓	✓	✓	رحمان و رحمان، ۲۰۲۰
			✓			✓	هایز و ویل‌رایت، ۱۹۸۴
✓			✓				سام و همکاران، ۲۰۱۲
	✓		✓				آولا و همکاران، ۲۰۱۱ پرستر، ۲۰۱۳



عملکرد شرکت	ریسک محیطی	راهبرد تناسب راهبردی	راهبرد رقابتی	راهبرد پس از تولید	راهبرد حین تولید	راهبرد پیش از تولید	نویسنده و سال پژوهش
✓			✓		✓		جیتپای بون و همکاران، ۲۰۱۶
✓			✓				آموک جیماف و آکاهه، ۲۰۰۸
			✓		✓		وایکری و همکاران، ۱۹۹۳
✓					✓		ژائو و همکاران، ۲۰۰۶
✓	√						خلیلی عراقی و همکاران، ۱۳۸۸
✓			✓				جهانی‌زاده، ۱۳۸۴
✓					✓		بوهن و همکاران، ۲۰۰۸
	✓				✓		چاندلر، ۱۹۶۲
			✓		✓		پورتر، ۱۹۹۶
	✓		✓		✓		تریسی و همکاران، ۱۹۹۹
✓			✓		✓		جیتپای بون و همکاران، ۲۰۱۶
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	پژوهش کنونی

امروزه مدیران برای رشد و بقای سازمان‌ها نیاز به شناسایی خطرپذیری‌های محیطی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد شرکت دارند. در این پژوهش به بررسی نقش فاکتورهایی همچون مدیریت مشکلات و مسائل، مدیریت تغییر سفارش به‌عنوان ابزارهایی برای کاهش ریسک‌های محیطی پرداخته شده است. همچنین بسیاری از مدیران بر حوزه‌های خاصی در سازمان متمرکز می‌شوند و ارتباط آن با سایر حوزه‌ها را نادیده می‌گیرند که این موضوع منجر به توازن نداشتن و یکپارچگی بین شاخص‌های مهم سازمانی می‌شود. در این پژوهش علاوه بر اینکه به بررسی تأثیر راهبرد تولید بر روی راهبرد رقابتی پرداخته شد و همچنین راهبرد تناسب راهبرد نیز بررسی شد، آثار شاخص‌های مهارت و یادگیری سازمانی^۱، منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها^۲، کیفیت فراگیر^۳ و عملکرد هزینه^۴ به‌عنوان شاخص‌های راهبرد رقابتی بر

1. skills acquisition and learning
2. uniqueness of resource and capabilities
3. quality perfection (QP)
4. cost performance (CP)



شاخص‌های مدیریت مشکلات و مسائل^۱، مدیریت تغییر سفارش^۲ و برآورده کردن سفارش‌ها^۳ به‌عنوان شاخص‌های راهبرد تولید صنایع تولیدی ظروف چینی پرداخته شده است که از وجوه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌های مرتبط با این حوزه است. تدوین راهبردهای مناسب نقش مؤثری در اقتصاد داخلی کشور و به‌ویژه در صادرات و ارزآوری دارد.

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهش کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی است. ابزار گردآوری داده در این پژوهش پرسش‌نامه است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی خبرگان شرکت‌های عضو انجمن صنایع چینی ایران شامل شرکت‌های چینی تقدیس، زرین ایران، توس چینی، مقصود، پارس، پردیس کاشان، حمید، خزر، همگام و مرجان است و این خبرگان شامل مدیران، سرپرستان واحدهای تولیدی، منابع انسانی، مالی، فروش و تدارکات می‌باشند که سطح دانش و مهارت بالایی دارند. با پیگیری‌های انجام‌شده تعداد ۵۶ پرسش‌نامه از خبرگان جمع‌آوری شد که رضایت‌بخش بوده است. همچنین در این پژوهش از روایی و اگرچه به روش فورنل لارکر و پایایی ترکیبی استفاده شد.

۴- الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش پیشینه نظری و طبقه‌بندی معیارهای راهبرد تولید و رقابتی عنوان شد، در این پژوهش پژوهش آموکو و همکاران (۲۰۰۸) درباره آثار راهبردهای رقابتی و تولید بر عملکرد [۲۳] و همچنین پژوهش رحمان و رحمان در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ درباره عوامل مؤثر بر تولید و تناسب راهبردی به‌عنوان مبنا قرار گرفت و براساس مبانی نظری مورد بحث در همین مقاله، مؤلفه‌ها و اجزای الگوی پیشنهادی طراحی شد که در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. problem handling (PH)
2. order variation handle (OVH)
3. order fill rate (OF)



در این راستا تعداد نه متغیر تعریف شد که آثار آنها بر یکدیگر و به صورت الگوی مفهومی و در قالب یازده فرضیه بررسی شدند که در آن به بررسی رابطه بین عوامل راهبرد تولید با عوامل راهبرد رقابتی و تأثیر آن بر راهبرد تناسب راهبردی پرداخته شد.

فرضیه ۱: آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت مشکلات و مسائل اثر دارد.

فرضیه ۲: آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت تغییر سفارش اثر دارد.

فرضیه ۳: آمادگی‌های پیش از تولید بر روی برآورده کردن سفارش‌ها اثر دارد.

فرضیه ۴: مدیریت مشکلات و مسائل بر کیفیت فراگیر اثر دارد.

فرضیه ۵: مدیریت مشکلات و مسائل بر مهارت و یادگیری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۶: مدیریت تغییر سفارش بر منحصربه‌فرد بودن منابع اثر دارد.

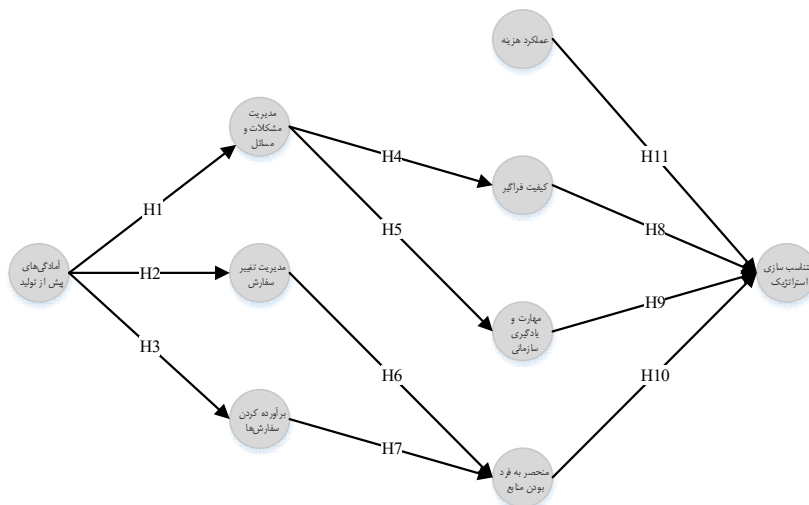
فرضیه ۷: برآورده کردن سفارش‌ها بر منحصربه‌فرد بودن منابع اثر دارد.

فرضیه ۸: کیفیت فراگیر بر متناسب‌سازی راهبردی اثر دارد.

فرضیه ۹: مهارت و یادگیری سازمانی بر متناسب‌سازی راهبردی اثر دارد.

فرضیه ۱۰: منحصربه‌فرد بودن منابع بر متناسب‌سازی راهبردی اثر دارد.

فرضیه ۱۱: عملکرد هزینه بر متناسب‌سازی راهبردی اثر دارد.

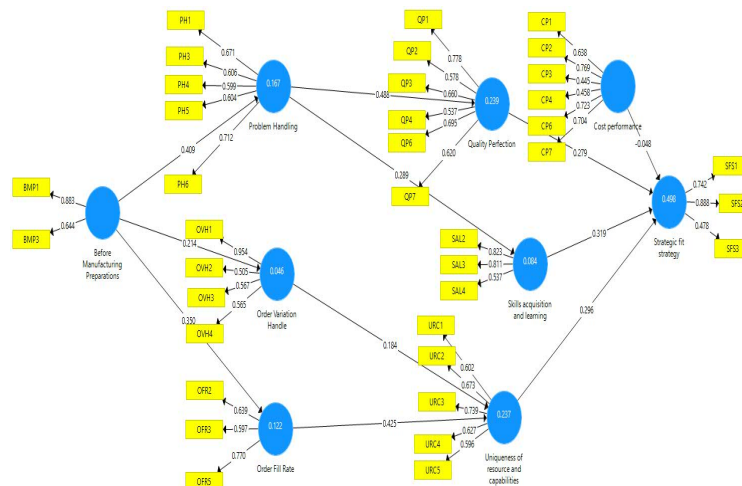


شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش



۵- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آزمون الگو و فرضیه‌های پژوهش، از الگوسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی^۱ استفاده شد که برای این منظور نیز نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳.۲.۳ استفاده شده است. روش ذکر شده بنا به دلایل بسیاری به‌عنوان مناسب‌ترین روش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناخته شده است، ازجمله اینکه برخلاف روش‌های کواریانس‌محور، نیازی به تعداد نمونه‌های بالا ندارد و مناسب‌ترین روش برای تحلیل نمونه‌های کوچک است. همچنین این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا بتواند در الگوی پژوهش خود از الگوی اندازه‌گیری با یک پرسش استفاده کند [۴۳]. در این پژوهش از پژوهش‌های کتابخانه‌ای به‌منظور مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، جستجوی اینترنتی، مصاحبه با خبرگان و درنهایت از پرسش‌نامه برای محاسبه سایر شاخص‌های آماری ازجمله بارهای عاملی، استفاده شده است. در شکل ۲ ضرایب بارهای عاملی عنوان شده است و همچنین در جدول ۲ مقادیر پایایی ترکیبی و AVE برای متغیرها بررسی شده‌اند.



شکل ۲. الگوی اجرا شده همراه با ضرایب بارهای عاملی



جدول ۲. مقادیر پایایی ترکیبی و AVE برای متغیرهای بررسی شده

متغیر	گویه	بار عاملی
آمادگی‌های پیش از تولید	تمامی مهارت‌ها، امکانات و تجهیزات جانبی مورد نیاز برای تولید محصول نهایی در دسترس است.	۰/۸۸۳
	زمان درخواست سفارش، مقدار مواد خام مورد نیاز به واحد تولید ارسال می‌شود. همچنین اقلام و محصولات نهایی مربوط به آن سفارش برای تولید ناب در انبار ذخیره می‌شود.	۰/۶۴۴
مهارت و یادگیری	تمرکز مداوم بر توسعه قابلیت‌های مشخص به‌وسیله میزان هزینه‌های آموزش و توسعه اندازه‌گیری می‌شود.	۰/۸۲۳
	یادگیری نه تنها از راه تقلید بلکه از راه مشارکت در گروه ایجاد می‌شود.	۰/۸۱۱
سازمانی	عملکرد بلندمدت براساس قابلیت‌ها و بهبود در توانمندی‌ها سنجیده می‌شود.	۰/۵۳۷
	خط تولید براساس اندازه سفارش و محصولات مورد نیاز تغییر می‌کند.	۰/۹۵۴
مدیریت تغییر	تولید محصول در یک زمان خاص صورت می‌گیرد.	۰/۵۰۵
	فرایند تولید یک سفارش به‌وسیله سفارش دیگری دچار وقفه نمی‌شود.	۰/۵۶۷
سفرارش	با تغییر در میزان سفارشات گوناگون، حداکثر میزان تولید از راه تغییر در چیدمان تجهیزات خط تولید تغییر نمی‌کند.	۰/۵۶۵
	تولید محصول با ماشین‌های اتوماتیک و نه به‌صورت دستی انجام می‌شود.	۰/۶۷۱
مدیریت مشکلات	اپراتورها و کارگران مهارت لازم دارند.	۰/۶۰۶
	منابع قابل عرضه (نیروی کار، مواد اولیه و ... که انتظار می‌رود در دسترس باشند) به‌صورت مناسب در دسترس است.	۰/۵۹۹
کیفیت فراگیر	خط تولید براساس اندازه سفارش و محصولات مورد نیاز تغییر می‌کند.	۰/۶۰۴
	تکنسین‌های متخصص به میزان کافی وجود دارد.	۰/۷۱۲
کیفیت فراگیر	کیفیت مواد خام استفاده شده مناسب است.	۰/۷۷۸
	عملکرد کارگران و کارکنان مناسب است.	۰/۵۷۸
کیفیت فراگیر	بازرسی کیفی به‌وسیله واحد کنترل کیفیت انجام می‌شود.	۰/۶۶۰
	تولید محصول با ماشین‌های اتوماتیکی و نه به‌صورت دستی انجام می‌شود.	۰/۵۳۷
کیفیت فراگیر	عملیات تولید محصول به‌وسیله واحد پشتیبان حمایت می‌شود.	۰/۶۹۵
	فعالیت‌های پس از تولید به نحو مطلوبی انجام می‌شود.	۰/۶۲۰



متغیر	گویه	بار عاملی
عملکرد هزینه (CR=۰/۷۹۶) (AVE=۰/۴۰۴)	اپراتورها و کارگران مهارت لازم دارند.	۰/۶۳۸
	تولید محصول با ماشین‌های اتوماتیکی و نه به صورت دستی انجام می‌شود.	۰/۷۶۹
	تلاش می‌شود تا برنامه زمان‌بندی تولید به وقت اضافه کاری کشیده نشود.	۰/۴۴۵
	از برون‌سپاری سیستم‌های خط تولید جلوگیری می‌شود.	۰/۴۵۸
	برنامه‌های آموزشی تکنیک‌های خط تولید به اپراتورها داده می‌شود.	۰/۷۲۳
حمل و نقل به موقع محصولات انجام می‌شود.	۰/۷۰۴	
برآورد	زمان تولید محصولات سفارش داده شده منطقی است.	۰/۶۳۹
سفارش‌ها	تولید محصول با ماشین‌های اتوماتیکی و نه به صورت دستی انجام می‌شود.	۰/۵۹۷
(CR=۰/۷۱۰) (AVE=۰/۴۵۲)	نظارت بر روند تولید محصول به نحو مناسبی انجام می‌شود.	۰/۷۷۰
منحصر به فرد بودن منابع و قابلیت‌ها (CR=۰/۷۸۴) (AVE=۰/۴۲۲)	تمام آمادگی‌های پیش از تولید به منظور پاسخ به سفارش در دسترس است.	۰/۶۰۲
	قابلیت‌ها براساس میزان توسعه، حمل و نقل و تبادل اطلاعات از راه سرمایه انسانی شرکت اندازه‌گیری می‌شود و تجربه از طرح‌های پیشین ایجاد می‌شود.	۰/۶۷۳
	نظارت پیوسته بر فناوری و بازار صنعت چینی انجام می‌شود.	۰/۷۳۹
	توانایی‌های تقلید شده با توانایی‌ها و شایستگی‌های واقعی مدیران مقایسه می‌شود و توانایی‌هایی که منحصر به فرد هستند، شناسایی می‌شوند.	۰/۶۲۷
	قابلیت‌های پویا در صنایع چینی منجر به ایجاد توانمندی‌هایی در تولید محصولات و فرایندهای جدیدی می‌شود که به سهولت در بازار انجام نمی‌شود.	۰/۵۹۶
متناسب‌سازی راهبردی	در این صنعت تولید با حداکثر ظرفیت موجود انجام می‌شود.	۰/۷۴۲
(CR=۰/۷۵۶) (AVE=۰/۵۲۳)	توانمندی‌ها و قابلیت‌ها براساس بهترین عملکرد شناسایی می‌شود.	۰/۸۸۸
	در چند سال گذشته بیشترین رشد در این صنعت انجام شده است.	۰/۴۷۸

۶- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این قسمت با استفاده از الگوی معادلات ساختاری برای بررسی دقیق‌تر فرضیه‌های پژوهش از رویکرد حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳.۲.۳ در دو بخش آزمون الگوی اندازه‌گیری و آزمون بخش الگوی ساختاری استفاده شد. اعتبار شاخص‌ها با بارهای عاملی بررسی می‌شود که این بار عاملی باید بیشتر از ۰/۴ باشد تا بتوان آن را معتبر دانست و آن را به‌عنوان پرسشی که شاخص پژوهش را می‌سنجد، در نظر گرفت. در صورتی که بارهای



عاملی کمتر از این مقدار باشند، باید پرسش‌ها و ابعاد نامناسب را تشخیص داد و با حذف پرسش‌هایی که باعث کاهش بار عاملی شده‌اند، الگو را بهبود داد. همچنین برای برازش الگوهای اندازه‌گیری از شاخص پایایی ترکیبی و روایی همگرا^۱ و روایی واگرا استفاده می‌شود. پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش از ۰/۶ بیشتر است که نشان از پایایی مناسب متغیرهای پژوهش دارد. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با پرسش‌های خود می‌پردازد. مگنر و همکاران (۱۹۹۶)، مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند [۴۴]. در جدول ۳ نتایج حاصل از فاکتورهای مؤثر بر روایی همگرا و واگرا و شاخص‌های برازش نیکویی این پژوهش ارائه شده است. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، مقدار AVE برای سازه‌هایی که بالاتر از مقدار بحرانی ۰/۴ به دست آمده است، تأیید می‌شود و این نتیجه نشان می‌دهد که روایی همگرایی این سازه‌های الگو نیز در وضعیت مطلوب قرار دارد. ضریب تعیین سازه‌ها از تحلیل نرم‌افزاری به دست آمده است و شاخص GOF هم محاسبه شده است.

جدول ۳. مقادیر AVE و شاخص‌های نیکویی برازش (R^2) و GOF برای متغیرهای بررسی شده

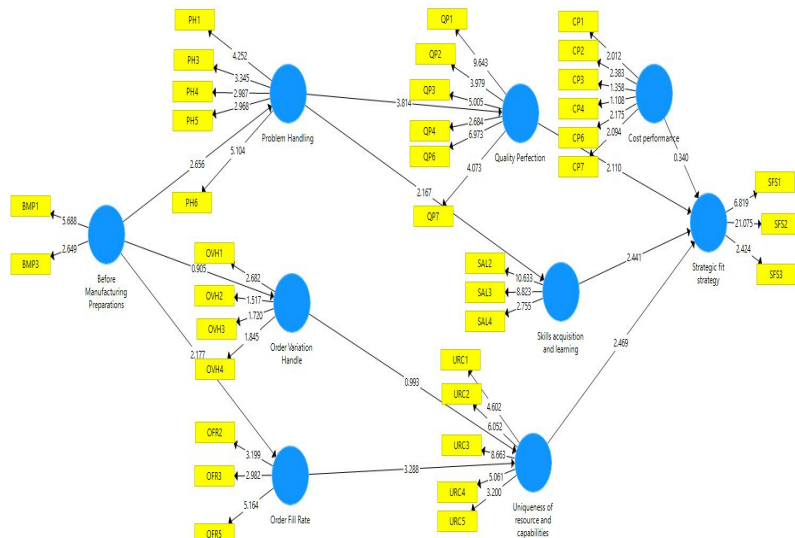
شاخص نیکویی برازش (GOF)	ضریب تعیین (R^2)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	سازه‌های الگوی پژوهش
	-	۰/۵۹	آمادگی‌های پیش از تولید
	۰/۰۸۴	۰/۵۴	مهارت و یادگیری سازمانی
	۰/۰۴۶	۰/۴۵	مدیریت تغییر سفارش
	۰/۱۶۷	۰/۴۱	مدیریت مشکلات
۰/۳۱	۰/۲۳۹	۰/۴۲	کیفیت فراگیر
	-	۰/۴	عملکرد هزینه
	۰/۱۲۲	۰/۴۵	برآورده کردن سفارش‌ها
	۰/۲۳۷	۰/۴۲	منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها
	۰/۴۹۸	۰/۵۲	متناسب‌سازی راهبردی



در این پژوهش روایی واگرا در دو سطح شاخص‌ها و سطح سازه‌ها بررسی شده است. نتایج حاصل از بررسی روایی در سطح شاخص در جدول ۳ نشان داد که مقدار همبستگی میان هر یک از شاخص‌ها با سازه مربوطه به خود (بار عاملی) از همبستگی میان آنها با سایر سازه‌های الگو بیشتر است که این نتیجه نشان‌دهنده روایی واگرای مناسب در سطح شاخص‌ها می‌باشد. همچنین نتایج بررسی روایی واگرا در سطح سازه‌ها (متغیرهای مکنون) که با استفاده از روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱) هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین آن سازه با دیگر سازه‌های الگو صورت گرفت [۴۵]. جدول ۴ نشان‌دهنده جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه از مقدار ضرایب همبستگی بین آن سازه با دیگر سازه‌های الگو بیشتر است که این نتیجه نیز نشان‌دهنده روایی واگرای مناسب الگوی پیشنهادی پژوهش در سطح سازه‌ها است. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش حاصل از اجرای الگوی مفهومی پژوهش شکل ۳ از راه آزمون T در نرم‌افزار Smart PLS و در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴. بررسی روایی واگرا به روش فورنل لارکر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
(۱) آمادگی‌های پیش از تولید	۰/۸۷								
(۲) مدیریت تغییر سفارش	۰/۲۱	۰/۶۷							
(۳) مدیریت مشکلات	۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۶۴						
(۴) برآورده کردن سفارش‌ها	۰/۳۵	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۶۷					
(۵) عملکرد هزینه	۰/۱۸	۰/۲	۰/۴۲	۰/۲	۰/۶۴				
(۶) کیفیت فراگیر	۰/۳۲	۰/۲۶	۰/۴۹	۰/۲۸	۰/۳	۰/۶۵			
(۷) مهارت و یادگیری سازمانی	۰/۳۲	۰/۱۱	۰/۲۹	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۵۶	۰/۷۴		
(۸) منحصربه‌فرد بودن منابع	۰/۱۶	۰/۲۵	۰/۳۷	۰/۴۵	۰/۳	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۶۵	
(۹) متناسب‌سازی راهبردی	۰/۲۳	۰/۲۶	۰/۴۶	۰/۴۵	۰/۲	۰/۵۸	۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۷۲



شکل ۳. الگوی ترسیم همراه با ضرایب معناداری Z

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون فرضیه	نتایج آزمون الگو			فرضیه‌های پژوهش
	T-) (Statistic)	(P-Value)	ضریب مسیر (α)	
پذیرش	۲/۶۵۶	۰/۰۰۸	۰/۴۱	H۱ آمادگی‌های پیش از تولید -- < مدیریت مشکلات و مسائل
رد	۰/۹۰۵	۰/۳۶۶	۰/۲۱	H۲ آمادگی‌های پیش از تولید -- < مدیریت تغییر سفارش
پذیرش	۲/۱۷۷	۰/۰۳۰	۰/۳۱	H۳ آمادگی‌های پیش از تولید -- < برآورده کردن سفارش‌ها
پذیرش	۳/۸۱۴	۰/۰۰۰	۰/۴۹	H۴ مدیریت مشکلات و مسائل -- < کیفیت فراگیر
پذیرش	۲/۱۶۷	۰/۰۳۱	۰/۲۹	H۵ مدیریت مشکلات و مسائل -- < مهارت و یادگیری سازمانی
رد	۰/۹۹۳	۰/۳۲۱	۰/۱۸	H۶ مدیریت تغییر سفارش -- < منحصر به فرد بودن منابع



نتیجه آزمون فرضیه	نتایج آزمون الگو			فرضیه‌های پژوهش
	T-) (Statistic)	(P-Value)	ضریب مسیر (α)	
پذیرش	۳/۲۸۸	۰/۰۰۱	۰/۴۳	H۷ برآورده کردن سفارش ها -- < منحصربه‌فرد بودن منابع
پذیرش	۲/۱۱۰	۰/۰۳۵	۰/۲۸	H۸ کیفیت فراگیر -- < متناسب‌سازی راهبردی
پذیرش	۲/۴۴۱	۰/۰۱۵	۰/۳۲	H۹ مهارت و یادگیری سازمانی -- < تناسب راهبردی
پذیرش	۲/۴۶۹	۰/۰۱۴	۰/۳	H۱۰ منحصربه‌فرد بودن منابع -- < تناسب راهبردی
رد	۰/۳۴۰	۰/۷۳۴	۰/۰۴	H۱۱ عملکرد هزینه -- < تناسب راهبردی

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بی‌تردید جهان امروز از ویژگی‌های خاصی همچون تغییرات پرشتاب، جابه‌جایی سریع در توازن قدرت، رقابت چشم‌گیر و پیشرفت‌های سریع در علم و فناوری برخوردار است. در اقتصاد کنونی بیش از آنکه سازمان‌ها وابسته به منابع فیزیکی، سرمایه و دارایی‌های ملموس و عینی باشند، وابسته به راهبردهای متناسب با سازمان هستند. در این شرایط سازمان‌هایی که بین راهبردهای تولید و راهبردهای رقابتی ارتباط مناسبی برقرار کرده‌اند، می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند. با توجه به اهمیت این موضوع در این پژوهش به بررسی راهبرد تناسب راهبردی و نقش آن در صنعت چینی در سطح کشور پرداخته شده است. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین شاخص‌های راهبردهای تولید و شاخص‌های راهبردهای رقابتی است که پایه و اساس راهبرد تناسب راهبردی را تشکیل می‌دهد. در این راستا به تأثیر شاخص‌های آمادگی‌های پیش از تولید، مهارت و یادگیری سازمانی، مدیریت تغییر سفارش، مدیریت مشکلات و مسائل، کیفیت فراگیر، برآورده کردن سفارش‌ها، منحصربه‌فرد بودن منابع، عملکرد هزینه بر متناسب‌سازی راهبردی پرداخته شده است. نتایج بررسی اولین فرضیه اصلی نشان‌دهنده تأثیر مثبت آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت مشکلات و مسائل است، با توجه به اینکه قبل از شروع به ساخت هر نوع محصولی نیاز به انجام تدارک‌های اولیه است، بنابراین نقش به‌سزای آمادگی‌های پیش از تولید در کاهش و مدیریت مشکلات محسوس است که در مقاله ویکری



و همکاران (۱۹۹۳) نیز به بررسی اثر اقدام‌های قبل از تولید بر مدیریت مسائل و عملکرد شرکت پرداخته است که تأثیر مثبت آن را نیز تأیید کرده است [۴۶]. دومین فرضیه، تأثیر مثبت آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت تغییر سفارش را رد می‌کند. با توجه به اینکه درخواست سفارش، ارسال مواد خام به انبار برای تدارک محصول نیاز به مدیریت تغییر در اندازه سفارش ندارد، بنابراین رد فرضیه مذکور تأیید می‌شود. نتایج سومین فرضیه بیانگر آن است که آمادگی‌های پیش از تولید تأثیر مثبت معناداری بر برآورده‌کردن سفارش‌ها دارد که در مقاله رحمان و رحمان (۲۰۲۰) نیز به صورت مشابه به بررسی اثر ذخیره‌سازی مواد اولیه در انبار بر زمان تولید محصولات سفارش داده‌شده پرداخته است که اثر مثبت آن تأیید شده است [۴۷]، همچنین وارد و همکاران (۱۹۹۴) بر این باور بودند که بخش تدارکات سیستم‌های تولیدی باید طراحی و توسعه پیدا کنند که آن نیز منجر به عملکرد بهتر شرکت و برآورده‌سازی نیاز مشتری می‌شود [۴۷]. نتایج چهارمین فرضیه بیانگر رابطه مثبت مدیریت مشکلات و مسائل با کیفیت فراگیر است که در مقاله تریسی و همکاران (۱۹۹۹) به ارتباط بین مدیریت مشکلات با مسائل کیفی مربوطه پرداخته شده است [۴۸]. نتایج پنجمین فرضیه بیانگر ارتباط مثبت مدیریت مشکلات و مسائل با مهارت‌ها و یادگیری سازمانی است. بنابراین در صورتی که اپراتورها و کارگران مهارت و توانمندی لازم داشته باشند، قابلیت‌ها و توانمندی‌ها در سطح شرکت بهبود پیدا می‌کند و یادگیری مؤثری برای انجام بهتر کارها صورت می‌گیرد. نتایج ششمین فرضیه بیانگر آن است که مدیریت تغییر سفارش بر منحصربه‌فرد بودن منابع تأثیری ندارد. بنابراین تغییر در خط تولید، اثر ناچیزی بر منابع محدود به‌منظور پاسخ‌گویی به سفارش مشتری دارد. فرضیه هفتم به تأثیر مثبت برآورده‌کردن سفارش‌ها بر منحصربه‌فرد بودن منابع می‌پردازد که در مقاله رحمان و رحمان (۲۰۲۰) به سازگاری راهبردی برآورده‌کردن سفارش‌ها برای قابلیت استفاده از منابع اشاره شده است [۴]. بنابراین در صورتی که قابلیت‌های لازم در صنعت ایجاد شده باشد و نظارت دقیق و پیوسته‌ای بر بهبود استقرار فناوری صورت گرفته باشد، در آن صورت تولید محصول به‌صورت اتوماتیک انجام می‌شود و زمان کافی برای تولید محصول سفارش داده‌شده در نظر گرفته شده است.



فرضیه هشتم به تأثیر مثبت کیفیت فراگیر بر متناسب‌سازی راهبردی اشاره کرده است که در مقاله بویر و لويس (۲۰۰۲)، فناوری تولید پیشرفته بررسی شده است و در آن بر بهبود کیفیت و توان رقابتی محصولات متمرکز شده است که در نهایت منجر به تناسب راهبردها شده است [۴۹]. ازسوی دیگر اسکینر (۱۹۷۴) کیفیت فراگیر، انعطاف‌پذیری در تغییر حجم و هزینه کم را به‌عنوان معیارهای متداول عملکرد رقابتی برای راهبرد تولید توصیف کرد [۱۱]. فرضیه نهم نیز به تأثیر مثبت مهارت و یادگیری سازمانی بر متناسب‌سازی راهبردی اشاره دارد. بنابراین در صورتی که یادگیری از راه مشارکت در گروه و تمرکز مداوم بر قابلیت‌های فردی انجام گیرد، منجر به ایجاد توانمندی و بهبود قابلیت‌ها براساس بهترین عملکرد می‌شود. فرضیه دهم نیز به تأثیر مثبت منحصربه‌فرد بودن منابع بر متناسب‌سازی راهبردی پرداخته است. بنابراین در صورتی که بر توانایی‌ها و شایستگی مدیران تمرکز شود، می‌توان میزان تولید را با حداکثر ظرفیت موجود انجام داد و عملکرد مناسب را شناسایی کرد که منجر به ایجاد تناسب راهبردی می‌شود.

فرضیه یازدهم نیز به نبود رابطه مثبت بین عملکرد هزینه با متناسب‌سازی راهبردی اشاره دارد که با توجه به هزینه‌های ثابت و بالای صنایع تولیدی ظروف چینی، کاهش هزینه‌های جزئی تأثیر چندانی بر راهبرد متناسب‌سازی راهبردی ندارد. اما در پژوهش سوینک (۲۰۰۷) به بررسی اثر ادغام راهبرد شرکتی و تولیدی بر اثربخشی هزینه و انعطاف‌پذیری پرداخته است که با توجه به نوع محصول انتخابی، تأثیر زیادی بر آن داشته است [۵۰]. در این پژوهش به بررسی راهبردهای تولید با لحاظ کردن راهبرد رقابتی، خطرپذیری محیطی و نحوه عملکرد شرکت پرداخته شد. ازجمله نوآوری‌های این پژوهش می‌توان به بررسی مواد اولیه موجود در انبار و در نظر گرفتن تولید ناب در شاخص آمادگی‌های پیش از تولید اشاره کرد. ازجمله دیگر نوآوری‌های پژوهش تمرکز بر توسعه قابلیت‌ها و عملکرد بلندمدت براساس قابلیت‌ها و بهبود توانمندی‌ها در شاخص مهارت و یادگیری سازمانی است. دسترسی به مواد خام و تغییر در اندازه سفارش در شاخص مدیریت تغییر سفارش لحاظ شد. در این پژوهش همچنین نحوه تولید محصول، تغییر در خط تولید و وجود تکنسین‌های متخصص در شاخص مدیریت مشکلات لحاظ شده است. با توجه به اهمیت نحوه تولید مطلوب و انجام بازرسی کیفی، این



دو بعد در شاخص کیفیت فراگیر قرار می‌گیرد. جلوگیری از اضافه‌کاری خط تولید و حمل‌ونقل به‌موقع در شاخص عملکرد هزینه قرار گرفته است. عملکرد کارگران، کارکنان و نظارت بر تولید محصول در شاخص نرخ بازپرسازی سفارش نیز بررسی شد. میزان توسعه‌یافتگی، توانمندی و شایستگی‌های واقعی مدیران صنعت در شاخص منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها بررسی می‌شود. با توجه به اینکه پارامترهای بسیاری بر راهبرد تناسب راهبردی به‌عنوان نقش میانجی و نقش تعدیل‌گر اثرگذار هستند، بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده تأثیر پارامترهایی همچون فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، منابع انسانی و ... بر راهبرد تناسب راهبردی بررسی شود.

الگوی این پژوهش برای شرکت‌های تولیدی ظروف چینی ایران آزمون شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که الگوی مذکور در دیگر بخش‌های خصوصی و در سطح کشور اجرا و نتایج آن تحلیل شود.

۸- منابع

- [1] Carty WM, Senapati U. Porcelain—raw materials, processing, phase evolution, and mechanical behavior. *Journal of the American Ceramic Society*. 1998 Jan;81(1):3-20.
- [2] Ren H, Chen R. Porcelain supply chain coordination considering the preferences of consumers against the background of e-commerce. *Sustainability*. 2023 Jun 21;15(13):9877.
- [3] <http://www.piai.ir/>
- [4] Rahman MH, Rahman A. Strategic fit strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving capabilities of a manufacturing unit. *Production & Manufacturing Research*. 2020 Jan 1;8(1):59-79.
- [5] Porter ME. What is strategy. Published November. 1996 Nov 1;74(6):61-78.
- [6] Ward PT, Duray R. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of operations management*. 2000 Feb 1;18(2):123-38.
- [7] Rahman MH, Rahman A. Strategic fit: Model development and fitness analysis of a manufacturing unit. *Production & Manufacturing Research*. 2019 Jan 1;7(1):44-66.



- [8] Grant RM. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons; 2021 Nov22.
- [9] D'Souza DE, Williams FP. Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions. Journal of operations management. 2000 Aug 1;18(5):577-93.
- [10] Skinner W. Manufacturing-missing link in corporate strategy.
- [11] Skinner W. The focused factory. Harvard business review. 1974:114-21.
- [12] Wheelwright SC. Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. Business horizons. 1978 Feb 1;21(1):57-66.
- [13] Chiles TH, Choi TY. Theorizing TQM: An Austrian and evolutionary economics interpretation. Journal of Management Studies. 2000 Mar;37(2):185-212.
- [14] Adomako S, Amankwah-Amoah J, Frimpong K. Human capital, reverse engineering and new venture growth: The moderating role of competitive strategy. Technovation. 2022 Jun 1; 114:102520.
- [15] Wang X, Lu X, Chen J, Hu X. The border effects and choices of competitive strategies of the provincial natural gas markets in China. Resources Policy. 2024 Feb 1; 89:104585.
- [16] Perez JA, Geldes C, Kunc MH, Flores A. The effect of local institutions on the competitive strategies of exporters. The case of emerging economies in Latin America. Journal of Business Research. 2023 Dec 1; 169:114256.
- [17] Liu H, Li T, Leong GK. Choice of competitive strategy of formal and informal sectors in recycling WEEE with fund subsidies: Service or price? Journal of Cleaner Production. 2022 Oct 20; 372:133717.
- [18] Lillis B, Sweeney M. Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations. European Management Journal. 2013 Dec 1;31(6):564-90.
- [19] Hayes RH, Wheelwright SC. Restoring our competitive edge: competing through manufacturing. (No Title). 1984 Jun 25.
- [20] Sum CC, Singh PJ, Heng HY. An examination of the cumulative capabilities model in selected Asia-Pacific countries. Production Planning & Control. 2012 Oct 1;23(10-11):735-53.
- [21] Avella L, Vazquez-Bustelo D, Fernandez E. Cumulative manufacturing capabilities: an extended model and new empirical evidence. International Journal of Production Research. 2011 Feb 1;49(3):707-29.
- [22] Prester J. Competitive priorities, capabilities and practices of best performers: evidence from GMRG 4 data. Total Quality Management & Business Excellence. 2013 Feb 1;24(1-2):138-57.

- [23] Amoako-Gyampah K, Acquah M. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International journal of production economics*. 2008 Feb 1;111(2):575-92.
- [24] Jitpaiboon T, Gu Q, Truong D. Evolution of competitive priorities towards performance improvement: a meta-analysis. *International Journal of Production Research*. 2016 Dec 16;54(24):7400-20.
- [25] Porter ME, Strategy C. Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free. 1980;1.
- [26] Chang H, Fernando GD, Tripathy A. An empirical study of strategic positioning and production efficiency. *Advances in Operations Research*. 2015;2015(1):347045.
- [27] Vickery SK, Droge C, Markland RE. Production competence and business strategy: do they affect business performance? *Decision Sciences*. 1993 Mar;24(2):435-56.
- [28] Zhao X, Sum CC, Qi Y, Zhang H, Lee TS. A taxonomy of manufacturing strategies in China. *Journal of Operations Management*. 2006 Sep 1;24(5):621-36.
- [29] Movafeghi, A. Strategic fit in organization design. *International Conference on Strategic Management (2014)* (In Persian).
- [30] Rahman MH, Al Amin M. An empirical analysis of the effective factors of the production efficiency in the garments sector of Bangladesh. *European Journal of Advances in Engineering and Technology*. 2016 Mar;3(3):30-6.
- [31] Nuruzzaman M. Improving competitiveness of readymade garment (RMG) industry of Bangladesh-Analysis of supply chains. Curtin University, Graduate School of Business. 2013.
- [32] D. Banker R, Mashruwala R, Tripathy A. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management decision*. 2014 Jun 10;52(5):872-96.
- [33] Chang H, Fernando GD, Tripathy A. An empirical study of strategic positioning and production efficiency. *Advances in Operations Research*. 2015;2015(1):347045.
- [34] KHALILI AM, AKBARI MB, Ataollahi M. The effect of environmental risks, corporate strategy and capital structure on firm performance in petro chemistry industry.
- [35] Jahanizadeh, F. Examining the relationship between competitive strategies and organizational structure in Mellat and Refah banks. Master Thesis, Faculty of Management, Tehran University. (2005). (In Persian).



- [36] Boohene R, Sheridan A, Kotey B. Gender, personal values, strategies and small business performance: A Ghanaian case study. *Equal Opportunities International*. 2008 Mar 28;27(3):237-57.
- [37] Chandler Jr AD. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT press; 1969 Aug 15.
- [38] Tracey M, Vonderembse MA, Lim JS. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of operations management*. 1999 Jun 1;17(4):411-28.
- [39] Hung SC, Hung SW, Lin MJ. Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2015 Feb 1;26(1-2):190-202.
- [40] Merschmann U, Thonemann UW. Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*. 2011 Mar 1;130(1):43-53.
- [41] Venkatraman N. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*. 1989 Jul 1;14(3):423-44.
- [42] Nadler DA, Tushman ML. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational dynamics*. 1980 Sep 1;9(2):35-51.
- [43] Henseler J, Ringle CM, Sinkovics RR. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing 2009* Mar 6 (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- [44] Magner N, Welker RB, Campbell TL. Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*. 1996 Dec 1;27(1):41-50.
- [45] Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*. 1981 Feb;18(1):39-50.
- [46] Vickery SK, Droge C, Markland RE. Production competence and business strategy: do they affect business performance?. *Decision Sciences*. 1993 Mar;24(2):435-56.
- [47] Ward PT, Leong GK, Boyer KK. Manufacturing proactiveness and performance. *Decision Sciences*. 1994 May;25(3):337-58.

- [48] Tracey M, Vonderembse MA, Lim JS. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of operations management*. 1999 Jun 1;17(4):411-28.
- [49] Boyer KK, Lewis MW. Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. *Production and operations management*. 2002 Mar;11(1):9-20.
- [50] Swink M, Narasimhan R, Wang C. Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of operations management*. 2007 Jan 1;25(1):148-64.



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.....

What Brings the Machinery of Governance to a Halt: Understanding the Phenomenon of the "Creeping Ineffectiveness of Public Policies"

Hassan Danaeefard (Corresponding author)

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management & Economics,
Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Abstract

The gradual deviation of public policies, as a latent challenge in governance, subtly distorts policies away from their original goals, thereby undermining the efficiency, equity, and legitimacy of political systems. This phenomenon—potentially driven by institutional inertia, stakeholder conflicts of interest, and the inability to adapt to social, economic, and technological changes—has profound effects on social cohesion and national resource allocation. This paper analytically explores the roots, pathways, and consequences of such deviation within the theoretical framework of governance and, through a comparative study of selected countries, explains the inefficiencies arising from it. The persistence of this phenomenon can intensify inequalities, erode public trust, and reduce the resilience of governance processes. Proposed strategies to counteract it include periodic policy reviews, inclusive stakeholder engagement, and the use of data-driven technologies. Finally, new research questions are introduced to further examine this phenomenon.

Key Words: Public Policy Deviation, Governance Inefficiency, Institutional Inertia, Policy Effectiveness, Stakeholder Engagement.

hdanaee@modares.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0003-1805-7323>

The relationship between production strategies and competitive strategies in Iranian porcelain manufacturing industries

B. Moghimi Shahri¹, A.R. Khodabandeh^{2*}, H. Rahman Seresht³

1. Ph. D Student, Department of industrial management, School of management and accounting, Allameh Tabatabae'i University, Tehran, Iran
2. Ph. D Student, Department of business administration, School of management and accounting, imamreza University, Mashhad, Iran
3. Professor, Department of business administration, School of management and accounting, Allameh Tabatabae'i University, Tehran, Iran

Receive: 2024/05/23
Accept: 2025/05/06

Review: 2025/04/14
Print:2025/10/01

Abstract

In the current era, organizations are facing a competitive and increasingly complex global environment. To remain competitive and dynamic, they need to focus on aligning their production strategies and competitive strategies, which impact performance. The current research aims to investigate the relationship between production factors, competitive factors, and performance, forming the basis of the strategic fit strategy. Existing literature in this field has mainly focused on production strategies and competitive strategies separately, measuring company performance through the development of indicators in these areas. This research addresses the design and development of a conceptual model of strategic fit strategy and its analysis through structural equations, building upon the fragmented strategies found in the literature. The hypothesis testing results show that managing issues has the most positive impact on overall quality, while fulfilling orders significantly affects the uniqueness of resources. Moreover, pre-production readiness has a positive effect on issue management and order fulfillment, and issue management significantly influences organizational skills and learning. Ultimately, overall quality, organizational skills and learning, and uniqueness of resources have a positive impact on strategic fit strategy.

Keywords: competitive strategy, production strategy, Strategic fit strategy, partial least squares method.

*Corresponding author Email: Mv.yegane@ilam.ac.ir

A Model of Quality of Work Life for Municipality Employees Case Study: Zanjan Municipality Employees

P. Abedi^{1*}, D. abbasi², F. Ghasemzadeh³

1. Master's degree in Islamic Human Resources Management, Management and accounting department, faculty of humanities, university of zanjan, zanjan, iran.
2. Assistant Professor, Management and accounting department, faculty of humanities, university of zanjan, zanjan, Iran.
3. Assistant Professor, Management and accounting department, faculty of humanities, university of Zanjan, Zanjan, Iran.

Receive: 2025/02/08
Accept: 2025/09/07

Review: 2025/06/06
Print:2025/10/01

Abstract:

This study aimed to design and explain a quality of work life model for employees of Zanjan Municipality using grounded theory methodology. The research sought to address both employee engagement and performance enhancement. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with 16 Zanjan Municipality employees and managers who met the study's general and specific selection criteria. Data analysis was conducted through a three-stage coding process: open coding, axial coding, and selective coding. The analysis yielded 54 concepts categorized into 14 core categories: "Meritocracy", "Job enrichment", "Career advancement opportunities", "Professional development", "Rule compliance", "Performance management", "Cohesiveness", "Process management", "Standard work environment", "Pay equity", "Financial transparency and stability", "Resources and facilities", "Healthy organization", "Competence and social responsibility". These categories formed the foundation for developing the quality of work life model for Zanjan Municipality employees. The results identified "meritocracy" as the pivotal category in enhancing the quality of work life of Zanjan Municipality employees.

Keywords: Quality of Work Life, Municipality Employees, Grounded Theory, Open coding, Axial coding, Selective coding.

*Corresponding author Email: payam.abedi94@Gmail.com

Key Factors Influencing Sustainable Employment and Income Generation of Management Graduates for Entering the Business World; A Scoping Review

R. Dehghani¹, A. Manian^{2*}, M. Elyasi³

1. Postdoctoral Student of Information Technology Management, Faculty of Technology and Industrial Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Professor, Information Technology Management, Faculty of Technology and Industrial Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Associate Professor of Technology and Entrepreneurship Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Receive: 2025/01/18
Accept: 2025/06/15

Review: 2025/05/20
Print:2025/10/01

Abstract

In recent years, job scarcity or unemployment, coupled with rapid changes in the labor market, have presented challenges to the employment of university graduates, particularly in the management field. This research employs a scoping review methodology to identify the key factors influencing management graduates' employment and income generation. In this study, literature retrieval and evidence synthesis were conducted using both scoping review and thematic analysis approaches. Initially, a comprehensive search across domestic and international scientific databases identified 1005 studies. Subsequently, through a screening process, 922 studies were excluded due to duplication, inaccessibility, or insufficient relevance, resulting in 83 highly relevant studies. The analysis of these studies led to the categorization of key factors associated with sustainable employment and income generation for management graduates into three groups: individual factors, job-related factors, and environmental factors. These job requirements may also help to broaden the perspective on increasing job creation within society. As a result, this approach serves as a dual solution to the unemployment crisis, creating jobs while also contributing to economic development by generating wealth in society. The findings also emphasize the necessity of shifting the mindset of graduates from merely seeking employment towards creating and developing jobs.

Keywords: Sustainable Job, Income Generation, Management Graduates, Scoping Review

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

Ranking the factors influencing talent recruitment in startup companies using Fuzzy Delphi and Marcus approaches

**E. Javaheri Zadeh^{1*}, F. Ghasemi Banabari², F. Sadeghi³
M.H. Maleki⁴**

1. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Administrative and Economic Sciences, University of Qom, Qom, Iran.
2. PhD Candidate in Public Administration (Human Resource Management), Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
3. Master of Business Administration (E-Commerce), Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Qom, Qom, Iran.
4. Full Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, University of Qom, Qom, Iran.

Receive: 2025/02/06
Accept: 2025/05/25

Review: 2025/05/24
Print:2025/10/01

Abstract

In the age of knowledge and wisdom, organizational talents are considered the most important competitive advantage and organizational capital, and their optimal management is considered very important. Talent attraction is one of the most important measures in talent management. the purpose of the present study is to rank the factors affecting talent attraction in startups. The present study is innovative in addressing the issue of ranking the factors affecting talent attraction in startups by using Delphi-Fuzzy (for weighting) and Marcus (for ranking) techniques. The present study is applied in terms of orientation and quantitative in terms of methodology. The statistical population of the study was 10 managers and human resources experts in startups. The data collection tools in this study were expert and priority questionnaires. In the first stage, a comprehensive literature review was conducted in the field of talent attraction using a library method, and the discovered influencing factors on talent attraction were collected. In the second stage, the influencing factors obtained during the first stage were screened by distributing expert questionnaires and the fuzzy Delphi method. Eight influencing factors had a defuzziness number higher than 0.7 and were selected for final prioritization. The screened influencing factors were analyzed by distributing priority questionnaires and the Marcus method. Based on the evaluation indicators in the Marcus method, the priority

*Corresponding author Email: ebrahim.gvaheri@ut.ac.ir

influencing factors on talent attraction were: financial compensation, learning work environment, welfare affairs, and personal relationships. The findings can be a guide for human resource managers in startups to attract talents.

Keywords: Organizational talents; talent management; Talent Acquisition; Startup; Fuzzy Delphi; Marcus.

Designing a Conceptual Framework for Assessing the Realization of Responsible Artificial Intelligence in Human Resource Management

M. Jami Pour¹, S. Akbari Emami^{2*}

1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran.

Receive: 2025/02/12
Accept: 2025/09/07

Review: 2025/08/12
Print:2025/10/01

Abstract

Artificial intelligence (AI) technologies have significantly transformed human resource management (HRM), playing a pivotal role in key decisions such as hiring and termination. However, numerous reports have highlighted risks and violations associated with automated decision-making. Accordingly, the primary aim of this study is to develop a conceptual framework for measuring the realization of responsible AI in the domain of HRM. A qualitative research approach was adopted. First, a systematic review of relevant theoretical and empirical literature was conducted to extract an initial conceptual framework. To enrich and validate this framework, semi-structured interviews were carried out with ten experts in the fields of AI and HRM. The collected data were analyzed using qualitative content analysis to identify the core dimensions of responsible AI in a rigorous, evidence-based manner. Findings revealed that responsible AI in HRM comprises six main dimensions: ethics (7 items), reliability and trustworthiness (5 items), accountability and responsibility (6 items), transparency (7 items), fairness and non-discrimination (7 items), and data privacy and security (8 items), totaling 40 specific indicators. The proposed framework provides HR managers with a practical guide for designing and implementing AI systems in a way that is not only aligned with human and organizational values but also safeguards against unintended consequences by simultaneously addressing these six critical dimensions of responsibility.

Keywords: Human Resource Management, Artificial Intelligence, Responsible Artificial Intelligence.

*Corresponding author Email: s.emami@hmu.ac.ir

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Editor's word	1
• Designing a Conceptual Framework for Assessing the Realization of Responsible Artificial Intelligence in Human Resource Management	39
M. Jami Pour, S. Akbari Emami	
• Ranking the factors influencing talent recruitment in startup companies using Fuzzy Delphi and Marcus approaches	73
E. Javaheri Zadeh, F. Ghasemi Banabari, F. Sadeghi, M.H. Maleki	
• Key Factors Influencing Sustainable Employment and Income Generation of Management Graduates for Entering the Business World; A Scoping Review	103
R. Dehghani, A. Manian, M. Elyasi	
• A Model of Quality of Work Life for Municipality Employees Case Study: Zanzan Municipality Employees.....	139
P. Abedi, D. abbasi, F. Ghasemzadeh	
• The relationship between production strategies and competitive strategies in Iranian porcelain manufacturing industries.....	169
B. Moghimi Shahri, A.R. Khodabandeh, H. Rahman Seresht	
• Subscription Form	195
• Abstract	197

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.impsc@modares.ac.ir
Website: www.ormr.modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279