

فراوند درتوسعه

نمایه در ISC

دوره ۳۷ - زمستان ۱۴۰۳ - شماره ۴ - پیاپی ۱۳۰

بناست تحریر بر ترتیب حروف الفبا:

دکتر علی انتظاری هرسینی / دانشیار گروه مدیریت دانشکده بازرگانی دانشگاه

کوئینزلند استرالیا

دکتر مهدی حمزه پور / دانشیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

دکتر حسن دانایی فرد / استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

دکتر سام سلیمانی / دانشیار مرکز بازاریابی و مدیریت زنجیره تامین دانشگاه

بازرگانی نینورد، هلند

دکتر فرج اله رهنورد / استاد گروه مدیریت موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه ریزی

دکتر حبیب اله طاهر پور کلانتری / دانشیار گروه مدیریت موسسه عالی آموزش

و پژوهش برنامه ریزی

دکتر اکبر عالم تبریز / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

دکتر فرید فرهادی / دانشیار مدرسه رهبری کارآفرینی آرتور ام. بلنک بوستون ایالات

متحده آمریکا

دکتر غلامرضا معمارزاده / دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات

دکتر عباس منوریان / استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نشانی: تهران، میدان شهید باهنر (نیاوران)، جمال آباد، خیابان شهید مختار

عسگری، شماره ۶، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه ریزی، طبقه پنجم

کدپستی ۱۹۷۸۹۱۴۱۵۱

تلفن دفتر نشریه: ۲۶۱۱۶۹۰۴ | تلفن اشتراک: ۲۶۱۱۶۹۷۲

وبسایت موسسه: <http://www.imps.ac.ir>

وبسایت نشریه: <http://www.jmdp.ir>

شاپا (چاپی): ۱۷۳۵-۰۷۱۹

شاپا (الکترونیکی): ۲۲۵۲-۰۰۷۴

بها: ۵۰۰۰۰ ریال

چاپ: انتشارات کهن

● فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه در ویرایش مقاله ها، به ترتیبی که آرا و عقاید

نویسندگان تغییر نکند، آزاد است.

● درج مطالب در این نشریه لزوما منعکس کننده نظر نشریه فرایند مدیریت و

توسعه نیست.

● نقل و اقتباس مطالب فصلنامه با ذکر مأخذ مجاز است.

بر اساس نامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شماره ۳/۸۱۹۹۸ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۱۴، نشریه فرایند مدیریت و توسعه دارای اعتبار

علمی است و چاپ مقاله در آن برای ارتقای اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و موسسه های آموزشی و پژوهشی موثر است.



موسسه عالی آموزش و پژوهش
برنامه ریزی

فهرست مندرجات

- ۳ تاثیر رهبری اخلاقی ادراک شده بر قصد ترک خدمت با تاکید بر قانون شکنی
 خیرخواهانه و اینترسی سازمان ادراک شده/
 داود حق خواه و رقیه حسن زاده
- ۳۵ فهم پدیدارشناسانه اشباح سازمانی و پیامدهای آن در سازمان های دولتی ایران/
 شقایق صالح آبادی، رضا سپهوند، سید نجم الدین موسوی و محسن عارف نژاد
- ۶۱ ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر پایه ابزارهای شناختی/
 حمیدرضا مهمانخواه، غلامرضا معمارزاده طهران، حامد رحمانی و مرتضی موسی خانی
- ۹۵ فهم تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر پادشکنندگی سازمانی ادراک
 شده؛ تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده/
 علی امیدی
- ۱۲۵ تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند در مدیریت شهری/
 منیژه سبزی، یوسف محمدی مقدم، محسن محمدیان ساروی، ندا نفری و نادر شیخ الاسلامی کندلوسی
- ۱۵۳ تحلیل پدیدارشناسانه تله های شایستگی مدیران در بخش دولتی/
 علی احمد حسینی و سعید میر

داوران این شماره:

دکتر عبدالحمید شمس
دکتر علی جوکار
دکتر مهدی خیراندیش
دکتر سید محمد زاهدی
دکتر طیبه عباسی
دکتر علی جهانگیری
دکتر غلامرضا معمارزاده طهران
دکتر فاطمه رحمانی
دکتر محمد جواد کاملی
دکتر ناصر بامداد
دکتر ناصر عسگری

عنوان مقاله: تاثیر رهبری اخلاقی ادراک شده بر قصد ترک

خدمت با تاکید بر قانون شکنی خیرخواهانه و

اینرسی سازمان ادراک شده

داود حق خواه^۱، رقیه حسن زاده^۲

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

چکیده:

هدف: این پژوهش، با هدف بررسی مدل تأثیر رهبری اخلاقی ادراک شده، بر ترک خدمت کارکنان، با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر اینرسی سازمانی، و نقش میانجی گر قانون شکنی خیرخواهانه، در سازمان های دولتی، انجام شده است.

روش شناسی: این پژوهش، توصیفی-پیمایشی، بر روی ۳۹۱ نفر از کارکنان یک سازمان دولتی، در تبریز، که به روش نمونه گیری تصادفی ساده، انتخاب شدند، انجام شد. برای آزمودن الگوی پیشنهادی پژوهش، از روش الگویابی معادلات ساختاری، استفاده شد. روش پژوهش حاضر، همبستگی و از نوع مدل سازی معادلات ساختاری، است.

یافته ها: نتایج، نشان داد که رهبری اخلاقی، تأثیر منفی، و معناداری، بر ترک خدمت کارکنان، دارد. علاوه بر این، قانون شکنی خیرخواهانه، نقش میانجی گر، در این رابطه، ایفا می کند، در حالی که اینرسی سازمانی، اثر رهبری اخلاقی، بر ترک خدمت کارکنان را، تعدیل می کند.

ارزش / اصالت پژوهش: این پژوهش، با ارائه شواهد تجربی، در مورد روابط پیچیده، بین رهبری اخلاقی، ترک خدمت کارکنان، اینرسی سازمانی، و قانون شکنی خیرخواهانه، در زمینه سازمان های دولتی، به ادبیات موجود، کمک می کند. یافته ها، بینش های ارزشمندی را، برای مدیرانی ارائه می دهد که به دنبال کاهش ترک خدمت کارکنان، و ایجاد فضای سازمانی مثبت، هستند.

کلیدواژه ها: رهبری اخلاقی، ترک خدمت کارکنان، اینرسی سازمانی، قانون شکنی خیرخواهانه، سازمان های دولتی.

فرماندگار

دوره ۳۷ - زمستان ۱۴۰۳ - شماره ۴

پیاپی ۱۳۰ - صص: ۳-۳۴

DOI: 10.52547/jmdp.37.4.3

۱. استادیار، گروه مدیریت، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران. (نویسنده مسئول).

haghkhah@iau.ac.ir

hasanzadeh.r@iau.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران.

دنیای امروز که سازمان‌ها، با چالش‌های پیچیده، و تغییرات سریع محیطی، مواجه هستند، نقش رهبری اخلاقی، به عنوان یکی از عوامل کلیدی، در شکل‌دهی رفتارها، و نگرش‌های کارکنان، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (Dahlana & Katuriani, 2024). رهبری اخلاقی، برای ترویج شیوه‌های تجاری پایدار، تأثیرگذاری بر رفتار سازمانی، و افزایش مشارکت کارمندان، ضروری است (Kanyamukenge & Kagwaini, 2024). رهبری اخلاقی، با تأکید بر اصول اخلاقی، ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی، می‌تواند، تأثیر قابل‌توجهی بر فرهنگ سازمانی و رفتار کارکنان، داشته باشد (Ofem, 2024). در این میان، یکی از موضوعات مهمی که پژوهشگران سازمانی، به آن پرداخته‌اند، تأثیر رهبری اخلاقی، بر قصد ترک خدمت کارکنان، است. ترک خدمت کارکنان، نه تنها هزینه‌های قابل‌توجهی برای سازمان‌ها، به همراه دارد، بلکه می‌تواند بر پایداری و عملکرد سازمان نیز، تأثیر منفی بگذارد (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012). مطالعات اخیر نیز، نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی، می‌تواند با تقویت تعهد سازمانی، و کاهش استرس شغلی، قصد ترک خدمت را کاهش دهد (Hassani & Rostgar, 2023). علاوه بر این، پژوهش‌های جدید، تأکید می‌کنند که رهبری اخلاقی، با ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و عدالت، می‌تواند به کاهش تعارضات سازمانی، و افزایش رضایت شغلی، کمک کند (Smith & Johnson, 2025). همچنین، رهبری اخلاقی، با تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان، و کاهش نیت ترک خدمت، منجر شود (Lee, Kim & Park, 2025).

در این زمینه، اینرسی سازمانی، به عنوان یکی از عوامل کلیدی، که می‌تواند بر رفتارها و تصمیمات کارکنان، تأثیرگذار باشد، مورد توجه قرار گرفته است. اینرسی سازمانی، اغلب به عنوان مقاومت، در برابر تغییرات فناورانه، ظاهر می‌شود که ناشی از، ترس از جابجایی شغل، و از دست دادن کنترل است، که می‌تواند، نوآوری و رشد را، به تأخیر بیندازد (Norouzi, Parchami, Beyhaghi, Armin, Goodarzi, Takács & Abcouwer, 2024). از یک سو، اینرسی سازمانی، می‌تواند به عنوان عامل بازدارنده، در برابر تغییرات مثبت، عمل کند و از سوی دیگر، نوعی ثبات و پایداری، در سیستم‌های سازمانی، ایجاد کند. درک تعامل، بین رهبری اخلاقی و اینرسی سازمانی، می‌تواند به روشن‌تر شدن فرایندهای پیچیده تصمیم‌گیری، و رفتارهای کارکنان، کمک کند. پژوهش‌های جدید نیز، نشان می‌دهند که اینرسی سازمانی، می‌تواند تأثیر رهبری اخلاقی، بر رفتار کارکنان را، تعدیل کند (Kim & Lee, 2020).

علاوه بر این، رفتارهای قانون شکنی خیرخواهانه، که به عنوان نقض قوانین، یا رویه های سازمانی، به منظور دستیابی، به اهداف اخلاقی یا اجتماعی، تعریف می شود، به طور فزاینده ای، مورد توجه پژوهشگران، قرار گرفته است (Morrison, 2006). این نوع رفتارها، می توانند نقشی میانجی گرانه، در ارتباط میان رهبری اخلاقی و قصد ترک خدمت، ایفا کنند. در واقع، قانون شکنی خیرخواهانه، ممکن است به عنوان پاسخی به برداشت کارکنان، از ارزش ها و رفتارهای رهبرانشان، شکل گیرد (Zhang, Chiu & Wei, 2018). مطالعات اخیر نیز، تأکید می کنند که رهبری اخلاقی، می تواند با تشویق رفتارهای خیرخواهانه، نتایج سازمانی مثبتی، مانند کاهش نیت ترک خدمت را، بهبود بخشد (Zhang, Zheng & Zhao, 2021).

- با وجود پیشرفت های قابل توجه در این حوزه، همچنان خلأ های پژوهشی مهمی وجود دارد:
- بیشتر پژوهش ها، به بررسی اثر مستقیم رهبری اخلاقی، بر ترک خدمت، بسنده کرده اند و نقش متغیرهای میانجی و تعدیل گر (قانون شکنی خیرخواهانه و اینرسی سازمانی) کمتر مورد بررسی قرار گرفته است.
- شواهد تجربی، درباره سازوکارهای دقیق تأثیر رهبری اخلاقی، بر ترک خدمت، به ویژه در بستر سازمان های دولتی، و فرهنگ های مختلف، محدود و در بعضی موارد متناقض است.
- نقش رفتارهای نوآورانه یا قانون شکنی خیرخواهانه، به عنوان یک سازوکار مثبت یا منفی، در این رابطه، به طور جامع تبیین نشده است.

در این راستا، تلاش می شود تا با بهره گیری از چارچوب های نظری و داده های تجربی، به پرسش های کلیدی زیر پاسخ داده شود: چگونه رهبری اخلاقی می تواند، بر قصد ترک خدمت کارکنان، تأثیر بگذارد؟ اینرسی سازمانی، چگونه این رابطه را تعدیل، یا تقویت می کند؟ و در نهایت، رفتارهای قانون شکنی خیرخواهانه، چگونه به عنوان یک متغیر میانجی، در این روابط عمل می کنند؟

مبانی نظری پژوهش

رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی، به عنوان یکی از الگوهای نوین رهبری، بر رفتارهای اخلاقی رهبران، و تأثیر آن بر پیروان، تأکید دارد. رهبری اخلاقی درک شده، شامل شناخت رفتارهای اخلاقی رهبران، و تأثیر آنها بر اهداف اخلاقی پیروان، و پویایی سازمانی است. پژوهش ها نشان می دهد که رهبری اخلاقی درک شده، به طور قابل توجهی، حقوق شهروندی کارکنان را، افزایش و در عین حال،

بدبینی را کاهش می‌دهد و از این طریق، فضای سازمانی مثبت را، تقویت می‌کند (Habibi, 2019). علاوه بر این، درک پیروان از رفتارهای رهبری معتبر، با انگیزه‌های اخلاقی آنها، مرتبط است و نشان می‌دهد، که رهبری اخلاقی، می‌تواند ظرفیت‌های اخلاقی را در طول زمان پرورش دهد (Karbasi & Alvani, 2024). علاوه بر این، رهبری اخلاقی درک شده، فراتر از مرزهای سازمانی است و از طریق انطباق اخلاقی، بر اهداف خرید مشتری، تأثیر می‌گذارد (Kwakubake, Boateng & Agyei, 2019).

براون^۱ و همکاران (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را، به عنوان نمایش هنجارهای اخلاقی، از طریق اعمال، و تصمیمات رهبری، و ارتقای رفتارهای اخلاقی، در میان کارکنان، تعریف می‌کنند. رهبران اخلاقی با مدیریت مؤثر احساسات، رفاه کارکنان را، افزایش می‌دهند، که منجر به بهبود رضایت شغلی، و اخلاق می‌شود (Salim, Ismail & Johari, 2024). این رهبران، با ایجاد محیطی مبتنی بر احترام، اعتماد، و عدالت، به‌طور مستقیم، بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، تأثیر می‌گذارند (Walumbwa, Mayer, Wang, Workman & Christensen, 2011). رهبران اخلاقی، همچنین از طریق برقراری شفافیت، تأمین رفاه کارکنان، و تشویق، به رعایت اصول اخلاقی، تعهد سازمانی و انگیزه‌های کاری را ارتقا می‌دهند (Fathi Livari, Hamidizadeh, Sanobar & Zarei Matin, 2019). بر اساس نظریه هویت اجتماعی، تاجفل و ترنر^۲ (۱۹۸۶)، رهبری اخلاقی، با ایجاد حس تعلق، در میان کارکنان، آنها را به پیروی از ارزش‌های سازمانی، و رفتارهای مطلوب، سوق می‌دهد. علاوه بر این، رهبران اخلاقی، از طریق تأثیرگذاری بر هنجارهای سازمانی، و تقویت فرهنگ اخلاقی، احتمال بروز رفتارهای ضدسازمانی، مانند ترک خدمت را، کاهش می‌دهند (Zhou et al., 2023). رهبران اخلاقی، به‌عنوان الگوهای قابل اعتماد، با ایجاد محیطی که در آن، عدالت و احترام به کارکنان، اولویت دارد، می‌توانند، تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان را، افزایش دهند (Neubert, Carlson, Kacmar & Roberts, 2009). این رهبران، نه تنها رفتارهای اخلاقی را، در سطح فردی، تشویق می‌کنند، بلکه نقش بسزایی، در کاهش رفتارهای منفی، مانند ترک خدمت دارند (Walumbwa et al., 2011). از منظر نظریه یادگیری اجتماعی باندورا^۳ (۱۹۸۶)، رهبران اخلاقی، به‌واسطه تعاملات روزمره، و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی، الگویی برای کارکنان، ایجاد می‌کنند که از طریق مشاهده و الگوگیری از رفتارهای آنان، هنجارهای اخلاقی در سازمان، تقویت می‌شود. همچنین، مطالعات نشان داده

1. Brown et al
2. Tajfel and Turner
3. Bandura

است که رهبری اخلاقی، با بهبود ارتباطات سازمانی، و ترویج فرهنگ اعتماد، می‌تواند در کاهش تعارضات، و افزایش انسجام سازمانی، مؤثر باشد (Zhou & Cheng, 2015). این ویژگی‌ها، رهبری اخلاقی را، به یکی از عوامل حیاتی، در ایجاد محیطی سالم و پایدار، برای کارکنان و سازمان‌ها، تبدیل کرده است. یک مطالعه نشان داد که رهبری اخلاقی، مستقیماً بر احساس هدف کارکنان، و مؤثر بودن فنی و اجتماعی آنها، تأثیر می‌گذارد (Al Halbous, Williams & Ramayah, 2024).

در حالی که، مزایای رهبری اخلاقی ادراک شده مشهود است، برخی مطالعات نشان می‌دهد که، اثربخشی رهبری اخلاقی، می‌تواند تحت تأثیر بسترهای فرهنگی، و تطابق ارزش‌های اخلاقی، بین رهبران و پیروان، قرار بگیرد (Blinsky & Olsen, 2024; Konrad, 2013).

ترک خدمت کارکنان

ترک خدمت کارکنان، یکی از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی است، که می‌تواند پیامدهای منفی گسترده‌ای، برای سازمان‌ها، به همراه داشته باشد، از جمله می‌توان به کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌های استخدام و آموزش، و از دست دادن دانش سازمانی اشاره کرد (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). ترک خدمت، به دو نوع ارادی و غیرارادی تقسیم می‌شود؛ ترک خدمت ارادی، زمانی رخ می‌دهد که کارکنان، به دلایل شخصی، یا شغلی، تصمیم به خروج از سازمان، می‌گیرند، درحالی که ترک خدمت غیرارادی، اغلب به دلیل تصمیمات مدیریتی، مانند تعدیل نیرو اتفاق می‌افتد (Hom et al., 2012). عواملی همچون عدم رضایت شغلی، عدم تناسب شغل، با توانایی‌ها، و نبود فرصت‌های توسعه شغلی، از مهم‌ترین دلایل ترک خدمت ارادی، به‌شمار می‌روند (Mobley, 1977). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده است که، عوامل محیطی، مانند فرهنگ سازمانی و سبک رهبری، تأثیر قابل‌توجهی، بر تصمیم کارکنان، برای ترک سازمان دارند (Lee, Hom, Eberly & Li, 2020). به‌طور خاص، رهبری اخلاقی می‌تواند، نقش مهمی، در کاهش ترک خدمت، ایفا کند، چرا که این نوع رهبری، با ایجاد محیطی عادلانه، و قابل اعتماد، رضایت و تعهد کارکنان را، افزایش می‌دهد (Walumbwa et al., 2011). مطالعات اخیر نیز، بر اهمیت حمایت سازمانی ادراک‌شده، توسط کارکنان، تأکید دارند، زیرا کارکنانی که احساس حمایت بیشتری، از سوی سازمان دارند، کمتر احتمال دارد، سازمان را ترک کنند (Shore, Bommer & Tetrick, 2021). قصد ترک خدمت، به معنای تمایل ذهنی کارکنان، برای ترک سازمان، و جستجوی فرصت‌های شغلی جدید است. این مفهوم، به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ناراضایتی شغلی، و عدم تعهد سازمانی، در نظر گرفته می‌شود (Allen et al., 2012). ترک خدمت کارکنان، به‌ویژه در

سازمان‌هایی، با نیروی انسانی ماهر، می‌تواند پیامدهای جدی، برای بهره‌وری، هزینه‌های عملیاتی، و پایداری سازمان به همراه داشته باشد (Hom et al., 2012). عوامل متعددی، بر قصد ترک خدمت، تأثیر می‌گذارند که از جمله می‌توان، به رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و کیفیت رهبری اشاره کرد (Allen et al., 2010; Miri, Ghorbanizadeh & Seyed Naghavi, 2021).

● عوامل استرس‌زا در محل کار: پرستاران، سطوح بالایی از استرس را، به دلیل ترس از بیماری، تجهیزات حفاظتی شخصی ناکافی، و حجم کار سنگین، در طول بیماری همه‌گیر، گزارش دادند (Sharifian, 2024).

● رهبری سمی: رفتارهای رهبری منفی، به پریشانی عاطفی، کمک می‌کند و منجر به کاهش تعهد سازمانی، و افزایش اهداف ترک خدمت می‌شود (Kaptanoglu, 2020).

● مخالفت و ابراز: ابراز مخالفت کارکنان، در مورد شرایط محل کار، می‌تواند نشانه نارضایتی باشد، که در صورت عدم رسیدگی به آن، ممکن است منجر به افزایش نرخ ترک کار شود (Cosgrove, Smith & Brown, 2023).

● تئوری رفتار سازمانی: نظریه‌های مختلف، از جمله نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، و نظریه تبادل اجتماعی، بینش‌هایی را در مورد عوامل مؤثر، بر تصمیمات کارکنان، برای ترک شغل ارائه می‌دهند (Hernita, Putra & Sari, 2024).

در حالی که بسیاری از کارمندان، ممکن است به دلیل شرایط نامطلوب، احساس کنند، مجبور به ترک کار هستند، برخی ممکن است تصمیم بگیرند، که بمانند، و از تغییر، حمایت کنند، و پتانسیل سازمان‌ها را، برای بهبود محیط، و حفظ استعدادها، برجسته کنند. پژوهش‌ها، نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی، با تقویت رضایت شغلی، و افزایش اعتماد سازمانی، می‌تواند به طور معناداری، قصد ترک خدمت کارکنان را، کاهش دهد (Kim & Lee, 2015). به طور مشابه، عدالت سازمانی و حمایت اجتماعی نیز، از عوامل کلیدی، در کاهش این رفتار، محسوب می‌شوند (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata & Rich, 2013).

اینرسی سازمانی

اینرسی سازمانی ادراک شده، به مقاومت در برابر تغییر درون سازمان، اشاره دارد، که اغلب از عوامل مختلف داخلی و خارجی ناشی می‌شود. این پدیده، می‌تواند به طور قابل توجهی، مانع توانایی سازمان، برای سازگاری با چالش‌ها، و فرصت‌های جدید شود (Hannan & Freeman, 1984). درک ابعاد و پیامدهای اینرسی سازمانی درک شده، برای پرورش فرهنگ سازگاری و پاسخگویی، بسیار مهم است (Hernandez, Garcia & Marquez, 2022). بخش‌های زیر جنبه‌های کلیدی

این مفهوم را، شرح می‌دهد.

عوامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمانی ادراک شده:

عدم اطمینان سازمانی: برداشتِ معلمان، از عدم قطعیت، می‌تواند اینرسی آن‌ها را پیش‌بینی کند و نشان دهد که ترس از تغییر، ممکن است منجر به بی‌عملی شود (Akpola, 2023).

دینامیک نهادی: تعامل بین فشارهای نهادی و بازیگران سازمانی، به اینرسی کمک می‌کند، زیرا سازمان‌ها، ممکن است به دلیل هنجارهای تعیین‌شده، و ساختارهای حاکمیتی، مقاومت کنند (Banwo, Adebisi & Akinyemi, 2024).

بدبینی و فرهنگ: در کسب‌وکارهای خانوادگی، فرهنگی مقاوم، در برابر تغییر، می‌تواند اینرسی را تشدید کند و باعث تغییر، به سمت توانمندسازی رهبری، برای تقویت سازگاری شود (Theophilus, Anlesinya & Asumeng, 2022).

اینرسی سازمانی، می‌تواند از عوامل ساختاری، فرهنگی یا رویه‌های تثبیت‌شده در سازمان، ناشی شود که فرآیند تغییر و نوآوری را کند، یا مختل کند (Miller, 1993). از سوی دیگر، اینرسی ممکن است، نقش مثبتی نیز، ایفا کند؛ به عنوان مثال، با ایجاد ثبات و پایداری در سازمان، امکان تمرکز، بر اهداف راهبردی بلندمدت، فراهم می‌شود (Kim & Lee, 2020). با این حال، در محیط‌های پویا و رقابتی، اینرسی سازمانی، می‌تواند به عنوان یک مانع، عمل کند و توانایی سازمان را، برای انطباق با تغییرات محیطی، کاهش دهد. همچنین، اینرسی سازمانی، تأثیر مهمی، بر رفتار کارکنان دارد؛ کارکنان در سازمان‌هایی با اینرسی بالا، ممکن است، احساس رکود یا ناکارآمدی، کنند که این امر، می‌تواند منجر به افزایش نارضایتی، و حتی قصد ترک خدمت شود. بنابراین، مدیریت اینرسی سازمانی، و تبدیل آن به ابزاری، برای پایداری و نوآوری، یکی از چالش‌های اساسی مدیران است. اینرسی سازمانی، مفهومی است که به مقاومت سازمان‌ها و کارکنان، در برابر تغییر، اشاره دارد. این مقاومت، می‌تواند ناشی از ساختارهای پیچیده، فرآیندهای تثبیت‌شده، یا نگرش‌های محافظه‌کارانه باشد (Hannan & Freeman, 1984). از دیدگاه مثبت، اینرسی سازمانی، می‌تواند منجر به حفظ ثبات، و انسجام سازمانی شود، اما از دیدگاه منفی، ممکن است به رکود، کاهش انعطاف‌پذیری، و ناتوانی در پاسخ، به تغییرات محیطی، منجر شود (Miller, 1993). اینرسی سازمانی، می‌تواند بر پذیرش رفتارهای اخلاقی، یا نوآوری‌هایی که رهبران، تلاش می‌کنند، معرفی کنند، تأثیرگذار باشد. به عنوان مثال، اینرسی سازمانی، ممکن است رفتارهای کارکنان را، به سمت حفظ وضعیت موجود، سوق دهد و از این طریق، تأثیر رهبری اخلاقی را، تضعیف کند (Kim & Lee, 2020). همچنین، اینرسی سازمانی، می‌تواند به طور غیرمستقیم، قصد ترک خدمت

راه از طریق کاهش رضایت کارکنان، و ایجاد احساس ناکارآمدی، افزایش دهد.

قانون شکنی خیرخواهانه

قانون شکنی خیرخواهانه، به رفتارهایی اشاره دارد که در آن، کارکنان برای دستیابی به اهداف اخلاقی، یا اجتماعی، از قوانین، یا هنجارهای سازمانی، سرپیچی می کنند (Morrison, 2006). این رفتارها اغلب، به عنوان شکلی از نافرمانی مدنی، در سازمان ها، توصیف می شوند و می توانند، نتایج مثبت یا منفی، داشته باشند. از یک سو، قانون شکنی خیرخواهانه، می تواند به نوآوری، حل مشکلات، و افزایش کارایی منجر شود، اما از سوی دیگر، ممکن است منجر به، تعارض های سازمانی، یا کاهش انسجام تیمی شود (Zhang et al., 2018). قانون شکنی خیرخواهانه، به رفتاری اطلاق می شود که در آن، افراد، قوانین یا رویه های سازمانی را، نقض می کنند، اما هدف اصلی آن ها، دستیابی به نتایج مثبت، یا خیرخواهانه است (Morrison, 2006). این نوع رفتار، اغلب در شرایطی رخ می دهد که کارکنان، احساس می کنند، قوانین موجود، مانعی برای تحقق اهداف اخلاقی، انسانی یا بهره وری سازمانی هستند. به عنوان مثال، یک کارمند، ممکن است برای تسریع فرآیند کمک به مشتری، برخی از دستورالعمل های رسمی سازمان را، نادیده بگیرد. این رفتار، اگرچه از منظر رسمی، ممکن است تخلف، به شمار آید، اما به دلیل نیت مثبت آن، از دیدگاه اخلاقی، قابل دفاع است. مطالعات، نشان داده اند که قانون شکنی خیرخواهانه، می تواند تحت تأثیر عواملی مانند: رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی و ادراک کارکنان، از عدالت سازمانی شکل گیرد (Tang et al., 2020). رهبران اخلاقی، با ترویج ارزش های انسانی، و ایجاد محیطی حمایت گر، می توانند انگیزه کارکنان، برای رفتارهای خیرخواهانه، حتی در صورت نقض قوانین، را افزایش دهند. با این حال، این رفتارها، بسته به نوع سازمان، و فرهنگ حاکم بر آن، ممکن است پیامدهای مثبت، یا منفی به دنبال داشته باشند. در محیط های انعطاف پذیر، قانون شکنی خیرخواهانه، می تواند به ارتقای نوآوری، و بهبود عملکرد، منجر شود، اما در سازمان هایی، با فرهنگ سخت گیرانه، ممکن است به برخوردهای انضباطی، و کاهش اعتماد سازمانی، بیانجامد (Warren, 2003).

مطالعات، نشان داده اند که رهبری اخلاقی، می تواند انگیزه کارکنان، برای انجام رفتارهای قانون شکنانه خیرخواهانه را، افزایش دهد، زیرا این رهبران، ارزش هایی را ترویج می کنند، که کارکنان، ممکن است برای حمایت از آن ها، دست به اقداماتی بزنند، که مغایر با سیاست های رسمی سازمان است (Tang et al., 2020). با این حال، این رفتارها، ممکن است در فرهنگ های سازمانی محافظه کارانه، یا سخت گیرانه، به افزایش استرس و نارضایتی کارکنان، منجر شود و

قصد ترک خدمت را، تقویت کند. مطالعات پیشین، نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی، می‌تواند از طریق تأثیرگذاری، بر اینرسی سازمانی، و تقویت رفتارهای قانون‌شکنی خیرخواهانه، قصد ترک خدمت کارکنان را، کاهش دهد. اینرسی سازمانی، به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، می‌تواند این روابط را پیچیده‌تر کند. برای مثال، در سازمان‌هایی که اینرسی سازمانی بالاست، تأثیر مثبت رهبری اخلاقی، بر رفتارهای کارکنان، ممکن است کاهش یابد (Hannan & Freeman, 1984). همچنین، رفتارهای قانون‌شکنی خیرخواهانه، می‌توانند به عنوان یک متغیر میانجی، ارتباط میان رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت را، تسهیل کنند (Morrison, 2006; Zhang et al., 2018). رهبری اخلاقی درک شده، به طور قابل توجهی، بر قصد کارکنان، برای ترک شغل خود، تأثیر می‌گذارد و تأثیر قابل توجهی، بر شکستن قوانین خیرخواهانه، و اینرسی سازمانی، درک شده است. رهبری اخلاقی، به طور کلی، با کاهش اهداف ترک کار، همراه است، زیرا اعتماد، تعهد و فضای سازمانی مثبت را، تقویت می‌کند (Neubert et al., 2009; Zhou & Cheng, 2015). با این حال، پویایی شکستن قاعده خیرخواهانه، و اینرسی سازمانی، پیچیدگی را به این رابطه، می‌افزاید.

تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک شغل:

- رهبری اخلاقی، با افزایش اعتماد، و تعهد درون سازمان، بر قصد ترک کارکنان، تأثیر منفی می‌گذارد (Yen & Wang, 2023; Athanasiadou, Papagiannidis & Wilson, 2023).
- این باعث ایجاد شهرت سازمانی مثبت، می‌شود، که بیشتر قصد خروج را، کاهش می‌دهد (Sint, Kessler & Schwarz, 2019).
- رهبری اخلاقی، در کاهش پیامدهای منفی کارکنان، به ویژه، در زمینه تغییرات سازمانی، بسیار مهم است.

نقش قانون‌شکنی خیرخواهانه:

- شکستن قوانین خیرخواهانه، که در آن کارمندان، از هنجارهایی برای منافع ادراک شده سازمانی، منحرف می‌شوند، می‌تواند، رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک شغل را، میانجی‌گری کند (Majeed, Jamshed & Mustamil, 2018).
- درحالی‌که رهبری اخلاقی، به طور کلی، از شکستن قوانین، جلوگیری می‌کند، گاهی اوقات، می‌تواند منجر به افزایش ترک کار شود اگر کارمندان، چنین اقداماتی را، برای موفقیت سازمانی، ضروری بدانند.

اینرسی سازمانی ادراک شده:

● اینرسی سازمانی، یا مقاومت در برابر تغییر، می‌تواند بر اثربخشی رهبری اخلاقی، در کاهش نیت ترک کار، تأثیر بگذارد.

● رهبری اخلاقی، ممکن است برای کاهش نیت ترک کار، در سازمان‌هایی با اینرسی بالا، دچار مشکل شود، زیرا کارمندان، ممکن است احساس کنند، تلاش‌های خود، برای بهبود سازمان، بی‌پایان است (Majeed et al., 2018).

درحالی‌که رهبری اخلاقی، عموماً نیت ترک کار را، کاهش می‌دهد، وجود شکستن قاعده خیرخواهانه و اینرسی سازمانی، می‌تواند این رابطه را پیچیده کند. در برخی موارد، کارمندان، ممکن است احساس کنند، مجبور به ترک کار شوند، اگر درک کنند که رهبری اخلاقی، در غلبه بر اینرسی سازمانی بی‌اثر است، یا اگر شکستن قانون خیرخواهانه، برای دستیابی به اهداف سازمانی، ضروری است. این امر، لزوم سازمان‌ها، برای رسیدگی به این عوامل را، به منظور بهره‌برداری کامل، از مزایای رهبری اخلاقی، برجسته می‌کند. با وجود مطالعات متعدد، در حوزه رهبری اخلاقی، قصد ترک خدمت، اینرسی سازمانی، و قانون‌شکنی خیرخواهانه، پژوهش‌های اندکی، به بررسی روابط ساختاری، میان این متغیرها، پرداخته‌اند. این پژوهش، با پر کردن این خلأ پژوهشی، به دنبال ارائه مدلی جامع، برای تحلیل تأثیر رهبری اخلاقی، بر قصد ترک خدمت، با توجه به نقش میانجی‌گری قانون‌شکنی خیرخواهانه، و تعدیل‌گری اینرسی سازمانی، است.

جدول ۱: خلاصه پیشینه پژوهش‌ها

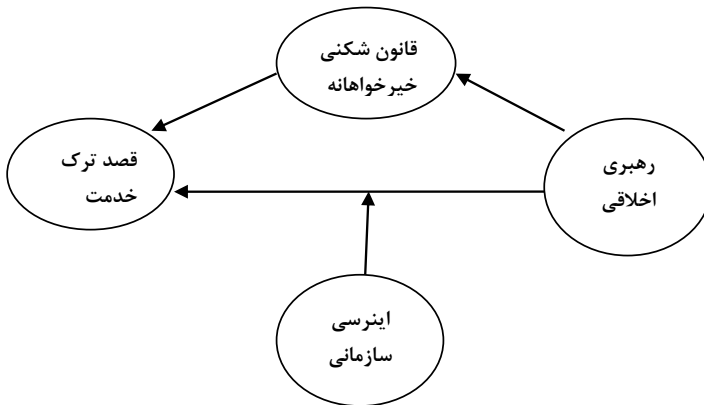
موضوع پژوهش	یافته‌های کلیدی	منابع
رهبری اخلاقی	رهبری اخلاقی با ایجاد اعتماد و عدالت، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد و رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند.	براون و همکاران (۲۰۰۵)، حبیبی (۲۰۱۹)، کرباسی و علوی (۲۰۲۴)، کواکوبکه و همکاران (۲۰۱۹)
رهبری اخلاقی و قصد ترک خدمت	رهبری اخلاقی، با تقویت تعهد سازمانی، و کاهش استرس شغلی، قصد ترک خدمت را کاهش می‌دهد.	حسنی و رستگار (۲۰۲۳)، اسمیت و جانسون (۲۰۲۵)، ژو، ژنگ و ژائو (۲۰۲۱)
قصد ترک خدمت	عوامل محیطی، مانند فرهنگ سازمانی، و سبک رهبری، بر قصد ترک خدمت، تأثیرگذارند.	هوم و همکاران (۲۰۱۲)، آلن و همکاران (۲۰۱۰)، لی و همکاران (۲۰۲۵)
نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه	قانون‌شکنی خیرخواهانه، می‌تواند رابطه بین رهبری اخلاقی و قصد ترک خدمت را تسهیل کند.	ژانگ، چپو و وی (۲۰۱۸)، ژو، ژنگ و ژائو (۲۰۲۱)

ادامه جدول ۱: خلاصه پیشینه پژوهش‌ها

موضوع پژوهش	یافته‌های کلیدی	منابع
قانون‌شکنی خیرخواهانه	قانون‌شکنی خیرخواهانه، می‌تواند به نوآوری و بهبود عملکرد، منجر شود و نقش میانجی در روابط سازمانی دارد.	موریسون (۲۰۰۶)، ژو، ژنگ و ژائو (۲۰۲۱) و کاظمی و رضایی (۲۰۲۲)
اینرسی سازمانی	اینرسی سازمانی می‌تواند، منجر به رکود و کاهش انعطاف‌پذیری سازمان، شود و اثربخشی رهبری را کاهش دهد.	مایلر (۱۹۹۳)، نوروزی و همکاران (۲۰۲۴)، آکپولات (۲۰۲۳)، بانو و همکاران (۲۰۲۴)
نقش تعدیل‌گری اینرسی سازمانی	اینرسی سازمانی می‌تواند، تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت را تضعیف کند.	کیم و لی (۲۰۲۰)، حسینی و محمدی (۲۰۲۱)
اینرسی سازمانی و انگیزش کارکنان	اینرسی سازمانی، باعث کاهش اثربخشی رهبری در بهبود انگیزش کارکنان می‌شود.	پناهی و معینی (۲۰۲۱)، تئوفیلوس و همکاران (۲۰۲۲)
رهبری اخلاقی و رفتار مشتری	رهبری اخلاقی درک شده، فراتر از مرزهای سازمانی بر رفتار مشتری نیز تأثیرگذار است.	کواکوبکه و همکاران (۲۰۱۹)

مدل مفهومی پژوهش

رهبری اخلاقی، یکی از سبک‌های رهبری است که بر شفافیت، انصاف، و رفتارهای اخلاقی مدیران، تأکید دارد (Brown et al., 2005). پژوهش‌ها، نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی، می‌تواند تأثیرات مختلفی بر رفتار کارکنان، داشته باشد، از جمله این موارد می‌توان، به افزایش تعهد سازمانی، و کاهش رفتارهای انحرافی، در محیط کار اشاره کرد (Tang et al., 2020). قصد ترک خدمت، به عنوان یکی از پیامدهای مهم رفتارهای سازمانی، تحت تأثیر عوامل مختلفی، از جمله شرایط کاری، رضایت شغلی و سبک رهبری قرار دارد. در این پژوهش، تأثیر رهبری اخلاقی، بر قصد ترک خدمت، بررسی می‌شود. علاوه بر این، نقش اینرسی سازمانی، به عنوان تعدیل‌گر، و قانون‌شکنی خیرخواهانه، به عنوان متغیر میانجی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. اینرسی سازمانی، به مقاومت کارکنان، در برابر تغییرات سازمانی اشاره دارد (Kim & Lee, 2020). انتظار می‌رود که این متغیر، بتواند رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت را، تعدیل کند. از سوی دیگر، قانون‌شکنی خیرخواهانه، که به معنای نقض قوانین، به منظور منافع سازمانی، یا همکاران است، به عنوان یک عامل میانجی، در این رابطه در نظر گرفته شده است (Zhang et al., 2018). بر اساس ادبیات نظری، و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی، به صورت شکل شماره (۱) ارائه می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی، و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی است. پژوهش حاضر، به دنبال شناسایی، روابط میان متغیرهای پژوهش، و بررسی نقش میانجی، و تعدیل‌گر آن‌ها، در یک مدل ساختاری است. همچنین، از رویکرد کمی برای جمع‌آوری داده‌ها، و تحلیل آن‌ها استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، شامل کارکنان بخش اداری، یکی از بیمارستان‌های شهر تبریز، در سال ۱۴۰۳ است. بر اساس اطلاعات موجود، تعداد کارکنان، حدود ۱۲۰۰ نفر برآورد شده است. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران، استفاده شد. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و میزان خطای ۵ درصد، حجم نمونه مورد نیاز ۲۹۱ نفر محاسبه شد. روش نمونه‌گیری تصادفی، ساده انتخاب شد تا تنوع، و تعمیم‌پذیری یافته‌ها، افزایش یابد. ابزار گردآوری داده‌ها، شامل پرسشنامه‌های استاندارد، مرتبط با متغیرهای پژوهش، بود که روایی و پایایی آن‌ها، مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه‌ها، شامل موارد زیر بودند: رهبری اخلاقی: پرسشنامه (Brown, Treviño & Harrison, 2005)؛ شامل ۱۰ پرسش در چهار بُعد: شفافیت اخلاقی، عدالت در تصمیم‌گیری، تشویق رفتار اخلاقی، و الگو بودن، قصد ترک خدمت: پرسشنامه (Tang, Chen & Sutarso, 2020)؛ شامل ۶ پرسش در سه حوزه: نارضایتی شغلی، کاهش تعهد سازمانی و جستجوی فرصت‌های جدید. اینرسی سازمانی: پرسشنامه (Kim & Lee, 2015)؛ شامل ۸ پرسش در سه بُعد: ایستایی ساختاری، مقاومت فرهنگی و مقاومت روان‌شناختی.

قانون‌شکنی خیرخواهانه: پرسشنامه (Zhang et al., 2018)، شامل ۷ پرسش در سه بُعد: نقض قوانین، برای اهداف، اخلاقی، حمایت از همکاران و حل مشکلات فوری می‌شود. تمام پرسش‌ها، بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) سنجیده شد. روایی ابزارها، به دو روش، بررسی شد: روایی صوری؛ تأیید پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از استادان دانشگاه و خبرگان علمی، و روایی سازه؛ استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با نرم‌افزار Smart PLS. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که، برای تمامی متغیرها، بیش از ۰/۷ به دست آمد، که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزارها بود. برای تحلیل داده‌ها، پس از جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات وارد نرم‌افزار SPSS و AMOS شد. این پژوهش، از دو سطح تحلیل توصیفی و استنباطی، استفاده کرد: تحلیل توصیفی: شامل میانگین، انحراف معیار و جداول توزیع فراوانی، برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه (سن، جنسیت، سابقه کار و غیره). برای تحلیل استنباطی، از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) برای بررسی روابط بین متغیرها، و ارزیابی برازش مدل از شاخص‌های CFI، RMSEA و GFI برای سنجش کفایت مدل، استفاده شد. برای تحلیل میانجی‌گری: نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه، در رابطه بین رهبری اخلاقی و قصد ترک خدمت، از طریق روش بوت‌استرپینگ^۱ بررسی شد.

فرضیه‌های پژوهش: بر اساس چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین شد:

فرضیه ۱: رهبری اخلاقی تأثیر مثبت، و معناداری بر قانون‌شکنی خیرخواهانه، دارد.

فرضیه ۲: قانون‌شکنی خیرخواهانه، تأثیر مثبت و معناداری، بر قصد ترک خدمت کارکنان، دارد.

فرضیه ۳: رهبری اخلاقی تأثیر منفی، و معناداری بر قصد ترک خدمت کارکنان، دارد.

فرضیه ۴: اینرسی سازمانی، رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت را، به صورت منفی، تعدیل می‌کند.

فرضیه ۵: قانون‌شکنی خیرخواهانه، نقش میانجی، در رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت، ایفا می‌کند.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش، به منظور بررسی مدل مفهومی پژوهش، از معادلات ساختاری، و تحلیل مسیر، استفاده شد. یافته‌های این پژوهش، در سه بخش اصلی زیر، ارائه می‌شود:

۱- تحلیل توصیفی داده‌ها، نشان داد که: میانگین نمره، مربوط به رهبری اخلاقی ۴/۱۲

1. Bootstrapping

با انحراف معیار ۰/۶۵ بود که نشان‌دهنده ادراک مثبت کارکنان، از رفتارهای اخلاقی رهبرانشان است. میانگین مربوط به قانون‌شکنی خیرخواهانه، ۳/۴۸ و میانگین قصد ترک خدمت ۲/۸۹ بود که، سطح نسبتاً پایینی از تمایل، به ترک خدمت را، نشان می‌دهد. ایترسی سازمانی، نیز میانگین ۳/۷۵ را ثبت کرد که نشان‌دهنده وجود مقاومت سازمانی، در برابر تغییر است.

۲- تحلیل پایایی و روایی ابزارها: الف- پایایی ترکیبی (CR) نیز برای تمامی سازه‌ها، مقادیر بالاتر از ۰/۷ داشت که نشان‌دهنده قابلیت اطمینان ابزار است. همانطور که در جدول (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲: ارزیابی پایایی

متغیر	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	۱۰	۰/۸۹
قصد ترک خدمت	۶	۰/۸۳
ایترسی سازمانی	۸	۰/۸۶
قانون‌شکنی خیرخواهانه	۷	۰/۸۵

ب) روایی ابزارها: روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) ارزیابی شد. شاخص‌های برازندگی مدل نشان دادند که ابزارهای پژوهش دارای روایی مطلوب هستند در جدول (۳) قابل مشاهده است.

جدول ۳: روایی ابزار بر اساس بارهای عاملی

متغیر	گویه	بار عاملی (Factor Loading)	معناداری (P-value)
رهبری اخلاقی (۱۰ گویه)	گویه ۱	۰/۷۸	۰/۰۰۱
	گویه ۲	۰/۸۳	۰/۰۰۱
	گویه ۳	۰/۸۰	۰/۰۰۱
	گویه ۴	۰/۷۶	۰/۰۰۱
	گویه ۵	۰/۸۱	۰/۰۰۱
	گویه ۶	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	گویه ۷	۰/۸۲	۰/۰۰۱
	گویه ۸	۰/۷۷	۰/۰۰۱
	گویه ۹	۰/۷۵	۰/۰۰۱
	گویه ۱۰	۰/۸۴	۰/۰۰۱

ادامه جدول ۳: روایی ابزار بر اساس بارهای عاملی

متغیر	گویه	بار عاملی (Factor Loading)	معناداری (P-value)
قانون شکنی خیرخواهانه (۷ گویه)	گویه ۱	۰/۷۵	۰/۰۰۱
	گویه ۲	۰/۸۲	۰/۰۰۱
	گویه ۳	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	گویه ۴	۰/۸۰	۰/۰۰۱
	گویه ۵	۰/۷۸	۰/۰۰۱
	گویه ۶	۰/۷۶	۰/۰۰۱
	گویه ۷	۰/۸۳	۰/۰۰۱
قصد ترک خدمت (۶ گویه)	گویه ۱	۰/۸۱	۰/۰۰۱
	گویه ۲	۰/۷۷	۰/۰۰۱
	گویه ۳	۰/۸۴	۰/۰۰۱
	گویه ۴	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	گویه ۵	۰/۷۶	۰/۰۰۱
	گویه ۶	۰/۸۲	۰/۰۰۱
اینرسی سازمانی (۸ گویه)	گویه ۱	۰/۷۶	۰/۰۰۱
	گویه ۲	۰/۸۰	۰/۰۰۱
	گویه ۳	۰/۷۸	۰/۰۰۱
	گویه ۴	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	گویه ۵	۰/۷۳	۰/۰۰۱
	گویه ۶	۰/۷۷	۰/۰۰۱
	گویه ۷	۰/۸۱	۰/۰۰۱
	گویه ۸	۰/۷۵	۰/۰۰۱

۳- تحلیل توصیفی، استنباطی و جمعیت شناختی: تحلیل توصیفی داده ها برای متغیرهای جمعیت شناختی طبق جدول (۴) ارائه می شود.

جدول ۴: توصیف جمعیت شناختی پژوهش

ویژگی جمعیت شناختی	سطح/طبقه بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷۵	٪۶۰
	زن	۱۱۶	٪۴۰
سن	زیر ۳۰ سال	۷۳	٪۲۵
	۳۰-۴۰ سال	۱۴۶	٪۵۰
	بالای ۴۰ سال	۷۲	٪۲۵
سطح تحصیلات	دیپلم و کمتر	۴۴	٪۱۵
	کارشناسی	۱۴۶	٪۵۰
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۰۱	٪۳۵

همچنین، میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی پژوهش در جدول (۵) به شرح زیر است:

جدول ۵: پارامترهای آماری پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
رهبری اخلاقی	۴/۱۲	۰/۶۸
قصد ترک خدمت	۲/۸۹	۰/۷۴
اینرسی سازمانی	۳/۷۶	۰/۸۳
قانون شکنی خیرخواهانه	۳/۲۱	۰/۶۹

آزمون بوت استرپ برای بررسی نقش میانجی قانون شکنی خیرخواهانه

برای بررسی معناداری، اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی، بر قصد ترک خدمت کارکنان، از طریق قانون شکنی خیرخواهانه، از روش بوت استرپ با ۲۰۰۰ نمونه باز نمونه گیری و سطح اطمینان ۹۵ درصد در نرم افزار AMOS استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول (۶) ارائه شده است:

جدول ۶: نتایج آزمون بوت استرپ

مسیر	اثر غیرمستقیم	انحراف معیار (SE)	حد پایین (Lower Bound)	حد بالا (Upper Bound)	مقدار p
ترک خدمت → قانون شکنی	۰/۱۲	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۱۸	۰/۰۰۲
خیرخواهانه → رهبری اخلاقی					

نتایج آزمون بوت استرپ نشان داد که اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی، بر قصد ترک خدمت کارکنان، از طریق قانون شکنی خیرخواهانه، معنادار است ($p\text{-value} < 0/05$). مقدار اثر غیرمستقیم، برابر با ۰/۱۲ است و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای این اثر (۰/۰۶ تا ۰/۱۸) شامل صفر نمی شود. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که قانون شکنی خیرخواهانه، به عنوان یک متغیر میانجی، در رابطه بین رهبری اخلاقی، و ترک خدمت کارکنان، نقش معناداری، ایفا می کند.

آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه ۱: رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت و معناداری، بر قانون شکنی خیرخواهانه دارد ($\beta = 0/45, p < 0/001$). این یافته، نشان می دهد که رهبران اخلاقی، با تشویق کارکنان، به رعایت اصول اخلاقی، و حمایت از ارزش های انسانی، گرایش کارکنان، به رفتارهای قانون شکنانه، با نیت خیرخواهانه را، تقویت می کنند.

فرضیه ۲: قانون شکنی خیرخواهانه، تأثیر مثبت و معناداری، بر قصد ترک خدمت دارد ($\beta = 0/32, p < 0/01$). این یافته، نشان می دهد که کارکنانی که، برای دستیابی به اهداف خیرخواهانه، قوانین را نقض می کنند، ممکن است در بلندمدت، دچار تعارض های داخلی، یا احساس فشار روانی، شوند که قصد ترک خدمت را، افزایش می دهد.

فرضیه ۳: رهبری اخلاقی، تأثیر منفی و معناداری، بر قصد ترک خدمت دارد ($\beta = -0/41, p < 0/001$). این یافته، نشان می دهد که رهبران اخلاقی، با ایجاد حس اعتماد، و تعهد در کارکنان، احتمال ترک خدمت را، کاهش می دهند.

فرضیه ۴: اینرسی سازمانی، رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت را، تعدیل می کند ($\beta = -0/12, p < 0/05$). این بدان معناست که، در سازمان هایی با اینرسی بالا، تأثیر مثبت رهبری اخلاقی، بر کاهش قصد ترک خدمت، تضعیف می شود.

فرضیه ۵: قانون شکنی خیرخواهانه، نقش میانجی معناداری، در رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت، ایفا می کند ($\beta = 0/14, p < 0/05$). این یافته، نشان می دهد که، رهبری اخلاقی، از طریق تشویق رفتارهای قانون شکنی خیرخواهانه، به طور غیرمستقیم، بر قصد ترک خدمت، تأثیر می گذارد.

فرضیه ۶: قصد ترک خدمت تأثیر معناداری بر اینرسی سازمانی دارد ($\beta = 0/14, p = 0/05$). این یافته نشان می دهد که افزایش قصد ترک خدمت کارکنان، با افزایش اینرسی سازمانی همراه است و تمایل به ترک خدمت می تواند به مقاومت سازمان در برابر تغییر دامن بزند.

۴- تحلیل معادلات ساختاری و بررسی روابط مفروض: برای آزمون روابط ساختاری مدل پژوهش، از روش حداقل مربعات جزئی، استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل، نشان دادند که، مدل مفهومی پژوهش، از برازش مناسبی، برخوردار است ($RMSEA = ۰/۰۵$)، ($CFI = ۰/۹۴$). در نرم‌افزار Amos برای رد، یا تأیید فرضیه‌ها از شاخص P و CR استفاده می‌شود. اگر CR کمتر از $۰/۰۵$ و بالاتر از $۱/۹۶$ باشد، نشان از وجود رابطه معنادار، بین متغیرها است و فرضیه‌ها، تأیید می‌شوند. نتایج آزمون فرضیه‌ها، در جدول (۷) قابل مشاهده است.

جدول ۷: نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار P نتیجه	مقدار CR	فاصله اطمینان (بوت‌استرپ)
فرضیه ۱	قانون‌شکنی خیرخواهانه → رهبری اخلاقی	$-۰/۴۱$	$>۰/۰۱$ معنادار	$۷/۲۰$	-
فرضیه ۲	ترک خدمت کارکنان → قانون‌شکنی خیرخواهانه	$۰/۳۶$	$>۰/۰۱$ معنادار	$۶/۸۰$	-
فرضیه ۳	ترک خدمت کارکنان → رهبری اخلاقی (مستقیم)	$-۰/۲۹$	$>۰/۰۱$ معنادار	$۵/۹۰$	-
فرضیه ۴	ترک خدمت کارکنان → رهبری اخلاقی × اینرسی سازمانی (تعدیل‌گر)	$۰/۱۴$	$۰/۰۲۱$ معنادار	$۲/۳۰$	$۰/۰۴$ تا $۰/۲۴$
فرضیه ۵	رهبری اخلاقی → قانون‌شکنی خیرخواهانه → ترک خدمت کارکنان (میانجی)	$-۰/۱۲$	$۰/۰۰۲$ معنادار	$۴/۶۰$	$-۰/۱۸$ تا $-۰/۰۶$
فرضیه ۶	قصد ترک خدمت → اینرسی سازمانی	$۰/۱۴$	$۰/۰۵$ معنادار	$۲/۱۰$	$۰/۰۸$ تا $۰/۵۲$

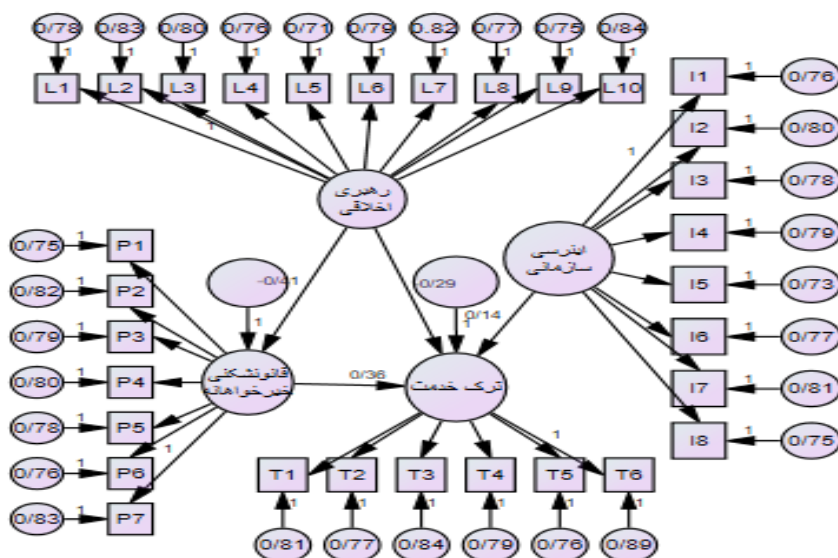
شاخص‌های برازش مدل، در جدول (۸) نشان دادند که، مدل پیشنهادی، از برازش مناسبی با داده‌ها، برخوردار است. مهم‌ترین شاخص‌های برازش، به شرح جدول (۸) هستند:

جدول ۸: شاخص‌های برازش

نتیجه	حداقل مقدار قابل قبول	مقدار	شاخص برازش
برازش خوب	کمتر از ۳	۲/۹۸	df/χ^2
برازش مطلوب	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۲	CFI
برازش مناسب	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۰	TLI
برازش خوب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵	RMSEA
برازش عالی	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴	SRMR

نتایج حاصل از تحلیل مسیر، در **جدول (۸)** نشان می‌دهد که، رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت، و معناداری، بر قانون‌شکنی خیرخواهانه، دارد و این متغیر، به عنوان یک میانجی، در رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت، نقش آفرینی می‌کند. همچنین، اینرسی سازمانی، تأثیر مستقیم، بر افزایش قصد ترک خدمت دارد، و به عنوان یک تعدیل‌کننده، اثر رهبری اخلاقی، بر قصد ترک خدمت را، تضعیف می‌کند. همه روابط مورد بررسی، معنادار بوده، و پایداری ترکیبی (CR) متغیرها، در حد قابل قبول قرار دارد.

۵- مدل ساختاری نهایی: مدل معادلات ساختاری پژوهش، در **شکل (۲)** ارائه شده است. شاخص‌های برازش مدل، ($CFI = ۰/۹۴$, $RMSEA = ۰/۰۵$) نشان می‌دهند که مدل، از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری پژوهش

بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش، که با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی ادراک شده، بر قصد ترک خدمت کارکنان، و نقش میانجی قانون شکنی خیرخواهانه، و تعدیلگری اینرسی سازمانی، انجام شد، نشان داد که رهبری اخلاقی، تأثیر منفی و معناداری، بر قصد ترک خدمت، دارد. همچنین، قانون شکنی خیرخواهانه، نقش میانجی، در این رابطه، ایفا می کند، به این معنا که، رهبران اخلاقی می توانند، رفتارهای غیررسمی و قانون شکنانه ای را، تشویق کنند که در نهایت، منجر به افزایش فشار روانی کارکنان، و ترک خدمت شود. علاوه بر این، اینرسی سازمانی، به عنوان یک عامل تعدیل کننده، اثر منفی رهبری اخلاقی، بر ترک خدمت را، کاهش داده است، بدین معنا که، در سازمان هایی با اینرسی بالا، اثر مثبت رهبری اخلاقی، بر کاهش ترک خدمت، ضعیف تر است.

در فرضیه اول، تحلیل ها نشان داد که رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت و معناداری، بر قانون شکنی خیرخواهانه دارد. این یافته، نشان دهنده آن است که رهبران اخلاقی، نقش مؤثری برای تشویق کارکنان، به انجام اقداماتی در راستای منافع سازمان، حتی در صورت تخطی از قوانین، دارند. این نتیجه، با پژوهش نظری پور و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد، که تأثیر سبک رهبری اخلاقی، بر افزایش اعتماد کارکنان، به انجام وظایف غیررسمی را نشان دادند. ترویپو و همکاران (۲۰۲۲) و موریسون (۲۰۰۶) نیز، به تأثیر مثبت رهبری اخلاقی، در افزایش رفتارهای خلاقانه، و قانون شکنی خیرخواهانه در سازمان ها، اشاره کرده اند.

در فرضیه دوم، تحلیل مسیر، نشان داد که قانون شکنی خیرخواهانه، تأثیر منفی معناداری، بر ترک خدمت، دارد. به عبارت دیگر، این رفتارها، حس تعهد و تعلق کارکنان را، تقویت می کنند. نتایج این بخش، با پژوهش موسوی و حیدری (۲۰۲۲) مطابقت دارد که نشان داد، رفتارهای خیرخواهانه کارکنان، باعث افزایش تعهد سازمانی می شود. ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که قانون شکنی خیرخواهانه می تواند، حس تعلق، و دلبستگی کارکنان را به سازمان، افزایش داده و در نتیجه، ترک خدمت را، کاهش دهد.

فرضیه سوم نشان دهنده تأثیر منفی و معنادار رهبری اخلاقی، بر قصد ترک خدمت است. رهبری اخلاقی، با ارائه رفتارهای منصفانه، شفافیت در تصمیم گیری، و توجه به نیازهای کارکنان، باعث تقویت اعتماد کارکنان به سازمان، و کاهش تمایل آن ها، به ترک خدمت، می شود. این یافته، با پژوهش رستگار و حسنی (۲۰۲۳) که تأثیر منفی رهبری اخلاقی، بر قصد ترک خدمت کارکنان بیمارستان را، نشان داد، همسو است. همچنین، مطالعه کاپلان و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد، که

رهبران اخلاقی، با تقویت احساس تعلّق سازمانی در کارکنان، ترک خدمت را، به حداقل می‌رسانند. کاپلان بیان می‌کند که این تأثیر، در سازمان‌هایی با فرهنگ سازمانی قوی‌تر، برجسته‌تر است.

در فرضیه چهارم و ششم، اثر تعدیلی اینرسی سازمانی، در رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت، تأیید شد، به این معنا که، در سازمان‌هایی با اینرسی بالا، تأثیر رهبری اخلاقی، بر کاهش ترک خدمت، ضعیف‌تر است. یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های مسیر نشان می‌دهند که اینرسی سازمانی به طور مستقیم باعث افزایش قصد ترک خدمت می‌شود. اینرسی سازمانی به عنوان مقاومت در برابر تغییر، موجب کاهش انعطاف‌پذیری و افزایش احساس ناکارآمدی کارکنان شده و بدین ترتیب ناراضی و تمایل به ترک خدمت را تشدید می‌کند. بنابراین، علاوه بر نقش تعدیل‌گری اینرسی سازمانی بر رابطه رهبری اخلاقی و ترک خدمت، اثر مستقیم آن نیز قابل اهمیت است و شایسته است در تبیین نتایج پژوهش مورد توجه قرار گیرد. اینرسی سازمانی، به عنوان مانعی برای تغییر، می‌تواند پیامدهای مثبت رهبری اخلاقی را، محدود کند. کارکنان، در محیط‌های غیرمستط، ممکن است علی‌رغم وجود رهبری اخلاقی، تمایل به ترک خدمت، داشته باشند. مطالعه پناهی و معینی (۲۰۲۱) و نوروزی و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که اینرسی سازمانی، باعث کاهش اثربخشی رهبری، در بهبود انگیزش کارکنان می‌شود. به‌طور مشابه، مطالعه کلارک و همکاران (۲۰۲۱)، بنو و همکاران (۲۰۲۴) و کیم و لی (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که سازمان‌هایی با اینرسی بالا، حتی با وجود رهبری مثبت، در ایجاد تغییرات، موفق نیستند.

در فرضیه پنجم، قانون‌شکنی خیرخواهانه، به عنوان میانجی، در رابطه بین رهبری اخلاقی و قصد ترک خدمت، تأثیر معناداری داشت. این نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی، از طریق قانون‌شکنی خیرخواهانه، می‌تواند قصد ترک خدمت را، کاهش دهد. رهبران اخلاقی، با ایجاد فضایی امن، و تشویق کارکنان، به بیان مسائل و ارائه پیشنهادات، رفتارهای خیرخواهانه‌ای را ارتقا می‌دهند، که در نهایت، منجر به کاهش تمایل، به ترک خدمت می‌شود. مطالعه ناصری و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که قانون‌شکنی خیرخواهانه، به عنوان مکانیزمی مثبت، نقش میانجی، در کاهش تنش‌های سازمانی، و تمایل به ترک خدمت دارد. همچنین، مطالعه ژوو و همکاران (۲۰۱۵) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) تأکید می‌کنند که رهبری اخلاقی، می‌تواند با تقویت رفتارهای خیرخواهانه، نتایج سازمانی مثبتی، مانند کاهش نیت ترک خدمت را، بهبود بخشد.

پژوهش حاضر، از چند جهت نوآورانه و متمایز از مطالعات پیشین است. نخست، بررسی نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه، در رابطه بین رهبری اخلاقی، و قصد ترک خدمت کارکنان، یکی از برجسته‌ترین نوآوری‌های این مطالعه، محسوب می‌شود. در حالی که بیشتر پژوهش‌های گذشته،

به تأثیر مستقیم رهبری اخلاقی، بر ترک خدمت، پرداخته‌اند، این پژوهش، با وارد کردن متغیر میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه، سازوکارهای پیچیده‌تر، و واقعی‌تری را، در رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی، تبیین می‌کند. این نوع رفتار، که برخلاف قواعد رسمی سازمانی، با هدف خیر و بهبود شرایط، انجام می‌شود، کمتر در ادبیات مدیریت منابع انسانی، و رهبری اخلاقی، مورد توجه قرار گرفته است (Morrison, 2006; Zhang et al., 2018; Zhang, Zheng & Zhao, 2021).

بنابراین، این پژوهش، با تأکید بر این سازوکار میانجی، به درک عمیق‌تری، از چگونگی تأثیر رهبری اخلاقی، بر کاهش ترک خدمت، کمک می‌کند و به توسعه نظریه‌های رفتار سازمانی نوآورانه، می‌پردازد. دوم، این مطالعه، با لحاظ نقش تعدیل‌گر اینرسی سازمانی، به بررسی تأثیر بستر، و شرایط محیطی، بر اثربخشی رهبری اخلاقی، می‌پردازد. اینرسی سازمانی، به عنوان مقاومت، در برابر تغییر، یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های دولتی است که می‌تواند، اثرات مثبت رهبری اخلاقی را محدود، یا تضعیف کند (Kim & Lee, 2020; Norouzi et al., 2024). پرداختن به این متغیر تعدیل‌گر، و تحلیل تعامل آن با رهبری اخلاقی، به فهم بهتر شرایطی که رهبری اخلاقی، موفق‌تر عمل می‌کند، کمک می‌کند و راهکارهای مدیریتی، متناسب با شرایط سازمانی را، پیشنهاد می‌دهد. این رویکرد تعدیل‌گرانه، در مطالعات مرتبط، کمتر دیده شده و به همین دلیل، پژوهش حاضر، در این حوزه نیز نوآورانه است.

سوم، تمرکز پژوهش، بر سازمان‌های دولتی، که به دلیل ویژگی‌های خاص خود، کمتر در مطالعات رهبری اخلاقی و ترک خدمت، مورد بررسی قرار گرفته‌اند، ارزش افزوده قابل توجهی، ایجاد می‌کند. سازمان‌های دولتی، به دلیل ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های قانونی و فرهنگی، و مقاومت بیشتر در برابر تغییر، شرایط متفاوتی، نسبت به بخش خصوصی دارند (Hom et al., 2012; Dahliana & Caturiani, 2024). بنابراین، یافته‌های این پژوهش، می‌تواند راهنمایی کاربردی و نظری، برای مدیران و سیاست‌گذاران، در این حوزه، فراهم آورد که در مطالعات پیشین، کمتر به آن پرداخته شده است.

چهارم، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) همراه با آزمون بوت‌استرپ، برای تحلیل اثرات میانجی، و تعدیل‌گر، دقت و اعتبار نتایج را، افزایش داده است. این روش‌های پیشرفته آماری، امکان بررسی روابط پیچیده، و چندسطحی بین متغیرها را، فراهم می‌کنند، که در بسیاری از پژوهش‌های قبلی، به صورت محدود یا سطحی، به آن پرداخته شده است.

در مجموع، این پژوهش، با تلفیق متغیرهای رفتاری نوین، تحلیل شرایط محیطی، و تمرکز بر بستر خاص سازمان‌های دولتی، به توسعه دانش نظری، و ارائه راهکارهای عملی نوآورانه، در

حوزه مدیریت منابع انسانی، و رهبری اخلاقی، کمک شایانی می‌کند، و می‌تواند مبنایی، برای پژوهش‌های آتی در این حوزه باشد.

در راستای فرضیه‌ها، پیشنهادهای پژوهش به شرح زیر است:

پیشنهادهای کاربردی، برای تقویت رهبری اخلاقی، و کاهش قصد ترک خدمت: سازمان‌ها باید، در راستای تقویت رهبری اخلاقی، در تمامی سطوح مدیریتی، دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، با محوریت اصول اخلاقی، ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی، برگزار نمایند تا رهبران، با درک عمیق‌تری از نقش خود، محیط کاری شفاف، عادلانه و مبتنی بر اعتماد، ایجاد کنند. پیاده‌سازی فرهنگ رهبری اخلاقی، مستلزم تدوین برنامه‌های سازمانی مدون، به منظور تشویق، قدردانی و پاداش‌دهی، به رفتارهای اخلاقی رهبران، و مدیران است. همچنین، ایجاد سیستم‌های بازخورد مؤثر، که کارکنان بتوانند، بدون واژه‌ها از پیامدهای منفی، رفتارهای رهبری را ارزیابی و بازخورد ارائه دهند، نقش بسزایی، در افزایش اعتماد کارکنان، به رهبران و کاهش تمایل، به ترک خدمت، ایفا می‌کند.

پیشنهادهای کاربردی، برای ترویج قانون‌شکنی خیرخواهانه، و کاهش قصد ترک خدمت: سازمان‌ها، می‌باید با ترویج فرهنگ باز بودن و تشویق "گزارش‌گری مشکلات"، فضایی راه ایجاد نمایند که کارکنان، بتوانند نگرانی‌ها، پیشنهادها و انتقادات سازنده خود را، بدون ترس، از تنبیه یا تبعیض، مطرح کنند. ایجاد سازوکارهای حمایتی، و سامانه‌های دریافت گزارشات محرمانه، امکان ارائه نظرات سازنده، و پیشنهادهای بهبود وضعیت سازمان را، برای کارکنان، فراهم می‌آورد. سازمان‌ها، همچنین باید رفتارهای مثبت و خیرخواهانه کارکنان، مانند گزارش مشکلات، برای منافع سازمانی راه، به رسمیت شناخته و از طریق تشویق، قدردانی و پاداش، این رفتارها را، تقویت نمایند.

پیشنهادهای کاربردی، برای مدیریت اینترسی سازمانی، و کاهش قصد ترک خدمت: سازمان‌ها، لازم است فرآیندهای سختگیرانه، غیرمنعطف، و بوروکراتیک را بازبینی، و اصلاح نموده و فضای کاری منعطف‌تر، و سازگارتری، برای کارکنان، ایجاد نمایند. تشویق به نوآوری، خلاقیت و تغییر در فرهنگ سازمانی، از طریق پیاده‌سازی برنامه‌های مدون، می‌تواند مقاومت، در برابر تغییر راه، کاهش دهد. دخیل نمودن کارکنان، در تصمیم‌گیری‌های کلیدی سازمان نیز، به کاهش اینترسی سازمانی، و افزایش پذیرش تغییرات، کمک شایانی می‌نماید. ارزیابی دوره‌ای سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی، به منظور شناسایی، و کاهش موانع ناشی از اینترسی سازمانی، امری ضروری است.

پیشنهادهای کاربردی، برای تشویق قانون‌شکنی خیرخواهانه، از طریق رهبری اخلاقی:

رهبران، با ایجاد محیطی امن، حمایتی و قابل اعتماد، می‌توانند کارکنان را، به گزارش‌دهی مسائل سازمانی، و ارائه راهکارهای خلاقانه، تشویق نمایند. تعهد رهبران به اصول اخلاقی، و الگو بودن در رفتارهای اخلاقی، می‌تواند کارکنان را، به بیان آزادانه و سازنده مشکلات، ترغیب نماید. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، جهت آشنا نمودن کارکنان، با مفهوم قانون‌شکنی خیرخواهانه، و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان، می‌تواند نگرش آن‌ها را، نسبت به این رفتار، تغییر داده و انگیزه آن‌ها را برای مشارکت، افزایش دهد.

پیشنهاد‌های کاربردی، برای کاهش اینرسی سازمانی، از طریق رهبری اخلاقی: رهبران، می‌باید با تلفیق ارزش‌های اخلاقی، با ارزش‌های تغییرپذیری و انعطاف‌پذیری، مقاومت کارکنان، در برابر تغییر راه، کاهش دهند. اجرای برنامه‌های تشویقی و آموزشی، برای تقویت پذیرش تغییر در کارکنان و رهبران نیز، می‌تواند مؤثر باشد. شناسایی و رفع موانع ساختاری، رویه‌ای یا فرهنگی، که باعث ایجاد اینرسی سازمانی می‌شوند، از وظایف اصلی رهبران است.

پیشنهاد‌های کاربردی، برای کاهش قصد ترک خدمت، از طریق ترویج قانون‌شکنی خیرخواهانه: رهبران، می‌بایست کارکنانی که مشکلات سازمانی را، به صورت خیرخواهانه، گزارش می‌دهند، از طریق مشوق‌های مادی و معنوی، مورد تقدیر و تشویق قرار دهند. ایجاد چارچوبی حمایتی، برای حفاظت از کارکنانی که، اقدام به قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌نمایند، ضروری است. سازمان‌ها، همچنین باید فرهنگ احترام به افرادی که، رفتارهای خیرخواهانه نشان می‌دهند را در سازمان، تقویت نمایند.

پیشنهاد‌های پژوهشی، گسترش بررسی نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در حوزه‌های مختلف سازمانی: با توجه به یافته‌های این پژوهش، که نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه را، در رابطه بین رهبری اخلاقی و قصد ترک خدمت، تأیید کرده است، پیشنهاد می‌شود، سایر پژوهشگران این متغیر را، در زمینه‌های مختلف سازمانی (بخش خصوصی، صنایع مختلف، سازمان‌های غیرانتفاعی) و فرهنگ‌های متفاوت، مورد مطالعه قرار دهند تا دامنه تعمیم نتایج، افزایش یابد (Zhang et al., 2018; Zhou, et al., 2021).

پیشنهاد‌های پژوهشی، تحلیل تأثیر تعدیل‌گرهای محیطی و سازمانی بر روابط رهبری اخلاقی: اینرسی سازمانی، عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در این پژوهش، مورد بررسی قرار گرفت. پژوهشگران، می‌توانند سایر عوامل محیطی، مانند فرهنگ سازمانی، و فشارهای سازمانی، یا ویژگی‌های جمعیتی کارکنان را، به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر، در مدل‌های مشابه، وارد کنند تا تأثیر شرایط محیطی بر اثربخشی رهبری اخلاقی، و رفتارهای کارکنان را، بهتر تبیین کنند (Kim & Lee, 2023; Norouzi et al., 2024).

پیشنهادهای پژوهشی، استفاده از روش‌های کیفی و ترکیبی برای فهم عمیق‌تر سازوکارها: با توجه به پیچیدگی رفتارهای سازمانی، مانند قانون شکنی خیرخواهانه، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، از روش‌های کیفی، یا ترکیبی استفاده کنند تا علاوه بر آزمون‌های کمی، درک عمیق‌تری از انگیزه‌ها، موانع و پیامدهای این رفتارها، به دست آید (Morrison, 2006).

پیشنهادهای پژوهشی، بررسی اثرات بلندمدت رهبری اخلاقی و قانون شکنی خیرخواهانه بر عملکرد سازمانی: مطالعات آینده، می‌توانند به صورت طولی، طراحی شوند تا اثرات بلندمدت رهبری اخلاقی و رفتارهای قانون شکنی خیرخواهانه، بر عملکرد مالی، رضایت مشتری و پایداری سازمان راه مورد ارزیابی قرار دهند (Hassani & Rostgar, 2023; Smith & Johnson, 2025).

پیشنهادهای پژوهشی، مطالعه نقش فناوری و نوآوری در تعامل با رهبری اخلاقی و اینرسی سازمانی: با توجه به اهمیت فناوری و نوآوری در سازمان‌های معاصر، پژوهشگران، می‌توانند نقش فناوری‌های نوین و فرآیندهای نوآوری راه در کاهش اینرسی سازمانی و تقویت اثرات مثبت رهبری اخلاقی، بررسی کنند (Dahlia & Katuriani, 2024; Kania Mokenge & Kagoini, 2024).

پیشنهادهای پژوهشی، بررسی تفاوت‌های فرهنگی و منطقه‌ای در مدل‌های رهبری اخلاقی و ترک خدمت: با توجه به تفاوت‌های فرهنگی در ادراک رهبری اخلاقی و رفتار سازمانی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی، به بررسی این مدل‌ها در فرهنگ‌ها و مناطق جغرافیایی مختلف، بپردازند تا نقش فرهنگ، در تبیین رفتارهای کارکنان، روشن‌تر شود (Konrad, 2013; Blinsky & Olsen, 2024).

این پژوهش، محدودیت‌هایی چون نمونه‌گیری محدود به یک سازمان خاص داشت، که تعمیم‌پذیری نتایج راه، کاهش می‌دهد. انجام پژوهش‌ها، با نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر می‌تواند نتایج دقیق‌تری ارائه دهد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان مقاله، خود را موظف می‌دانند، از تمام کسانی که در انجام این پژوهش، که به عنوان طرح مستقل دانشگاه آزاد اسلامی واحد میانه هستند، با حمایت معنوی، همکاری در اجرای پژوهش، و ارائه نظرات ارزشمند، یاری‌رسانده‌اند، سپاسگزاری نمایند.

منابع

- Akpolat, T. (2023). Perception of Organizational Uncertainty as a Predictor of Teacher Inertia. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 10(1), 159-173. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2023.10.1.928>

- AlHalbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Scalzo, G. (2024). Ethical Leadership as a Driver of Supervisor Technical and Social Effectiveness: A Triple Helix for Cultivating Employees' Sense of Purpose. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12750>
- Allen, D. G., Hancock, J. I., Vardaman, J. M., & McKee, D. N. (2010). Analytical mindsets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 269-275.
- Athanasiadou, C., Chatzoudes, D., & Theriou, G. (2023). Ethical Leadership and Turnover Intentions: A systematic literature review. *IEEE Conference on Technologies for Sustainability*, 41-48. <https://doi.org/10.1109/Sustech57309.2023.10129599>
- Bahrampour, Ramin, Sharifi, Mohammad, & Abedini, Tahereh. (2021). The impact of organizational inertia on employee motivation and satisfaction. *Journal of Management and Organization*, 52(4), 74-85. (in Persian)
- Banwo, A. O., Omache, H., & Ngonadi, J. C. (2024). Overview of Institutional -Organizational Inertia Nexus (pp. 175-196). *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2_8
- Bandura A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1986.
- Belinskiy, A., & Olsen, C. (2024). Influence of perceived congruence in basic moral values on perceived level of ethical leadership: A Russophone organization case. *F1000Research*, 13, 1472. <https://doi.org/10.12688/f1000research.153281.1>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Clark, R., Anderson, D., & Baker, S. (2021). Organizational inertia and its impact on leadership and organizational change. *Journal of Management Research*, 15(4), 254-269.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cosgrove, M. R., Williams, E. D., Linvill, J. S., Buzzetta, A., Ojeda-Hecht, E., & Konkel, A. (2023). "It gave everybody a voice": dissent expression through COVID-19 and the Great Resignation. *The Review of Communication*. <https://doi.org/10.1080/15358593.2023.2248226>
- Dahlana, D., & Caturiani, S. I. (2024). Literature analysis on the application of work ethics in improving organizational performance. Al-

- Kharaj: *Journal of Economics, Finance, and Sharia Business*, 6(11).
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i11.5712>
- Fathi-Livari R, Hamidizadeh A, Sanoubar N, Zareei-Matin H. (2019). Designing and Validating the Ethical Leadership Model in Organizations. *JMDP*. 31(4), 37-62. (in Persian) <http://jmdp.ir/article-1-3235-fa.html>
- Habibi, R. (2019). The Impact of Perceived Moral Leadership Behavior on Citizenship Rights and Organizational Cynicism. *Bioethics*, 9(31), 9-20.
<https://doi.org/10.22037/BJ.V9I31.26986>
- Halbusi, H. A., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2024). The impact of ethical leadership on employees' sense of purpose and technical and social effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 567-582.
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05567-1>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
<https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hassani, Mohammad, & Rostgar, Saeed. (2023). The role of ethical leadership in reducing employee turnover. *Iranian Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 45-65. (in Persian)
- Hernandez, L., Garcia, T., & Marquez, D. (2022). Organizational inertia and burnout: Impact on employee turnover. *Journal of Industrial Psychology*, 18(2), 124-136.
- Hernita, N., Marianti, M. M., & Deti, R. (2024). Sebuah Tinjauan Literature Review: Intention To Leave. Coopetition : *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(3), 419-442. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v15i3.4795>
- Hosseini, S. M., & Mohammadi, A. (2021). Ethical leadership and employee turnover intention: The moderating role of organizational inertia in Iranian organizations. *Management Science Letters*, 11(7), 2103-2114. (in Persian) <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.011>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858.
<https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Kazemi, F., & Rezaei, A. (2022). Pro-social rule breaking and the mediating role in organizational relationships: An empirical study in Iranian organizations. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 18(2), 45-66.
- Kanyamukenge, C., & Kagwaini, D. M. (2024). Role of Ethical Leadership in Promoting Sustainable Business Practices. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 209. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p209>
- Kaptanoglu, R. Ö. (2020). İşten Ayrılma Niyeti ve Toksik Liderliğin

- Etkisi. *Journal of International Scientific Researches*, 6, 161-173. <https://doi.org/10.21733/IBAD.621500>
- Karbasi, N. S., & Alavi, S. B. (2024). Unveiling the potential of perceived authentic leadership to enhance followers' moral intentions: a self-determination theory perspective. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2023-0318>
- Kim, S. H., Lee, J. H., & Lee, K. H. (2020). Organizational inertia and its effect on employee turnover: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 453-471.
- Kim, T., & Lee, G. (2020). Structural inertia and innovation performance in organizations: Mediating effects of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119827.
- Kaplan S, et al. Ethical leaders minimize turnover intention by fostering organizational belonging, with stronger effects in organizations with robust cultures. *J Organ Behav*. 2023;44(1):89-105. <https://doi.org/10.1002/job.2613>
- Kania, M., Mokenge, N., & Kagoini, P. (2024). The role of emerging technologies and innovation processes in reducing organizational inertia and enhancing the effects of ethical leadership. *Journal of Organizational Innovation Studies*, 18(1), 33–52. <https://doi.org/10.1234/jois.2024.01801>
- Konrad, A. M. (2013). Ethical leadership and the influence of cultural contexts: The role of value congruence between leaders and followers. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 335–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1422-5>
- Kwakubake, P. K., Boateng, F. D., & Agyei, S. K. (2019). Perceived ethical leadership beyond organizational boundaries: The mediating role of ethical fit in influencing customer purchase intention. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(12), 1293–1312. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2019-0223>
- Lee, J., Kim, S., & Park, H. (2025). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of trust and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 190(3), 567-582. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06789-1>
- Marashi, H., Saei, A., Beshleideh, S., & Arshadi, N. (2024). Ethical leadership and employee attitudes: The mediating role of trust and justice in public organizations. *Public Management Review* (in press). <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2274678>
- Majeed, N., Jamshed, S., & Mustamil, N. (2018). Striving To Restrain Employee Turnover Intention Through Ethical Leadership And Pro-Social Rule Breaking. 2(1), 39-53. <https://doi.org/10.22452/ijojel.vol2no1.4>
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1), 116-138. <https://doi.org/10.2307/258825>

- Miri B, Ghorbanizadeh V, Seyed Naghavi M. (2021). Phenomenological Analysis of Employees' Turnover Experience in a Public Organization. *JMDP*. 34(3), 113-142. (in Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.3.113>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mosavi, Fatemeh, & Heydari, Kazem. (2022). The effect of benevolent rule-breaking on employees' organizational commitment. *Iranian Journal of Human Resource Management*, 8(3), 123-145. (in Persian)
- Mosavi, Samaneh, & Heydari, Jalal. (2022). The role of benevolent rule-breaking in increasing organizational commitment and reducing turnover intention. *Journal of Social Psychology*, 43(2), 67-82. (in Persian)
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/0149206305277790>
- Naseri, Saeed, Amiri, Hamid, & Hosseini, Fatemeh. (2022). Benevolent rule-breaking as a mediator in the relationship between ethical leadership and turnover intention. *Journal of Organizational Psychology*, 30(2), 23-36. (in Persian)
- Nazeripour, Mohammad, Ahmadi, Hassan, & Kiani, Mohammad. (2020). The impact of ethical leadership style on increasing employee trust and performing informal duties. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 42-56. (in Persian)
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Noroozi, M., Parchami, M., Beyhaghi, S., Armin, S., Goodarzi, S., Takács, E., & Abcouwer, T. (2024). Navigating Resistance to Technological Change in Organizations: A Holistic Approach. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.20.1.3175>
- Ofem, O. (2024). Ethical Integration of AI into Organizational Behavior: Introducing the AI-IOB Model. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5272515/v1>
- Panahi, Shahab, & Moeini, Mohammad. (2021). Organizational inertia and its effect on leadership effectiveness in organizations. *Iranian Journal of Human Resource Management*, 24(3), 150-165. (in Persian)
- Salim, N. S. M., Ismail, A. R., & Johari, F. (2024). The role of ethical leadership in enhancing employee well-being and job satisfaction: Managing emotions for positive organizational outcomes. *Journal of Business Ethics*, (in Persian). <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05210-7>

- Saleem, A., Bhutta, M. K. S., Abrar, M., Bari, M. W., & Bashir, M. (2024). Leader's ethical behavior: A precursor to employees' well-being through emotions management. *Acta Psychologica*, 249, 104453. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104453>
- Şen, H., Erbil, C., & Aydoğan, E. (2019). Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Kurumsal İtibarın Rolü (The Role of Perceived Corporate Reputation on the Impact of Ethical Leadership to Turnover Intention). *Journal of Business Research-Turk*, 11(2), 876-889. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.642>
- Sharifian, P. (2024). Intention to Leave the Service in Nurses During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. <https://doi.org/10.18502/tkj.v16i2.16092>
- Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2021). The role of perceived organizational support in reducing employee turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 621-637. <https://doi.org/10.1002/job.2521>
- Smith, A., & Johnson, B. (2025). The impact of ethical leadership on organizational conflict and employee satisfaction. *Journal of Management Studies*, 62(4), 789-805. <https://doi.org/10.1111/joms.13045>
- Sint, K., Kessler, S., & Schwarz, U. (2019). Ethical leadership and organizational reputation: Effects on employee turnover intentions. *European Management Journal*, 37(4), 439-451. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.004>
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2020). High-performance work systems and employee pro-social rule breaking: The roles of job crafting and trust in management. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 256-272.
- Teofilus, T., Ardyan, E., Sutrisno, T. F. C. W., Sabar, S., & Sutanto, V. (2022). Managing Organizational Inertia: Indonesian Family Business Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.839266>
- Treviño, L. K., Harrison, A., & Freeman, J. (2022). Ethical leadership and its impact on creativity and prosocial rule-breaking behaviors in organizations. *Journal of Ethical Leadership*, 10(3), 32-45.
- Theophilus, I., Anlesinya, A., & Asumeng, M. (2022). Cultural resistance to change and organizational inertia: Leadership empowerment for enhanced adaptability in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 101345. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.101345>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Van Quaquebeke, N., Becker, J. U., Goretzki, N., & Barrot, C. (2019). Perceived Ethical Leadership Affects Customer Purchasing Intentions

- Beyond Ethical Marketing in Advertising Due to Moral Identity Self-Congruence Concerns. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 357-376. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3577-4>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899440>
<https://doi.org/10.2307/30040751>
- Williams, C., & Ramayah, T. (2014). Ethical leadership, employee well-being, and effective performance: The mediating role of employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 665-678. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2018-2>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2021). Ethical leadership and its implications for workplace outcomes: A multi-level analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(2), 349-375.
- Yen, Y., & Wang, H. (2023). Ethical Leadership and Employee Turnover Intention: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Proceedings - Academy of Management*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.13802abstract>
- Zhang, J., Chiu, R. K., & Wei, L. Q. (2018). Pro-social rule breaking in the workplace: Taking a social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 1089-1103.
- Zhang, Y., Zheng, X., & Zhao, X. (2021). Benevolent whistleblowing and its influence on employee commitment and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 129, 512-521.
- Zhou, X., Ma, J., & Cheng, W. (2015). The impact of ethical leadership on organizational conflict and cohesion: Evidence from Chinese enterprises. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 853- 864. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2332-3>

نحوه ارجاع به مقاله:

حق خواه، داود، و حسن زاده، رقیه (۱۴۰۳). تاثیر رهبری اخلاقی ادراک شده بر قصد ترک خدمت با تاکید بر قانون شکنی خیرخواهانه و اینرسی سازمان ادراک شده. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۷(۴)، ۳۴-۳۳.

Haghkhah, D. & Hasanzadeh, R. (2024). The Impact of Perceived Ethical Leadership on Turnover Intention, with an Emphasis on Benevolent Rule Breaking and Perceived Organizational Inertia. *Management and Development Process*, 37(4). 3-34.

DOI: [10.52547/jmdp.37.4.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.3)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



عنوان مقاله: فهم پدیدارشناسانه اشباح سازمانی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی ایران^۱

شقایق صالح آبادی^۲، رضا سپهوند^۳، سیدنجم‌الدین

موسوی^۴، محسن عارف‌نژاد^۵

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۳

چکیده:

هدف: برخی از رهبران به دنبال زنده نگه داشتن هویتشان در سازمان‌ها هستند. آن‌ها در ماندگاری اثر و رد پای از خودشان در آینده نیز، پافشاری می‌کنند که این میل و انگیزه در ایجاد یک میراث پایدار، به عنوان یک نیروی محرکِ قدرتمند برای آنها، در نظر گرفته می‌شود، که به آن‌ها اشباح سازمانی گفته می‌شود. هدف این پژوهش، شناخت و فهم پدیده اشباح سازمانی و همچنین بررسی عوامل اثرگذار و پیامدهای این پدیده در سازمان‌های دولتی است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: باتوجه به اینکه پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی (تجربه زیسته افراد درگیر با پدیده) و رویکرد دیگلمن انجام شده است، بنابراین در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. از آنجا که پژوهش حاضر، کیفی است، روش جمع‌آوری اطلاعات در آن، از طریق مصاحبه با مشارکت‌کنندگان است و به همین منظور، بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و نرم افزار Maxqda استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش، عوامل اثرگذار و پیامدها را که شامل ۳ مضمون اصلی، ۱۱ منشاء اثر، ۶ پیامد مثبت و ۶ پیامد منفی است را، شناسایی کرده است.

ارزش / اصالت پژوهش: پدیده اشباح سازمانی در مطالعات خارجی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است، اما در خصوص پژوهش‌های داخلی، می‌توان گفت که پژوهش، از جمله نخستین پژوهش‌های در این زمینه به حساب می‌آید.

کلیدواژه‌ها: میراث و نهادینه‌سازی، اشباح، اشباح سازمانی، سایه، پدیدارشناسی.

۱. پژوهش حاضر برگرفته شده از رساله دکتری است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

salehabadi.sh@fc.lu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. (نویسنده مسئول)

sepahvand.re@lu.ac.ir

mousavi.n@lu.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۵. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. arefnezhad.m@lu.ac.ir

رهبران سازمان‌های دولتی در دنیای پیچیده و مبهم کنونی با فشارها و چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند. بخش دولتی به سرعت در حال تغییر است، به تبع آن ماهیت و اهمیت رهبری بخش دولتی نیز در حال تغییر است (Mohammadi Fateh, Mohammadi Fateh & Mohammadi, 2020).

بر اساس بسیاری از پژوهش‌های مدیریتی، برخی از رهبران به دنبال زنده نگه داشتن هویتشان در سازمان‌ها هستند. آنها در پایدار ماندن اثر و رد پای از خودشان در آینده نیز پافشاری می‌کنند که این میل و انگیزه، در ایجاد یک میراث پایدار، به عنوان یک نیروی محرک قدرتمند برای آنها در نظر گرفته می‌شود. همچنین این رهبران، علاقه‌مند به نفوذ همیشگی بر اعضای سازمان هستند، به همین دلیل، رهبری خودشان را به میراثی تبدیل می‌کنند که بعد از خروجشان از سازمان و یا حتی مرگ، همچنان بر پیروان تاثیرگذار باشند (Maclean, Harvey & Suddaby, 2022).

آیا این نمایانگر حضور شیخ است؟ مبحث اشباح^۱ یا شیخ آمیز^۲، توجه را به نیروها و اتفاقاتی پنهان و گاه حتی غیرقابل بیان، معطوف می‌کند که ممکن است کمی بیشتر از یک ردپا، یا حضور غیرقابل احساس چیزی باشد (Beys & Steyaert, 2013). به نظر می‌رسد سازمان‌ها، تحت سلطه حقایق، اطلاعات، توضیح عقلانی و انواع نظریه‌ها هستند در حالیکه اسطوره‌ها و الگوها، از حقایق یا تبیین عقلانی فرار می‌کنند و به این ترتیب، مانند اشباح نمایان می‌شوند. بنابراین می‌توان استدلال کرد که اشباح، بخشی از سازمانی را شکل می‌دهند که مدیریت نشده یا غیرقابل مدیریت است (Maclean, Harvey & Suddaby, 2022). از دید برخی پژوهشگران، اشباح چهره‌های مهمی تداعی می‌شوند که حامل پیام‌ها یا نشانه‌هایی هستند که به‌طور خود به خود، در ذهن یک عضو فعلی در سازمان، ظاهر می‌شوند و سبب مقایسه با اعمال به یاد مانده یا تصور شده روح می‌شوند (Baker, 2017). اشباح، همان چهره‌های رهبرانی هستند که الگوهای رفتاری و شیوه‌های مدیریتی خودشان را، در جوهره‌ی سازمان، به جای گذاشته‌اند (Kindsiko, Kiisla, Vadi & Reino, 2022).

برخی از رهبران، به دنبال ایجاد یک ارث در سازمان هستند. میراث یک فرد، منبع مهمی از معناست و این اطمینان را می‌دهد که ممکن است کار و هویت فرد، فراتر از مرگ یا خروجش، در سازمان پایدار بماند (Maclean, Harvey & Suddaby, 2022). اهمیت وجود اشباح در سازمان، افراد را ترغیب می‌کند تا به اشباح، مثبت پاسخی بدهند و از حضور آنها به عنوان مبنایی برای یادگیری، خلاقیت و تفکر جدید بهره‌مند شوند و از طرفی اشباح منفی را سرکوب و یا کنترل کنند

1. Ghosts

2. Ghostly Matters

(Carsten, 2007; Gordon, 2008). به منظور بهره‌مندی هرچه بیشتر از اشباح مثبت در سازمان، لازم است عواملی که در پیدایش و بهبود آن موثر است، شناسایی و تقویت شوند، تا این باورها، ارزش‌ها، اعتقادات، رفتارها و مهارت‌های گران‌بها در سازمان نهادینه شوند. به طوری که همیشه در ذهن‌ها باقی بماند. از طرفی، برای از بین بردن اشباح منفی در سازمان، عواملی در جهت مدیریت، یا سرکوب کردن رویه‌های غلط و نادرستی که در سازمان، باقی مانده است، شناسایی، و به کار گرفته شوند. در نتیجه، مدیریت اثربخش اشباح سازمانی، بسیار حائز اهمیت تلقی خواهد شد. پژوهش‌های موجود در زمینه اشباح سازمانی، به صورت جداگانه، به بررسی تئوری اشباح، و همچنین مفهوم این پدیده، پرداخته‌اند اما این پژوهش، با دیدی متفاوت، مفهوم اشباح سازمانی را به همراه ابعاد، عوامل اثرگذار و همچنین اثرات و پیامدهای آن، باهم آمیخته و از چشم اندازی متفاوت و جدید، به موضوع نگاه کرده است. **بدنار و برون**^۱ (۲۰۲۴) به بررسی مفهوم اشباح سازمانی پرداخته و توضیح می‌دهد که چگونه رهبران، می‌توانند به اشباح، تبدیل شوند، و بر این اساس بازخوردهایی به یاد ماندنی و متصور شده را به عنوان مکانیسم‌هایی مشخص می‌کنند که از طریق آن رهبران سابق، بتوانند نفوذ پایداری در سازمان‌ها داشته باشند. ضرورت پرداختن به اشباح سازمانی، زمانی اهمیت دوچندان می‌یابد، که بدانیم بسیاری از بن‌بست‌ها و چالش‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران، ریشه در ارزش‌ها و نگرش‌های به ارث رسیده از رهبران پیشین دارد. این تأثیرات می‌توانند هم فرصت‌ساز و هم تهدیدآفرین باشند. از سویی، تجارب موفق پیشینیان می‌تواند الگویی برای پیشبرد اهداف سازمانی باشند، اما از سوی دیگر، رویه‌ها و ذهنیت‌های ناکارآمد گذشته، می‌تواند مانع نوآوری، تصمیم‌گیری مستقل و تطابق سازمان با شرایط محیطی جدید شود. از این‌رو، درک عمیق‌تر این پدیده، امکان مسیر اصلاح و بازسازی ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی را، هموار می‌کند. مرور پیشینه پژوهش، نشان می‌دهد که مطالعات محدودی، در زمینه اشباح سازمانی در کشور، صورت گرفته است. پژوهش‌هایی نظیر **فلاحات (۲۰۲۳)**، **هاشمی‌نیا و هاشمی‌نیا (۲۰۱۰)** و **رزمان صبوحی لکی و مرشدی (۲۰۱۷)** بیشتر به مدیریت سایه، پرداخته‌اند و ابعاد پدیدارشناسانه این موضوع را، کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. همچنین، مطالعات انجام‌شده در خارج از کشور نیز، اغلب با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، انجام شده است و کمتر پژوهشی به بررسی تجربه زیسته مدیران، در مواجهه با این پدیده، پرداخته است. بنابراین، هنوز خلأ نظری و کاربردی قابل توجهی در این زمینه، در ادبیات علمی مشاهده می‌شود. پژوهش حاضر، با رویکرد پدیدارشناختی، درصدد است تا این خلأ نظری را پر کند و درک

1. Bednar & Brown

تازه‌ای از پدیده اشباح سازمانی، ارائه دهد. هدف اصلی این مطالعه، شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار و پیامدهای این پدیده، در سازمان‌های دولتی ایران، از خلال تجربیات زیسته مدیران است. این پژوهش، در تلاش است تا چارچوب مفهومی روشن‌تری، برای تحلیل و فهم اشباح سازمانی، ارائه دهد و پاسخی برای این پرسش بنیادین بیابد که، اشباح سازمانی چگونه و با چه پیامدهایی، در ساختارهای مدیریتی و فرهنگی سازمان‌های دولتی، نمود پیدا می‌کنند؟

مبانی نظری پژوهش

ریشه‌های نظری مفهوم پدیده اشباح سازمانی

در پژوهش‌های رهبری فرض بر آن است که نمونه اولیه رهبر، نفوذ رهبری وی را در طول دوره ماموریتش نیز افزایش می‌دهد. همچنین سایر نظریه‌های رهبری، پیشنهاد می‌کنند که رهبران، می‌توانند تأثیر رهبری خود را به میراث مشترکی تبدیل کنند که حتی پس از مرگ و خروج از مؤسسه، جان سالم به در برند و همچنان بر اعضای باقی‌مانده سازمان تأثیرگذار باشند (Basque Langley, 2018). در راستای درک هرچه بیشتر مفاهیم، به بررسی موردی آنها پرداخته می‌شود.

نمونه اولیه رهبر

نظریه رهبری ضمنی، نمونه‌های اولیه رهبر را که شامل ویژگی‌هایی از قبیل ادراکات، نگرش‌ها، احساسات و همچنین رفتارهایی ایده‌آل هستند را به عنوان بازنمایی انتزاعی از رهبری، موثر می‌بیند که به عنوان مقایسه کننده برای رهبران فعلی عمل می‌کند (Lynch & Ferasso, 2023). در همین راستا، نظریه هویت اجتماعی رهبری، استدلال می‌کند که رهبرانی با سطوح بالاتری از نمونه‌سازی گروهی رهبر، یعنی میزانی که آنها به عنوان نماینده ارزش‌ها و هویت گروه، قلمداد می‌شوند نیز، به عنوان رهبرانی تأثیرگذارتر بر افراد ظاهر می‌گردند (Bingham, Oldroyd, Thompson, Bednar, & Bunderson, 2014). اگرچه نمونه‌های اولیه گروه در فرهنگ‌ها، متفاوت است اما برخی از ویژگی‌های رهبری در بین همه‌ی فرهنگ‌ها، به‌طور کلی مثبت دیده می‌شوند. به طوریکه از رهبران ایده‌آل، انتظار می‌رود که چشم‌انداز ایجاد کنند، با صداقت رفتار کنند، دیگران را الهام بخشند و یک تیم موفق عملکرد محور، در سازمان خود ایجاد کنند. افراد از رهبران انتظار دارند که عملکرد و اخلاق خوبی را در پیش گیرند (Bracht et al., 2023). محبت و همدلی، بعد اخلاقی است که بر نیت و ویژگی‌های فرد، مانند امانت‌داری، اخلاق و

مهربانی متمرکز است. از طرفی شایستگی، بُعد عملکردی است که بر توانایی و ویژگی‌های فرد، مانند هوش، قدرت و مهارت تمرکز دارد. پژوهش‌ها نشان داده است که محبت و همدلی، قبل از شایستگی، مورد قضاوت قرار می‌گیرد و قضاوت‌های بعد اخلاقی، وزن بیشتری در واکنش‌های عاطفی و رفتاری دارند (De Silva & Dempsey, 2022). دوگانگی فردی، که هم شایسته و هم اخلاق‌مدار تلقی می‌شوند، قوی‌ترین احساسات مثبت را، با خود به همراه دارند، که باعث برانگیخته شدن افراد، در یک گروه اجتماعی می‌شوند (Kraatz, Flores, & Chandler, 2020). از طرفی میزان اثربخشی رهبر درک شده، در دوره تصدی راه افزایش می‌دهد. همچنین برخی از پژوهش‌ها، به بررسی تأثیر پایدار و مستمری که رهبران نمونه اولیه، حتی پس از خروج سازمانی (از دست دادن شغل، بازنشستگی، مرگ) بر اعضای سازمان دارند، پرداخته‌اند و بازخورد این رهبران به عنوان یک الگو در ذهن‌ها باقی می‌ماند (Hom, 2011).

انگیزه میراث و نهادهینه‌سازی

مدیریت و رهبری در سازمان‌های امروزی، تنها با توجه به اقتضای محیط بیرونی و درونی و متناسب با تحول‌ها، اهمیت پیدای می‌کند. در همین راستا، رهبری در بسیاری از سازمان‌ها، یکی از ضرورت‌های اصلی انجام فعالیت‌ها است (Fathi-Livari, Hamidizadeh, Sanoubar & Zareei-Matin, 2019). پژوهش‌ها نشان داده است که برخی از رهبران، به ویژه بنیانگذاران، به دنبال ایجاد یک میراث، در سازمان هستند. به طوریکه یک سبک و رویه‌ی پایدار در سازمان، به یک قانون تبدیل می‌شود که ممکن است، حتی پس از پایان عضویت قانونگذار، همچنان بر عملکرد سازمان، تأثیر بگذارد. میراث درک شده یک فرد، منبع مهمی از معناست و این اطمینان را ارائه می‌دهد که کار و هویت فرد، ممکن است فراتر از مرگ یا خروج از سازمان، پایدار بماند و بر نحوه تصمیم‌گیری رهبران، بعد از خودشان تأثیر بگذارد (Maclean, Harvey & Suddaby, 2022). با این حال، هنگامی که از افراد، خواسته می‌شود در مورد میراث شخصی خود فکر کنند، تمایل زیادی نسبت به نسل‌های آینده دارند. پژوهشگران نشان داده‌اند که چگونه رهبران، میراث خود را با ایجاد فرایندها، ساختارها یا سیستم‌های ارزشی، نهادهینه می‌کنند و تأثیر پایدار آنها را ممکن می‌سازند (Kraatz, Flores, & Chandler, 2020). به عنوان مثال، پژوهش‌ها انجام شده نشان داده است، که دوره‌های حساس، مانند تأسیس و تغییر سازمانی، به بنیانگذاران اجازه می‌دهد تا ارزش‌های شخصی راه، به سازمان، القاء و میراث‌های فرهنگی و ساختاری پایدار، ایجاد کنند (Bracht et al., 2023). در تجزیه و تحلیل تریس و بیر^۱ (۱۹۸۶)

1. Trice & Beyer

آنها دریافتند، که ارزش‌های بنیانگذار، آنقدر در ساختارها و فرآیندهای سازمان تعبیه شده است که به نظر می‌رسد مرگشان، فقط تأثیرات ناچیزی بر فعالیت‌های جاری سازمان، داشته باشد. به عنوان مثال، استیو جابز منابع قابل توجهی را برای حفظ میراث شخصی خود، در سرتاسر دفتر مرکزی اپل، سرمایه‌گذاری کرد. این شرکت، از زمان مرگ جابز، دفتر او را دست نخورده، رها کرده است و به دفتر مرکزی که نقل قول‌ها و تصاویری، از دوران تصدی او، به عنوان «انگیزه و پر قدرت» توصیف شده القا کرده است (Gurman, 2012)، به طوریکه تیم کوک، مدیر عامل فعلی اپل، گفته است که روح استیو جابز، همیشه پایه و اساس شرکت، خواهد بود و من به معنای واقعی، هر روز به او فکر می‌کنم. راه دیگری که ممکن است میراث‌ها از طریق آن، نهادینه شوند، جانشینانی است که فرآیندها، ساختارها و سیستم‌های ارزشی ایجاد شده توسط پیشینیان را، حفظ و ادامه می‌دهند (Hambrick, 2007). پژوهش‌ها نشان داده است که چگونه رهبران، در مصنوعات فیزیکی، شفاهی یا متنی که ارزش‌ها و هویت‌های کلیدی را به اعضای آینده سازمان منتقل می‌کنند، نهادینه می‌شوند (Schultz & Hernes, 2013). به عنوان مثال، پژوهش‌های اجتماعی‌سازی نشان داده است که چگونه کارکنان جدید، باورها، ارزش‌ها، جهت‌گیری‌ها، رفتارها، مهارت‌ها و غیره را از طریق رسانه‌هایی از جمله: تاریخچه سازمانی و داستان‌های رهبران گذشته، یاد می‌گیرند (Dailey & Browning, 2014).

اشکال و اثرات پدیده اشباح سازمانی

ماهیت ارواح عادت این است که در درپایا، لحظات زودگذر و غیبت‌ها ظاهر شوند و افراد را با ظهور ناگهانی خود، غافلگیر کنند که این باعث ایجاد شکاف‌هایی در افکار و احساسات آنها می‌شود (Blackman, 2015). ظهور مجدد ارواح، می‌تواند تداعی‌ها و الگوهای تأثیرگذاری را از طریق احساس شبح‌آلودی، که گاهی اوقات به صورت گزگز، در پشت گردن نمایان می‌شود، ایجاد کند که ممکن است، دارای کیفیت‌های تداوم و عدم تداوم، باشد (Lefebvre, 2004). ارواح ممکن است دوسوگرا باشند و جنبه‌های تاریک و روشن، مثبت و منفی، مضر و مفید، و همچنین مخرب و سودمندی را به همراه داشته باشند و اهداف مختلفی را دنبال کنند. آنها می‌توانند از گذشته، تله‌ای، جهت رکود فکری افراد بسازند و از طرفی نیز، روشنگری را در تفکر افراد، به ارمان بیاورند و آنها را قادر سازند، تا سازمان را، به حرکت درآورند (Pors, 2016). در نتیجه برخوردهای شبح‌آلود (به خاطر سپرده و تصور شده) ممکن است به شکلی کارآمد و یا ناکارآمد، در سازمان، نمود پیدا کنند به همین دلیل وینس و همکاران (۲۰۱۹) بر اهمیت بررسی پویایی‌های ناخودآگاه، به منظور دستیابی

به دیدگاه وسیع‌تری از نهادها، تاکید می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت اشباح کارآمد و مثبت که به فرهنگ حمایتی، اعتماد، همکاری، شایستگی، خلاقیت و نوآوری اشاره دارد، می‌توانند در صورت پیاده‌سازی صحیح توسط رهبران، تأثیرات طولانی‌مدتی در سازمان، داشته باشند و نسل‌ها ادامه پیدا کنند و منجر به ایجاد فرصت‌های متمایز و منحصربه‌فرد، برانگیخته شدن احساسات افراد در جهت رشد و پیشرفت، و همین‌طور حفاظت و موفقیت سازمانی شوند (Hunter & Baxter, 2021). برای زنده نگه داشتن این اشباح، باید گروهی از افراد در سازمان، وجود داشته باشند که «بخواهند» روح، ادامه یابد و «تلاش» کنند تا با فعال کردن روح در حافظه، تأثیر آن را حفظ کنند (Power & Tuck, 2024). به نظر می‌رسد که باید وفاداری و اعتماد به روح، به عنوان نمونه اولیه ارزش‌ها و هویت سازمان، وجود داشته باشد. تا زمانی که این وفاداری باشد، کارکنان فعلی، خود را به عنوان مباشرانی خواهند دید که، با اهداف رهبر اصلی خود (شبح) همسو هستند بنابراین، نفوذ اشباح به گروهی از پیروان وفادار، بستگی دارد که می‌خواهند روح، ادامه یابد و مایلند برای زنده نگه داشتن آن، تلاش کنند. در حالیکه اشباح ناکارآمد و منفی، از قبیل تنش‌ها، شیاعت، احساس عدم اعتماد، عدم صداقت، رویه‌های نادرست، سیاست‌های ناعادلانه، درجا زدن و عدم پویایی، معمولاً تأثیرات کوتاه‌مدتی در سازمان دارند، اما اگر توسط رهبران، مدیریت نشوند، می‌توانند به نهادینه شدن فرهنگ نادرست و غلط در سازمان، منتهی شوند که ممکن است، آسیب‌ها و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را برای اعضای باقی مانده و سازمان، به همراه داشته باشد (Town, 2021).

پیشینه پژوهش

فلاحی (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان "رهبران غائب در قلمرو اشباح سرگردان: فراستز مطالعات چالش‌های زنان در مسیر رهبری در آموزش عالی جهان" به انجام رساند. یافته‌ها نشان داد که غیبت رهبران زن در آموزش عالی، طیف متنوعی از دلایل را دارد؛ که در هفت محور: مرد سالاری و هنجارهای رایج جنسیتی، همراه با تعصب و پیش‌داوری، تقسیم کار جنسیتی و تنش بین هویت‌های چندگانه، پذیرش زنان در موقعیت رهبری، زنان به عنوان مردان نارس، موفقیت در جایگاه رهبری، عوامل سازمانی و استانداردهای دوگانه، مهارت، علاقه و نقش مربیگری و مداخله سیستم سیاسی و مناسبات فراساختاری، قابل طبقه‌بندی است. برخی از این موانع، به صورت آشکار، و بخش زیادی از آنها به صورت پنهان، غیرقابل دید و شبح وار، بر حضور زنان در موقعیت رهبری، تأثیر دارند. به طوریکه تجربه آنان در دوره مدیریتی، به حضور در قلمرو اشباح سرگردان، شباهت دارد. **هاشمی‌نیا و هاشمی‌نیا (۲۰۲۰)** در پژوهشی با عنوان "مدیریت سایه در

سازمان‌ها و اقتصاد (فانتوم)" به این نتیجه دست یافتند که مثبت یا منفی بودن این پدیده، بستگی به قضاوت و کاربرد آن دارد و در صورت به چالش کشیدن سازمان، و عدم آگاهی مدیران، از این پدیده، مشکلاتی برای سازمان به وجود خواهد آمد. **رزمان، صبحی لکی و مرشدی (۲۰۱۷)** در پژوهشی با عنوان "سبک مدیریت سایه یا فانتوم‌های مدیریت" بیان کردند که به طور معمول در بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی، شکل‌های گوناگون مدیریت سایه اعمال حاکمیت می‌کند که تفاوت آنها در میزان نفوذشان در سازمان، و نوع سلطه‌شان بر سازمان‌هاست. که اغلب این فانتوم‌ها، همراه با مشکلات زیادی برای سازمان، خواهند بود. **پاور و تاک^۱ (۲۰۲۴)** در پژوهشی با عنوان "شرکتی که نمی‌میرد: سازماندهی پس از مرگ، فارغ التحصیلان، و اشباح سازمان" بیان کردند که افرادی حتی پس از مرگ، ردپایشان در سازمان، باقی می‌ماند. چنین ردپایی از سازمان، منقرض نمی‌شود و آثارش باقی می‌ماند و پیوسته در درون سازمان هستند و حفظ می‌شوند و دوباره به اجرا گذاشته می‌شوند. اشباح سازمانی، طور بالقوه مفید هستند و به تبدیل شدن و ماندگاری سازمانی، کمک می‌کنند. **بدنار و برون^۲ (۲۰۲۴)** در پژوهشی تحت عنوان "اشباح سازمانی: چگونه برخوردهای شیخ‌آلود رهبران سابق را قادر می‌سازد تا بر اعضای کنونی سازمان تأثیر بگذارند"، خاطرنشان کرده‌اند که رهبران تحسین‌شده و مورد تحسین، با قرار گرفتن در معرض گسترده به نمونه‌های اولیه سازمانی، تبدیل شده‌اند. پس از خروج سازمانی، آنها به اشباح سازمانی، تبدیل شدند که با یادگیری انجمنی، شیوه‌های تداوم یافته و کار حافظه فیزیکی، نهادینه شدند. هنگامی که این اشباح، فعال شدند "چه عمداً چه ارگانیک" این اشباح، برخوردهای شیخ‌آلود (به خاطر سپرده و تصور) با اعضای باقی‌مانده، داشتند که از سازمان، محافظت می‌کردند، اعضای سازمان را، تسکین می‌دادند، و سیستم‌های ارزش جایگزین را، بی‌ارزش می‌کردند. در نتیجه آنها مفهوم اشباح سازمانی را معرفی می‌کنند، ضمناً توضیح می‌دهند که چگونه رهبران، می‌توانند به اشباح تبدیل شوند، و برخوردهای به یاد ماندنی و تصور شده را، به عنوان مکانیسم‌هایی مشخص می‌کنند که از طریق آن، رهبران سابق می‌توانند، نفوذ پایداری در سازمان‌ها داشته باشند. **هانتر و باکستر^۳ (۲۰۲۱)** به پژوهشی تحت عنوان "ارواح در سازمان" پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش، طیفی از اشباح واقعی و نمادین را برجسته می‌کند که زندگی ارگانیک را، تسخیر کرده است. به طور کلی، آنها درک انسان را از وجود اشباح و اثراتش، عمیق‌تر می‌کند. **اور^۴ (۲۰۱۴)** در پژوهشی به "بررسی

1. Power & Tuck
2. Bednar & Brown
3. Hunter & Baxter
4. Orr

نظریه اشباح سازمانی "پرداخت. این پژوهش، تئوری اشباح سازمانی را، توسعه می‌دهد، مفهومی که جنبه‌های خالی از سکنه و سنگین زندگی سازمانی، و به‌ویژه اقدامات رهبری را توصیف می‌کند. اشباح را به عنوان یک مفهوم نظری، ارائه و توضیح می‌دهد چگونه میراث گذشته، روابط و مبارزات زمان حال را تحت تأثیر، قرار می‌دهد. نتایج حاصل از آن، نشان‌دهنده سهم چگونگی القای اشباح در سازمان‌ها، و برجسته کردن رهبران، به عنوان چهره‌هایی است که هم عاملان مشتاق، و هم میزبانان ناآرام، هستند و به نقش میانجی رهبران، در مدیریت رویارویی‌های بین گذشته، حال و آینده اشاره می‌کند. پیتزر^۱ (۲۰۲۱) به انجام پژوهشی با عنوان "ارواح سیامی، داپلگانگر در توثین پیکس" پرداخت که در آن رهبران، اشباح سازمان را شکل می‌دهند و مشکل این است که این اشباح، تمایل دارند از درک ما، پنهان شوند. در این پژوهش، مفهوم اشباح و نحوه ظهور آن، بررسی شده است که در پرده برداری از نحوه رفتار اشباح در سازمان، اطلاع می‌دهد. پاگان^۲ (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "قتل دانش و اشباح باقی مانده: توافقی نامه‌های عدم افشا و اثرات آن‌ها" انجام داده است. در این پژوهش، بیان می‌شود که مرگ، دانش مطلق نیست، بلکه تبدیل به حضوری شبیح‌آلود می‌شود که هم قربانی را، آزار می‌دهد و هم قربانی را، قادر می‌سازد، تا با تبدیل شدن به یک شکارچی، عدالت معرفتی را به دست آورد و به دیگران، درباره تهدیدهایی که از آنها جان سالم به در می‌برد، هشدار دهد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی، (تجربه زیسته افراد درگیر با پدیده) و رویکرد دیکلمن^۳ انجام شده است، بنابراین در دسته پژوهش‌های کیفی، قرار می‌گیرد. یکی از مرسوم‌ترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی در مطالعات پدیدارشناسی، الگوی هفت مرحله‌ای است. به این صورت که بر پایه داده‌های حاصل از پرسش‌های پژوهش، که در قالب مصاحبه، مطرح شده است، به شناسایی گزاره‌های مهم، جملات و عبارات مبین چگونگی شکل‌گیری تجربه خبرگان، در خصوص پدیده مورد مطالعه، پرداخته می‌شود. سپس گزاره‌های دارای ارزش برابر، مشخص و تم‌های اصلی شناسایی می‌شود. در نهایت، با ادغام و یکپارچه نمودن مفاهیم متنی و ساختاری، مضامین نهایی شناسایی می‌شوند.

1. Peters
2. Pagan
3. Dickelman

جامعه آماری پژوهش، مشارکت کنندگان در این پژوهش، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی و اساتید رشته مدیریت، هستند. از آنجا که هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای درباره پدیده مورد مطالعه دارند، و مایلند درباره تجارب خود صحبت کنند و نیز با توجه به اینکه مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند، تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص، به دست آید (Danaeifard & Kazemi, 2010)، از روش نمونه‌گیری نوعی^۱ برای جمع‌آوری داده، استفاده شده است. نظر به اینکه در پدیدارشناسی، برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تاکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Cresswell, 2007)، با ۲۰ نفر از مدیران دولتی و اساتید مدیریتی، در همه سطوح مدیریتی، شامل ۱۶ مرد و ۴ زن، مصاحبه‌های مدت دار بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. معمولاً ابزار مورد استفاده در پژوهش‌های پدیدارشناسی، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته باز است. پروتکل مصاحبه، شامل دو دسته پرسش است، پرسش‌های اصلی مصاحبه و پرسش‌های پژوهشگر، که در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	آیا شما به عنوان یک مدیر، با این پدیده (اشباح سازمانی) مواجه شده‌اید؟
۲	ریشه‌ها (بنیان‌های) این پدیده چیست؟
۳	به نظر شما پدیده اشباح به چه صورت در سازمان، خودش را نشان می‌دهد؟
۴	به نظر شما پیامدهای اشباح سازمانی چه چیزهایی هستند؟

نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری^۲ ادامه یافت. به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) که عبارتند از: قابلیت اعتبار، قابلیت ثبات، قابلیت انتقال پذیری و تأیید پذیری، استفاده شد. برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت کنندگان، با حداکثر تنوع تجربیات، انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی مورد انتخاب قرار گرفت. اعتبار داخلی، تحلیل محتوی از طریق روایی صوری، ارزیابی شد. به منظور روایی محتوی از پانل خبرگان، (تیم پژوهش) برای حمایت از تولید مفهوم، یا موضوعات کدگذاری، و نیز بازبینی توسط مشارکت‌کننده، استفاده

1. Typical
2. Theoretical Saturation

شد. به این منظور، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده، به مشارکت‌کنندگان ارائه شد، و آنها درباره صحت و سقم آن، اظهارنظر کردند و در صورت داشتن هر گونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش، از حسابرسی پژوهش، یعنی بررسی دقیق داده‌ها، توسط یک ناظر خارجی، جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده شد. به منظور تأییدپذیری، فرایند انجام کار، در اختیار چند تن از همکاران پژوهش، قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش، تأیید شود. در نهایت، با ارائه یافته‌های غنی و دقیق، همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال پذیری، افزایش یافت.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

ویژگی‌های مصاحبه شوندگان

در ابتدا، به منظور انجام مصاحبه، ۲۰ نفر از مدیران دولتی و اساتید مدیریتی، در همه سطوح مدیریتی، که دارای حداقل یکی از معیارهای سابقه کاری بالا، تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش، تسلط و اشراف اطلاعاتی به موضوع پژوهش و فعالیت در حوزه مرتبط با موضوع را داشتند، به روش نمونه‌گیری نوعی، انتخاب شدند.

یافته‌های کیفی

در مرحله نخست، به جمع‌آوری داده‌های کیفی از جریان مصاحبه با شرکت‌کنندگان پژوهش، پرداخته، و طی فرآیند تحلیل داده‌ها، به مضمون‌های اصلی و فرعی پدیده اشباح سازمانی، دست یافته شد، که در **جدول (۲)** حاوی مضمون‌های فرعی، اولیه و فزاینده‌ای از تجارب زیسته شرکت‌کنندگان در این پژوهش، آمده است. پیش از آنکه به بررسی مضامین شناسایی شده پدیده اشباح سازمانی، پرداخته شود، نمونه‌ای از مصاحبه‌ای انجام شده در ادامه، در **جدول (۲)** شرح داده می‌شود.

جدول ۲: نمونه مصاحبه

کدهای استخراجی	پرسش‌ها
میراث ماندگار مدیران سابق	آیا شما به عنوان یک مدیر با این پدیده (اشباح سازمانی) مواجه شده‌اید؟ قطعا در هر سازمانی، چهره‌ی برخی مدیران شایسته و همچنین نالایقی که در گذشته خدمت کرده‌اند، در افکار رهبران فعلی سازمان، به یادگار می‌ماند که این رهبران، با به کارگیری رویه‌ها و ادامه دادن راه مدیران قبلی، می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر فرهنگ، رفتار و عملکرد سازمان داشته باشد که به طور مستقیم قابل مشاهده نیست.
رفتار آگاهانه مدیران، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، تمایل مدیران به ماندگاری	ریشه‌ها (بنیان‌های) این پدیده چیست؟ انگیزه و تمایل رهبر به صورت آگاهانه و همچنین ابعاد شخصیتی وی به طور غیر عمد، مهمترین دلایلی هستند که باعث می‌شود پدیده اشباح سازمانی پدید آید.
ثبات و ادامه دادن رویه‌های غلط، بی‌کفایتی مدیران ضعیف، سبک‌های مدیریت سمی به جا مانده، شیوه‌های نوآوری و خلاقیت، افزایش انگیزه‌ی کارکنان	به نظر شما پدیده اشباح به چه صورت در سازمان خودش را نشان می‌دهد؟ پدیده اشباح سازمانی، در یک سازمان، ممکن است نشانه‌ای از موفقیت و یا نقصان در رهبری و مدیریت باشد. گاهی اوقات مدیران فعلی افرادی ترسو و بی‌کفایتی هستند که از تغییرات، فرار می‌کنند و به شدت از رویه‌های غلط و مخربی از قبیل سیاست‌های ناعادلانه و نابرابری، شایسته‌گریزی، کاهش انگیزه و رضایتمندی و سبک‌های مدیریتی خودخواهانه که دقیقا همانند قانون در سازمان، به جامانده استقبال می‌کنند، و حاضر به تغییر و بهبود شرایط، نیستند و همچنان ادامه‌دهنده‌ی راه قبلی‌ها هستند. از طرفی برخی از این مدیران به دنبال رشد حرفه‌ای خود و سازمان هستند به همین دلیل از رویه‌های صحیح آنها از قبیل سبک مدیریتی خیرخواهانه، نوآوری و خلاقیت، ایجاد برابری در سازمان و همچنین تلاش جهت افزایش انگیزه کارکنان بهره‌مند می‌شوند.
رشد و پیشرفت، فرسودگی شغلی، فرصت‌های رقابتی، احساس بی‌ارزشی	به نظر شما پیامدهای اشباح سازمانی چه چیزهایی هستند؟ در کنار تأثیرات مثبت و منفی بر توسعه و پیشرفت سازمانی، اشباح منفی سازمانی می‌تواند منجر به احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبران شود، زیرا این رهبران، با تقلید و ادامه دادن رویه نادرست رهبران گذشته، همانند مترسکی رفتار می‌کنند که هیچگونه تمایلی برای ابتکار عمل ندارند. از طرفی اشباح مثبت، باعث می‌شوند رهبران از تجربیات کارآمد رهبران قبلی درس بگیرند و از افکار منحصر به فرد آنها، به عنوان فرصتی طلایی در جهت نوآوری، استفاده کنند که این باعث عدم احساس فرسودگی شغلی در آنها می‌شود.

درنهایت، در نتیجه فرایند تحلیل داده‌ها، مضمون‌های اصلی و فرعی پدیده اشباح سازمانی در جدول (۳) تشریح شدند.

جدول ۳: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
منشاء اثر	الگوهای فکری بنیان‌گذاران سازمان (۱۵، ۱۷)	سرمایه‌گذاری منابع جهت حفظ میراث، القای ارزش‌های شخصی، ایجاد میراث فرهنگی	برخی از بنیان‌گذاران به دنبال القای ارزش‌های شخصی و سرمایه‌گذاری منابع برای حفظ میراث شخصی خودشان در سازمان هستند.
	میراث‌های فکری رهبران بعد از بنیان‌گذاران (۱۰، ۱۹)	انتقال هویت‌های کلیدی به نسل آینده، تاثیرگذاری مستمر، ماندگاری افکار مدیران بعد از بنیان‌گذاران، الگوهای فکری موثر	کار و هویت برخی از مدیران غیر از بنیان‌گذاران نیز فراتر از مرگ و خروج از سازمان پایدار و تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری‌های مدیران آینده باقی می‌ماند.
	شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی ماندگار (۵)	ماندگاری سبک مدیریتی، تبدیل به قانون پایدار، اثرگذاری طولانی مدت	سبک و رویه‌های پایدار برخی از مدیران در سازمان به یک قانون تبدیل می‌شود که حتی پس از پایان عضویت قانون‌گذار همچنان بر عملکرد سازمان اثرگذار است.
	مدون‌سازی فعالانه جنبه‌های مثبت مدیریتی قبلی (۲، ۳)	آشناسازی با ارزش‌های سازمان، معرفی ویژگی‌های رهبران لایق سابق، بلد کردن مدیران موفق	از طریق اجتماعی‌سازی کارکنان جدید، تاریخچه‌ی سازمان و داستان‌های رهبران گذشته یادآوری می‌شود.
	نهادینه‌سازی آگاهانه فرهنگ و ارزش‌های سازمان (۸)	تثبیت کردن ارزش‌ها، رفتاری آگاهانه، ترویج و تعمیق باورها	برخی از مدیران به طور عمد به دنبال تثبیت باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب در فرهنگ سازمان هستند.
	به کارگیری شیوه‌ی شایسته‌گریزی بعد از انتقال از سازمان (۱۴)	شایسته‌گریزی، خودخواهی، طمع‌ورزی، تثبیت رفتارهای مطلوب خودشان در ذهن‌ها	برخی از مدیران از طریق انتصاب افرادی نالایق و ضعیف باعث می‌شوند پس از خروجشان از سازمان فقط رفتار و عملکردهای مطلوب خودشان ماندگار شود و به الگوهای رفتاری تبدیل شود.
	توسعه جانشینانی با ترجیحات مشابه (۱)	جانشین‌پروری افراد مشابه، حمایت‌گری و ادامه‌دهنده، حافظ و پشتیبان، اجراکننده ارزش‌ها	انتخاب جانشینانی که فرآیندها، ساختارها و سیستم‌های ارزش ایجاد شده را توسط پشتیبانی و حمایت حفظ و ادامه دهند.

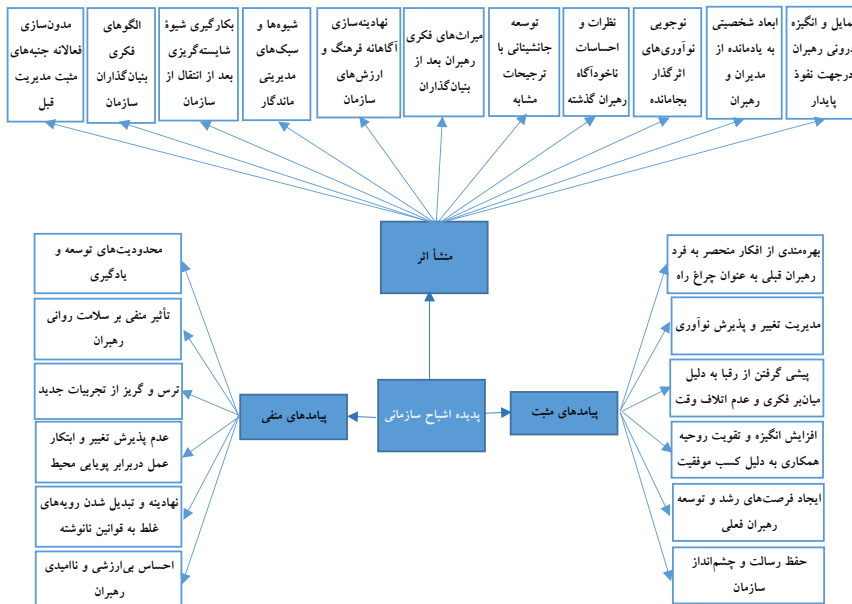
ادامه جدول ۳: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
منشاء اثر	نظرات و احساسات ناخودآگاه رهبران گذشته (۱۳، ۱۱۸، ۶)	عدم آگاهی مدیران، وجود نظرات سازنده و یا مخرب، ماندگاری احساسات خوشایند و یا ناخوشایند	الگوهای فکری و نظرات برخی از مدیران به صورت ناخواسته و غیر عمد، تبدیل به ماندگاری در سازمان می‌شود.
	نوجویی و نوآوری‌های اثرگذار به ارث مانده (۱۸، ۶)	شایستگی‌های مدیران قبلی، خلاقیت و نوآوری‌های گذشته، اثرات مثبت به جامانده	برخی از ابتکارات و خلاقیت‌های کارآمد مدیران قبلی در سازمان پایدار می‌ماند.
	ابعاد شخصیتی به یادمانده از مدیران و رهبران (۴)	امانت‌داری، هوش و مهارت، تنبلی، عدم صداقت، قدرتمندی	برخی از مدیران ممکن است بخاطر ویژگی‌های شخصیتی مثبت و یا منفی که هم اخلاقی و هم رفتاری است در ذهن‌ها ماندگار بمانند.
	تمایل و انگیزه درونی رهبران در جهت نفوذ پایدار (۹)	تمایل زیاد برای ماندگاری، غریزه‌ی درونی قوی، نیاز شدید به پایداری مستمر	مدیرانی که حس درونی بسیار زیادی برای ماندگاری اسم و یادشان در سازمان هستند، قدرتمندتر عمل می‌کنند.
پیامدهای مثبت	بهره‌مندی از افکار منحصربه‌فرد رهبران قبلی به عنوان چراغ راه (۱۹)	افکار نو و بدیع، هدایتگر، راهنمایی قوی، راهکارهایی متمایز	به‌کارگیری افکار و راهکارهای منحصربه‌فرد و متمایز از افکاری تکراری نیز می‌تواند هدایتگر خوبی در مسیر تحقق اهداف باشد.
	مدیریت تغییر و پذیرش نوآوری (۸)	عدم مقاومت در مقابل تغییرات، پذیرش و اعمال خلاقیت، به‌کارگیری و دنبال کردن موفقیت‌های سابق	مدیران را به بهره‌مندی از تکنیک مدیریت تغییر و پذیرش نوآوری و خلاقیت‌های سابق تشویق می‌کند.
	پیشی گرفتن از رقبا به دلیل میان‌بر فکری و عدم اتلاف وقت (۱۱، ۱۶)	جا گذاشتن رقبا، صرفه‌جویی در وقت، عدم آزمون و خطای تکراری، عدم به‌کارگیری راهکارهای اشتباه گذشته	هنگامی مدیران فعلی از تکنیک‌های آزمون شده و موفق گذشته بهره‌مند شوند و در زمان صرفه‌جویی کنند، از رقبای خود نیز سبقت می‌گیرند.
	افزایش انگیزه و تقویت روحیه همکاری به دلیل کسب موفقیت (۵، ۹)	افزایش روحیه همکاری، پذیرش رویه‌های درست، عدم مقاومت کردن در به‌کارگیری شیوه‌های سابق	هنگامی به‌کارگیری و توجه به رویه و شیوه‌های گذشته باعث موفقیت می‌شود، تمایل و روحیه‌ی همکاری مدیران فعلی افزایش پیدا می‌کند.

ادامه جدول ۳: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
پیامدهای مثبت	ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه رهبران فعلی (۳، ۱۴)	فرصت‌های منحصربه‌فرد، پیشرفت و توسعه در درازمدت، موفقیت و پیشرفت شغلی	قطعا وجود سبک‌ها و رویه‌های کارآمد افراد سابق، فرصت‌هایی در جهت رشد و پیشرفت برای مدیران فعلی هم ایجاد می‌کند.
	حفظ رسالت و چشم‌انداز سازمان (۱۶)	حفظ هدف اصلی، توجه به دلیل اصلی تشکیل سازمان، اهمیت رسالت سازمان	میراث به جا مانده از بنیان‌گذاران و مدیران موفقی که به دنبال تحقق اهداف سازمانی نیز منجر به حفظ هدف اساسی سازمان در آینده می‌شود.
پیامدهای منفی	محدودیت‌های توسعه و یادگیری (۲۰)	دام‌های توسعه و رشد، جلوگیری از یادگیری، وجود محدودیت‌ها	به جا ماندن رویه‌ها و شیوه‌های نادرست قبلی در سازمان همانند حصارهای عمل می‌کند که رهبران فعلی را در دام خود می‌اندازد و مانع یادگیری آنها می‌شود.
	تاثیر منفی بر سلامت روانی رهبران (۱۷، ۱۰، ۱)	خطرات و بیماری‌های روحی، تضعیف روحیه، بی‌انگیزگی	مدیران با دنبال کردن افکار پوچ و مسموم مدیران سابق، بعد از مدتی دچار افسردگی می‌شوند و سلامت روحی و روانی آنها دچار آسیب‌های جدی می‌شود.
	ترس و گریز از تجربیات جدید (۱۲)	احساس ترس، فرار از شرایط نو و جدید، عدم تحمل ابهامات	تقلید از گذشته، منجر به فرار از رویارویی با تجربیات و موقعیت‌های جدید می‌شود.
	عدم پذیرش تغییر و ابتکار عمل در برابر پویایی محیط (۱۰، ۱۶)	رفتارهای منفعلانه، عدم نوآوری، مقاومت در برابر تغییرات	مدیران با به کارگیری شیوه‌های تکراری و منسوخ شده‌ی گذشته، هیچگونه ابتکار عمل و خلاقیتی در مقابل تغییرات محیطی ندارند.
	نهادینه و تبدیل شدن رویه‌های غلط به قوانین نانوشته (۱۸، ۱۳)	نهادینه شدن رویه‌ها، شیوه‌های غلط، قوانین نانوشته	سبک‌ها و رویه‌های نادرست مدیران با تکرار زیاد، تبدیل به قوانین نانوشته‌ای می‌شود که حذف آنها کاری دشوار است.
	احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبران (۲، ۶)	ناامیدی، عدم ارزشمندی، احساس پوچی	مدیرانی که ادامه‌دهنده شیوه‌های تکراری و دیگته شده از گذشته هستند، بعد از مدتی متوجه می‌شوند که هیچگونه اختیاری ندارند که این باعث احساس بی‌ارزشی در فرد می‌شود.

در فرآیند کدگذاری اولیه، مضمون‌های مختلفی حاصل شد که شکل (۱) که الگویی از منشاء اثر، و پیامدهای پدیده اشباح سازمانی را نشان می‌دهد، استخراج گردید.



شکل ۱: الگوی پدیده اشباح سازمانی

شکل‌گیری نظریه

پدیده اشباح سازمانی، یکی از پدیده‌های مهم و تأثیرگذار در سبک مدیریتی رهبران است که از جوانب گوناگون، نشأت می‌گیرد. اشباح سازمانی، به معنای تأثیرات رهبران سابق، بر رفتار رهبران فعلی است که ممکن است اثرات مختلفی را به صورت غیرمستقیم، بر موفقیت و عملکرد سازمانی بگذارد. برخی از رهبران، در فرآیند مدیریتی خود، اغلب با موقعیت‌های مختلفی روبه‌رو می‌شوند که ممکن است آنها، به شکلی آگاهانه یا غیرعمد، میراثی از خود در سازمان، باقی بگذارند. نیاز و خواسته‌های درونی رهبران، برای زنده ماندن در ذهن‌ها، باعث می‌شود، به طور آگاهانه، از طریق جانشین‌پروری، نهادینه‌سازی سبک و ارزش‌ها و همچنین مدون‌سازی فعالانه، شرایط لازم را فراهم کنند. همچنین ابعاد شخصیتی رهبر، نظرات و احساسات ناخودآگاه رهبر و الگوهای فکری

منحصربه‌فرد، به طور غیرعمد در سازمان، ماندگار شده‌اند. این امر می‌تواند اثرات مثبت و یا منفی را به همراه داشته باشد. آثار منفی این پدیده، محدودیت‌های فکری زیادی را ایجاد می‌کند، که باعث آسیب‌هایی بر سلامت روانی رهبر، عدم رشد حرفه‌ای رهبر، احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبر، ترس و گریز از تجربیات جدید و همچنین عدم پذیرش هرگونه تغییرات می‌شود. از طرفی، آثار مثبت آن، همانند راهنما و چراغ راهی عمل می‌کند که رهبران را، از افکاری متمایز، فرصت‌های رقابتی، حفظ رسالت سازمان، مدیریت تغییر و به‌کارگیری نوآوری نیز بهره‌مند می‌سازد. بنابراین، براساس یافته‌های پژوهش، و مضامین شکل گرفته، پدیده اشباح سازمانی از جوانب گوناگون، نشأت می‌گیرد و تأثیرات آن بر موفقیت و عملکرد آنها، اساسی است. با شناسایی دقیق پدیده اشباح، مدیران می‌توانند به شکلی منطقی، این پدیده را مدیریت کنند، تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف فهم پدیدارشناسانه اشباح سازمانی، و پیامدهای آن، در سازمان‌های دولتی ایران، انجام پذیرفته است. این پژوهش، حاصل مصاحبه‌هایی با مدیران دولتی در سطوح مختلف، بوده است که علاوه بر تبیین فهم پدیده اشباح سازمانی و ریشه‌های آن، براساس پرسش‌های مصاحبه، منشاء اثر و انواع پیامدهای پدیده اشباح را به صورت یک الگو، درآورده است. بر اساس فراوانی مضامین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد، که نظرات و احساسات ناخودآگاه رهبران گذشته، که مصاحبه شونده‌گان کد (۸، ۱۱، ۱۳)، به آن اشاره کرده‌اند، به عنوان مهمترین منشاء اثر، و تأثیر منفی بر سلامت روانی رهبران، که مشارکت‌کنندگان کد (۱۷، ۱، ۱۰) به آن توجه داشته‌اند، به‌عنوان مهمترین پیامد اشباح سازمانی هستند.

منشاء اثر: ظهور پدیده اشباح سازمانی، تحت تأثیر چندین عامل مهم، قرار دارد. نخست، الگوهای فکری بنیان‌گذاران، که به نمونه‌های اولیه هویت و ارزش‌های سازمان، تبدیل می‌شوند، نقشی اساسی دارند؛ این رهبران، حتی پس از خروج از سازمان، همچنان تأثیر زیادی بر آن دارند. در این راستا، میراث‌های فکری رهبران بعدی، نیز نشان‌دهنده این است که هر رهبری، که توانایی تأثیرگذاری بر ارزش‌ها و فرهنگ سازمان را داشته باشد، می‌تواند به یک شیخ سازمانی تبدیل شود. علاوه بر این، شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی رهبران گذشته، چه به‌صورت عمدی و چه غیرعمدی، به مدیران نسل بعد، منتقل می‌شوند. مدون‌سازی جنبه‌های مثبت مدیریتی نیز، به شناخت افراد جدید، از ارزش‌ها و فلسفه سازمان، کمک می‌کند. نهادینه‌سازی فرهنگ و ارزش‌ها

نیز، از طریق ترفندهای عمدی مدیران، برای تثبیتِ باورها و رفتارهای مطلوب، انجام می‌شود. این روندِ ماندگاری، ممکن است با انتخابِ مدیرانِ نامناسب، بعد از خروجِ رهبرانِ پیشین، تضعیف شود و در عوض، پرورشِ جانشینانی با ویژگی‌های مشابه، می‌تواند استمرارِ ارزش‌ها و فرهنگِ سازمانی را، تضمین کند. همچنین، نظرات و احساساتِ ناخودآگاه رهبران، و نوآوری‌های به ارث‌مانده نیز، به‌طور غیرعمدی در سازمان، باقی می‌مانند. در نهایت، تمایل و انگیزه درونی رهبران، به نفوذِ پایدار، به‌عنوان نیروی محرکِ قدرتمندی در ایجاد، و حفظِ این اشباحِ سازمانی عمل می‌کند.

پیامدهای مثبت: اشباحِ سازمانی به دلیل دوطیفی بودنش، دارای دو نوع پیامدِ مثبت و منفی است. بهره‌مندی از افکارِ منحصربه‌فرد در رهبرانِ سابق، به عنوان چراغِ راه، یکی از پیامدهای مثبتی است که، مدیرانِ فعلی را در جهت رسیدن به موفقیتِ سازمانی، راهنمایی می‌کند. رهبرانی که پذیرای افکارِ نو و بدیع هستند نیز، مدیریتِ تغییر و نوآوری را به همراه دارند پس بنابراین، فرصت‌های رشد و توسعه برای آنان افزایش می‌یابد. پیشی گرفتن از رقبای، به دلیل نوع تفکر و عدم اتلافِ وقت، از دیگر پیامدهای حاصل شده است، به طوریکه مدیرانِ فعلی، بدون آزمون و خطای برخی از راهکارها، از رویه‌های اثبات شده و موفق گذشته، بهره‌مند می‌شوند و فرصت‌های رقابتی زیادی را به‌دست می‌آورند. افزایش انگیزه، روحیه همکاری، و همچنین حفظِ رسالت و چشم‌اندازِ سازمان، که اهداف اصلی را دنبال می‌کند، به یکی دیگر از پیامدها، اشاره دارد.

پیامدهای منفی: متأسفانه رویه‌های نادرست و غلط گذشته، در جوهره وجودی سازمان، نهادینه و تبدیل به قوانینِ نانوشته شده است که قابلِ حذف شدن هم نیست. هنگامی که رهبرانِ فعلی، دنبال کننده راهِ اشتباه و تکراریِ نفراتِ قبلی هستند، دچار محدودیت‌های توسعه و یادگیری، می‌شوند. اشباحِ منفی، تأثیراتِ مخربی را بر سلامتِ روانِ مدیرانِ فعلی، می‌گذارند که باعث افسردگی، و کاهش انگیزه در آنها، می‌شوند. این اشباح، حصاری را برای افراد می‌سازد که منجر به ترس و گریزِ رهبران، از تجربیاتِ جدید، و همچنین فرار از رویارویی با فرصت‌های تازه، می‌شوند، به طوریکه هیچگونه ابتکارِ عملی را در برابر پویایی محیطی ندارند، و همیشه در برابر پذیرشِ تغییرات، مقاومت می‌کنند و به تبع آن، حاضر به قبول مخاطره نیستند و منفعلانه، رفتار می‌کنند. در نهایت، این رهبران، به دلیل فرسودگیِ شغلی، همیشه احساس بی‌ارزشی و ناامیدی دارند.

این پژوهش، از حیث شناخت و فهمِ پدیده اشباحِ سازمانی، با پژوهش **بدنار و برون (۲۰۲۴)** همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهشی، تحت عنوان "اشباح سازمانی"، مفهوم اشباحِ سازمانی را، معرفی می‌کنند، سپس توضیح می‌دهند که چگونه رهبران، می‌توانند به اشباح تبدیل شوند، و برخوردهای به یاد ماندنی، و متصور شده را، به عنوان مکانیسم‌هایی مشخص می‌کنند که از طریق آن، رهبران

سابق، می‌توانند نفوذ پایداری در سازمان‌ها، داشته باشند. همچنین پژوهشی، تحت عنوان: بررسی نظریه اشباح در سازمان توسط اور (۲۰۱۴) انجام شده است که نتایج حاصل از آن، نشان‌دهنده سهم چگونگی القای اشباح در سازمان‌ها، و برجسته کردن رهبران، به عنوان چهره‌هایی است که هم عاملان مشتاق، و هم میزبانان ناآرام هستند، و به نقش میانجی رهبران، در مدیریت رویارویی‌های بین گذشته، حال و آینده اشاره می‌کند. هانتر و باکستر (۲۰۲۱) به پژوهشی تحت عنوان "ارواح در سازمان" پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش، طیفی از اشباح واقعی و نمادین را برجسته می‌کند که زندگی ارگانیک را تسخیر کرده است. به طور کلی، آنها درک انسان را از وجود اشباح، و اثراتش، عمیق‌تر می‌کند. درخصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر، می‌توان گفت که پژوهش حاضر، ازجمله نخستین پژوهش‌هایی است که با هدف شناخت و فهم پدیده اشباح سازمانی؛ بررسی عوامل اثرگذار و پیامدهای این پدیده، در سازمان‌های دولتی را با روش پدیدارشناسی، مورد بررسی قرار داده است. برای جلوگیری از تأثیر منفی نظرات و احساسات ناخودآگاه رهبران گذشته در سازمان، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های سامانه‌ای جامع، برای ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی ایجاد کنند. این نظام باید، شامل جلسات بازخورد منظم، مدیریت تغییرات فرهنگی و تربیت مدیران در زمینه خودآگاهی و حساسیت فرهنگی باشد. همچنین، تشویق به گفت‌وگوهای شفاف و تبادل نظر میان اعضای سازمان، می‌تواند به کاهش اثرات منفی کمک کند.

برای مقابله با تأثیر منفی اشباح سازمانی بر سلامت روانی رهبران، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها، برنامه‌های مشاوره و حمایت روانی را به‌طور جدی پیاده‌سازی کنند که به رهبران و مدیران این امکان را بدهد تا احساسات و چالش‌های خود را در یک محیط امن و غیر قضاوتی، ابراز کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های مدیریت استرس، جلسات گروهی با روانشناس و فعالیت‌های تیم‌سازی برای ایجاد فرهنگ همبستگی و حمایت متقابل باشند.

طبق یافته‌ها مشخص شد ترس و گریز از تجربیات جدید، ازجمله پیامدهای منفی پدیده اشباح سازمانی، به شمار می‌آید. از این‌رو به جهت مدیریت آن، مدیران باید تازه‌اندیشی را در خود و سازمان، ترویج دهند. برقراری تعاملات با نوآوران و کارآفرینان، شرکت فعالانه در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی- تخصصی، ایجاد اتاق‌های فکر با قاعده بارش فکری به جهت رهایی از دانش‌های قدیمی، و تغییر جهت از تفکر دانشی به تفکر عملی، تا تغییر جهت ذهن، فرد را در مسیر رسیدن به نتایج، قرار دهد.

به منظور تقویت فرصت‌های رشد و توسعه رهبران فعلی، که طبق یافته‌ها از پیامدهای مثبت

پدیده اشباح سازمانی است، ادغام عناصر بازی سازی^۱ در آموزش رهبری، باعث افزایش تعامل و افزایش ثبات می شود. رهبران می توانند در بازی های تعاملی، آزمون ها و شبیه سازی هایی شرکت کنند که نه تنها فرآیند یادگیری را لذت بخش می کند، بلکه مفاهیم کلیدی را نیز تقویت می کند.

به منظور مدیریت نمودن محدودیت های توسعه و یادگیری، که طبق یافته ها از جمله پیامدهای منفی پدیده اشباح سازمانی است، پیشنهاد می شود مدیران، جهت ارتقاء انعطاف پذیری و کارآفرینی سازمان خود، حساسیت بیشتری به ایجاد قابلیت های یادگیری سازمانی، نشان دهند. همچنین پیشنهاد می شود آموزش های لازم برای درک اهمیت یادگیری سازمانی، و چگونگی ایجاد قابلیت ها، به مدیران سطوح مختلف، داده شود.

نهادینه و تبدیل شدن رویه های غلط به قوانین نانوشته، از دیگر پیامدهای منفی پدیده اشباح سازمانی، است، بنابراین پیشنهاد می شود مدیران ارشد سازمان، ضمن تدوین برنامه و راهبرد توسعه قوانین سازمان، منافع عمومی سازمان را به صورت روشن، تعریف کرده و در اختیار کلیه بازیگران عرصه اجرای قوانین و افراد صاحب نفوذ، در سازمان قرار دهند، تا سرلوحه کار آن ها باشد و از انحرافات و تبدیل شدن سبک ها و رویه های نادرست به قانون، جلوگیری به عمل آید.

به جهت مقابله با احساس بی ارزشی و ناامیدی رهبران، ناشی از ادامه دادن شیوه های تکراری و دیکته شده از گذشته، پیشنهاد می شود سازمان ها، برای پویایی، متحول شوند. در این زمینه، سازمان هایی موفق ترند که میزان تحولات برنامه ریزی شده آن ها، بیش از تحولات، اتفاقی آن ها باشد؛ یعنی سعی کنند، همواره ابتکار عمل را به دست بگیرند، چابک شوند تا مجبور به حرکت در مسیر رهبران گذشته، نباشند.

با توجه به اینکه اکثر پژوهش های انجام شده در این زمینه، به صورت کیفی بوده است، بنابراین پیشنهاد می شود، پژوهشگران، پدیده اشباح سازمانی را با روش های دیگر، از جمله روش های آمیخته نظیر (نقشه شناختی فازی، مدلسازی ساختاری تفسیری و...) مورد بررسی قرار دهند، تا بتوان در جهت تقویت نتایج بدست آمده، گام برداشت. همچنین با توجه به اینکه پژوهش ها، اغلب سازمان های دولتی را مورد بررسی قرار داده اند، بنابراین بهتر است به منظور تعمیم بهتر نتایج، مقایسه تطبیقی در سازمان های دولتی و خصوصی صورت گیرد. در نهایت نیز پیشنهاد می شود که پژوهشگران آتی، میزان تأثیر عواملی نظیر شیوه ها و سبک های مدیریتی ماندگار، نهادینه سازی آگاهانه فرهنگ و ارزش های سازمان، به کارگیری شیوه شایسته گریزی بعد از انتقال از سازمان، توسعه جانشینانی با ترجیحات مشابه و دیگر عواملی را که کمتر توسط مصاحبه شوندگان اشاره

شده‌اند، بر پدیده اشباح سازمانی، مورد بررسی قرار دهند تا به دید وسیع‌تری از شکل‌گیری این پدیده، دست یابند.

این پژوهش، مبتنی بر مصاحبه با تعداد محدودی از مدیران دولتی در سطوح مختلف، بوده است. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، و انتخاب نمونه به صورت هدفمند، نمی‌توان نتایج را به تمام سازمان‌های دولتی یا دیگر بخش‌های عمومی و خصوصی تعمیم داد.

تجربیات و برداشت‌های مدیران نسبت به پدیده اشباح سازمانی، ممکن است تحت تأثیر پیش‌زمینه‌های شخصی، سوابق سازمانی و نگرش‌های فردی آنان، قرار گرفته باشد. این امر می‌تواند تحلیل‌ها را از حالت عینی خارج، و سوگیری شناختی در داده‌ها، ایجاد کند.

اظهاریه قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری رسانده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- Basque, J., & Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39: 1685- 1708. <https://doi.org/10.1177/0170840618789211>
- Bednar, J. S., & Brown, J. A. (2024). Organizational ghosts: How "ghostly encounters" enable former leaders to influence current organizational members. *Academy of Management Journal*, 67(3), 737-766. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0622>
- Baker, J. (2017). Ghosts: A Haunted History. <https://doi.org/10.1080/0015587X.2017.1308684>
- Beyes, T., and C. Steyaert. 2013. "Strangely Familiar: The Uncanny and Unsiting Organizational Analysis. *Organization Studies* 34: 1445-1465. <https://doi.org/10.1177/0170840613495323>
- Bingham, J. B., Oldroyd, J. B., Thompson, J. A., Bednar, J. S., & Bunderson, J. S. (2014). Status and the true believer: The impact of psychological contracts on social status attributions of friendship and influence. *Organization Science*, 25: 73-92. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0827>
- Blackman, L. (2015). "Researching Affect and Embodied Hauntologies: Exploring an Analytics of Experimentation." In *Affective Methodologies: Developing Cultural Research Strategies for the Study of Affect*, edited by T. Knudsen and B. C. Stage, 25-44. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

https://doi.org/10.1057/9781137483195_2

- Bracht, E. M., Monzani, L., Boer, D., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Lemoine, J. E., & van Dick, R. (2023). Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. *Applied Psychology*, 72(1), 348-388. <https://doi.org/10.1111/apps.12381>
- Carsten, J. (Ed.). (2007). Ghosts of memory: Essays on remembrance and relatedness. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470692301>
- Cresswell, J. W. (2007). "Qualitative inquiry and research design": Choosing among five approaches. Lincoln: Sage, London.
- Dailey, S. L., & Browning, L. 2014. Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39: 22-43. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0329>
- Danaeifard, H. & Kazemi, S. H. (2010). "Interpretive Research in Organizations, Phenomenological Strategies and Phenomenology", Tehran: Imam Sadeq University Press. (In Persian)
- De Silva, D., & Dempsey, E. (2022). Empathy and compassion: towards wellbeing in learning development. *Journal of Learning Development in Higher Education*, (25). <https://doi.org/10.47408/jldhe.vi22.988>
- Dickelman, E. (2009). A phenomenological study: Understanding the management of social categorization diversity issues associated with college athletic teams. University of Phoenix.
- Fathi-Livari R, Hamidzadeh A, Sanoubar N, Zareei-Matin H. (2019). Designing and Validating the Ethical Leadership Model in Organizations. *JMDP*. 31(4), 37-62. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.17350719.1397.31.4.5.2>
- Falahati, L. (2023). Absent Leaders in the Territory of Wandering Ghosts: Meta synthesis of studies on women's challenges in the path of leadership in higher education across the world. *Society Culture Media*, 12(47), 243-263. (In Persian)
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11: 77-83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- Gabriel, Y. (2004). Your home, my exile: Boundaries and 'otherness' in antiquity and now. *Organization Studies*, 24, 619-632. <https://doi.org/10.1177/0170840603024004006>
- Gordon, A. F. (2008). Ghostly matters: Haunting and the sociological imagination. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Gurman, M. (2012), January 29. Steve Jobs' legacy lives on at Apple Campus with posters and quotes. 9to5Mac
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of*

- Management Review*, 32: 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hashemini, S. M. & Hashemini, S. H. (2020). Shadow Management in Organizations and Economy (Phantom), Second Conference on Accounting and Management, Padova, Italy. (In Persian)
- Hom, P. W. (2011). Organizational exit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization: 325-375. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-011>
- Hunter, C., & Baxter, L. (2021). Ghosts in the organization, *Culture and Organization*, 27:4, 285-288, <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1923>
- Johnstone, S. I. (1999). *Restless dead: Encounters between the living and the dead in ancient Greece*. Berkeley: University of California Press.
- Kindsiko, E., Kiisla, A., Vadi, M., & Reino, A. (2022). The Hauntings of Past Leaders: Why do Employees Invoke the Ghost?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 12425). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.12425abstract>
- Kraatz, M. S., Flores, R., & Chandler, D. (2020). The value of values for institutional analysis. *Academy of Management Annals*, 14: 474-512. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0074>
- Lee, T. L., & Fiske, S. T. (2008). Social cognitive perspectives on leadership. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals, & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads: Psychology and leadership*, vol. 1: 101-115. Westport, CT: Praeger
- Lefebvre, H. (2004). *Rhythmanalysis: Space, Time and Everyday Life*. London: Bloomsbury.
- Lincoln, Y. and Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, CA, Publications). (Ed.) Linda Snyder and Sarah Bowman, 117.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). Leadership processes and follower self-identity. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410608864>
- Lynch, C., & Ferasso, M. (2023). The influence of a company's inherent values on its sustainability: Evidence from a born-sustainable SME in the footwear industry. *Cleaner and Responsible Consumption*, 9, 100124. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100124>
- Maclean, M., Harvey, C. E., & Suddaby, R. R. (2022). Multi-temporality and the Ghostly: Capturing the Spirit of Time Past and Yet to Come?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 16315). Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.36>
- Mohammadi Fateh, E., Mohammadi Fateh A, & Mohammadi, D. (2020). Effects of Privatization of Iranian Listed Corporates on their Functions and Performance.

- JMDP. 33(2), 99-128. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.33.2.99>
- Olick, J. K., & Robbins, J. (1998). Social memory studies: From "collective memory" to the historical sociology of mnemonic practices. *Annual Review of Sociology*, 24: 105-140. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.105>
- Orr, K. (2014). Local government chief executives' everyday hauntings: Towards a theory of organizational ghosts. *Organization Studies*, 35: 1041-1061. <https://doi.org/10.1177/0170840614526182>
- Pagan, V. (2021). "The Murder of Knowledge and the Ghosts that Remain: Nondisclosure Agreements and their Effects." *Culture and Organization* 27 (4). <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1907389>.
- Peters, L. (2021). "Siamese Ghost(s): The Doppelgänger in Twin Peaks." *Culture and Organization* 27 (4). <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1924172>
- Power, M., & Tuck, P. (2024). The firm that would not die: Post-death organizing, alumni events, and organization ghosts. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102647. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102647>
- Pors, J. (2016). "'It Sends a Cold Shiver Down my Spine': Ghostly Interruptions to Strategy Implementation." *Organization Studies* 37: 1641-1659. <https://doi.org/10.1177/0170840616655495>
- Razman, A., Sabohi Laki, B. & Morshedi, M. (2017). Shadow Management Style or Management Phantoms. First International Scientific Conference on Management, Applied Economics and Business. (In Persian)
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24: 1-21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8: 113-164.
- Town, S. (2021). Virtuous spirits and vicious demons: ghost stories of organizational change. *Culture and Organization*, 27(4), 318-331. <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1921776>
- Venus, M., Stam, D., & Van Kinppenberg, D. (2019). Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal*, 62: 667_690.

نحوه ارجاع به مقاله:

صالح‌آبادی، شقایق؛ سپهوند، رضا؛ موسوی، سید نجم‌الدین، و عارف‌نژاد، محسن (۱۴۰۳). فهم پدیدارشناسانه اشباح سازمانی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی ایران. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۷(۴)، ۳۵-۵۹.

Saleh Abadi, Sh., Sepahvand, R, Mousavi, S.N. & Arefnezhad, M. (2024). Phenomenological Understanding of Organizational Ghosts and Their Impacts on Iranian Government Organizations. *Management and Development Process*, 37(4). 35-59.

DOI: [10.52547/jmdp.37.4.35](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.35)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.





عنوان مقاله: ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر پایه

ابزارهای شناختی

حمیدرضا مهمانخواه^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^۲،

حامد رحمانی^۳، مرتضی موسی خانی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۸

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۷

چکیده:

هدف: ارزیابی مدیران، همواره به عنوان یکی از فرایندهای کلیدی در سازمان ها مطرح بوده است. با این حال، این فرایند، با چالش ها و محدودیت هایی همراه است که می تواند بر میزان دقت و اثربخشی آن، تأثیر بگذارد.

در بسیاری از موارد، ارزیابی ها، صرفاً رویکرد خاصی از عملکرد مدیران را مورد توجه قرار می دهد و بعضی دیگر از رویکردها، کمتر مطرح می شود. در حالی که برخی از رویکردهایی که کمتر مورد توجه قرار گرفته است، می توانند نقش تعیین کننده ای در ارزیابی جامع و دقیق داشته باشند.

بنابراین هدف این پژوهش، ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر پایه ابزارهای شناختی است.

روش شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده ها، آمیخته می باشد. این پژوهش، داده های خود از رویکرد کیفی را فراترکیب گردآوری، و برای تحلیل

داده ها، از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) استفاده کرده است. و مطالعات

نیز، با روش تحلیل محتوا، در نرم افزار MAXQDA 24 کدگذاری شده است. در ادامه برای

غربال و بومی سازی مدل از روش دلفی فازی بر پایه مثلث فازی با مشارکت خبرگان نظری

و تجربی، به صورت هدفمند و با انتخاب ۱۶ نفر در مجموع، استفاده گردید.

یافته ها: یافته های پژوهشگر شامل ۶ بُعد، ۲۰ مؤلفه، و ۱۱۵ شاخص است. نتایج در شش

بُعد تصمیم گیری، توانایی های شناختی، فرآیندهای شناختی، حل مسئله، تعاملی و شناختی

رفتاری دسته بندی شد.

ارزش / اصالت پژوهش: در زمینه بهره گیری از ابزارهای شناختی، عواملی همچون،

تفکر تحلیلی و توانایی حل مسئله، مورد توجه قرار گرفته بود، اما از ویژگی های دیگر

شناختی، مانند فراشناخت، شناخت اجتماعی، توانایی یادگیری، به خاطر سپردن، حفظ

توجه، تصمیم گیری و... چشم پوشی شده بود. در این پژوهش، پژوهشگر تلاش نمود تا

ابزارهای موجود را توسعه و گسترش دهد.

پیشنهادهای اجرایی / پژوهشی: سازمان ها، با ادغام ابزارهای شناختی در مراکز

ارزیابی، ارزیابی هایی جامع تر از عملکرد مدیران را مطابق با نیازهای فرهنگی و زمینه ای

خاص خود، انجام دهند.

کلیدواژه ها: ابزارهای شناختی، ارزیابی مدیران، عملکرد، فراترکیب،

دلفی فازی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. h.mehmankhah@iau.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول). g.memar@iau.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. hd.rahmani@iau.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. m.mousakhani@iau.ac.ir

نیروی انسانی به دلیل نقش کارآمد آن برای سازمان، از اهمیت خاصی برخوردار است (Mohammadpour et al., 2023) و آنچه امروزه تمامی سازمان‌ها به دنبال کسب آن هستند، نیروی کارآزموده و کارآمد است. اما شناخت و ارزیابی مؤثر کارکنان، در راستای شناسایی شایسته‌ترین آن‌ها، دارای پیچیدگی‌های بسیاری است (Oreyzi & Asadi, 2017).

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که از طریق آن، کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند. تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان، از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان، ارزیابی عملکرد نامیده می‌شود. این ارزیابی، باید به‌طور عینی و منظم انجام پذیرد (Nejad Irani et al., 2020) همین پیچیدگی‌ها در ارزیابی، زمینه بروز کانون‌های ارزیابی را فراهم می‌آورد.

کانون یا مرکز ارزیابی مدیران، یک رویکرد یا فرایند ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان، (داوطلبان) توسط گروه ارزیاب‌ها دلالت دارد که با استفاده از تمرینات و آزمون‌های متنوع، زمینه انتخاب افراد واجد شرایط، برای تصدی مناصب عمدتاً مدیریتی، فراهم می‌شود. در این مرکز، ارزیاب‌ها با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، تصمیمات لازم را در خصوص گزینش ارتقا و یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان دریافت می‌کنند (Akbari, Fayyazi & Jamshidi, 2016). بنابراین می‌توان، مهم‌ترین دلیل استفاده از کانون‌های ارزیابی را، جذب انتصاب، حفظ و توسعه کارکنان دانست. به تبع این نظر است که سازمان‌های موفق، مدیران میانی، ارشد و حتی کارشناسان خود را، با توجه به بازخورد کانون ارزیابی، به کار می‌گمارند (Yarahmadi Khorasani, Naseri & Fariborzi, 2021).

در زمینه ارزیابی، یکی از عواملی که بسیار حائز اهمیت است، شایستگی افراد است. شایستگی را می‌توان، به‌عنوان رفتاری اساسی، تعریف کرد که انگیزه‌ها، ویژگی‌های شخصی و دانش یا مهارت‌های فردی، با عملکرد بالا را در محیط کار توصیف می‌کند (Putra & Gupron, 2020). **شرودر^۱ (۱۹۸۹)** از طبقه‌بندی مشابهی، در خصوص شایستگی‌ها استفاده می‌کند و بین شایستگی‌های پایه و شایستگی‌های عملکرد بالا، تمایز قائل می‌شود. شایستگی‌های پایه، به‌عنوان دانش و مهارت‌های ضروری، برای عملکرد شغل مدیر، تعریف می‌شود. آن‌ها، به وظایف خاص مربوط می‌شوند و کارایی شخصی مدیر را تضمین می‌کنند. شایستگی‌های عملکرد بالا، معیاری

نسبتاً پایدار از رفتار هستند که به لطف آن‌ها، مجموع تیم، به رهبری مدیر، نتایج عالی بالاتر از استاندارد را به دست می‌آورند. شایستگی‌های عملکرد بالا، بیشتر به شایستگی‌های شناختی، انگیزشی، جهت‌دهی و عملکرد تقسیم می‌شوند (Martina, Hana & Jiri, 2012).

سازمان، یکی از عرصه‌هایی است که شناخت بر آن تأثیر می‌گذارد. کاربرد شناخت در سازمان راه می‌توان از دیدگاه مدیران و کارکنان بررسی کرد و مسیر پیشرفت شغلی، یکی از زمینه‌هایی است که هم برای مدیران، و هم کارکنان مصداق دارد (Fatemi Aghda, Tabatabaei Nasab & Sabkroo, 2018).

شناخت، شامل تعداد زیادی از عملکردها و فرآیندهای پیچیده است که به تفکر، ادراک و رفتار انسان در جهان کمک می‌کند. این عملکردها شامل زبان، حافظه، عملکردهای اجرایی و شناخت اجتماعی و غیره هستند (Borne et al., 2024).

با توجه به مطالب یاد شده، ویژگی‌های شناختی، به عنوان یکی از شایستگی‌هایی کلیدی، در ارزیابی مدیران، محسوب می‌گردد. تقریباً هر شغل و وظیفه‌ای به توانایی‌های شناختی نیاز دارد، به خصوص که این امر را می‌توان، در مشاغل که از اهمیت بالایی برخوردار هستند، یا جایگاهی برای تصمیم‌سازی محسوب می‌شوند، بیشتر احساس نمود. بنابراین شناخت، به عنوان توانایی یادگیری، به‌خاطر سپردن، حفظ توجه، تصمیم‌گیری و حل مشکلات تعریف می‌شود، که در انجام فعالیت‌های روزانه و یادگیری مهارت‌های جدید، ضروری است (Shadpour et al., 2023).

در سال‌های اخیر، اقداماتی برای شایسته‌گزینی و توجه به کیفیت ارزیابی‌ها صورت گرفته است، به نحوی که سازمان اداری و استخدامی، در سال ۱۳۹۶، دستورالعملی را برای ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، به شماره ۱۶۵۷۳۶۳ تدوین کرد. این دستورالعمل، مجهز به ۷ ابزار آزمون‌های روانشناختی، آزمون مورد کاوی، ارائه شفاهی، ایفای نقش، تمرین‌های نوشتاری، ارزیابی ۳۶۰ درجه و مصاحبه بود. در این دستورالعمل، برخی از ابزارهای شناختی، برای ارزیابی، همچون تفکر تحلیلی و توانایی حل مسئله، دیده شده بود، اما از ویژگی‌های دیگر شناختی، همچون فراشناخت، شناخت اجتماعی، توانایی یادگیری، به‌خاطر سپردن، حفظ توجه، تصمیم‌گیری و... چشم‌پوشی شده بود. همچنین با توجه به استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ (۲۰۱۹)، در می‌یابیم که این استاندارد، به اصول مدیریت کیفیت، بر اهمیت افراد شایسته و فرهنگی، که باعث رشد و توسعه بیشتر می‌شود تأکید دارد و اشاره می‌کند که در ارزیابی شایستگی‌ها، باید به مواردی چون الزامات صلاحیت خارجی و داخلی، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، فعالیت‌های مرتبط با نقش‌ها، یا عملکردها و رفتارها (به عنوان مثال هوش هیجانی، حفظ آرامش در یک بحران، حفظ اطلاعات در طول کار یکنواخت، همکاری در یک تیم مستقیم و در سراسر سازمان یا با مشتریان) توجه نمود (Standard ISO 10015, 2019).

اهمیت ارزیابی عملکرد مدیران، با استفاده از ابزارهای شناختی به این علت نیاز به توجه بیشتر دارد که ادبیات موجود در این حوزه، اغلب به مبانی نظری پرداخته و کمتر به نقش ویژگی‌های شناختی، در ارزیابی‌های شغلی توجه نشان داده است (Gottfredson, 2003; Mumford et al., 2017). پژوهش‌های پیشین، یا عمدتاً بر توسعه ابزارهای عمومی ارزیابی شایستگی‌ها، متمرکز بوده‌اند (Campion et al., 2011) یا به بررسی مهارت‌های شناختی، در زمینه‌های غیرمدیریتی پرداخته‌اند (Fernyhough & Borghi, 2023; Amador et al., 2021)، اما این مطالعات، نتوانسته‌اند چارچوب‌های نظری جامع و مشخصی، برای تحلیل فرآیندهای شناختی و تصمیم‌گیری مدیران ارائه دهند. این شکاف در ادبیات، به دلیل پیچیدگی عوامل تأثیرگذار بر ارزیابی‌های شناختی، از جمله ویژگی‌های فردی، محیطی و سازمانی (Barkova et al., 2021)، و همچنین نادیده گرفتن تأثیرات فرهنگی و اجتماعی بر ادراک و قضاوت مدیران، (Oppong, 2020) تشدید شده است. برای مثال، اگرچه ابزارهایی مانند ضریب هوشی من^۱ (Domen et al., 2019) یا مدل‌های بازی‌محور (Berg, 2021) برای سنجش توانایی‌های شناختی، توسعه یافته‌اند، اما این ابزارها به‌طور خاص، برای تحلیل وضعیت شناختی مدیران، در محیط‌های سازمانی، طراحی نشده‌اند و نمی‌توانند به‌طور کامل این مسئله را حل کنند.

بنابراین، این پژوهش، به دنبال پر کردن این شکاف است و تلاش می‌کند با ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیران بر پایه ابزارهای شناختی، سهم مهمی را در پر کردن شکاف موجود در ادبیات، ایجاد کند. نخست، این پژوهش، چارچوبی نظری و عملیاتی، طراحی می‌کند که به‌طور خاص، فرآیندهای شناختی مدیران را در محیط‌های سازمانی، هدف قرار می‌دهد. دوم، پژوهش حاضر، با تلفیق عوامل فرهنگی و اجتماعی در مدل پیشنهادی، به تأثیر این متغیرها بر ادراک و عملکرد مدیران، توجه نشان می‌دهد، که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد بررسی و توجه قرار گرفته است.

مبانی نظری پژوهش

شناخت

شناخت، اصطلاحی است که به چندین فرایند و حوزه، از قبیل، حافظه، زبان عملکرد اجرایی و فرایندهای اجتماعی - عاطفی اشاره دارد. شناخت، به جست‌وجوی محیط بیرونی برای کسب دانش

1. My Cognition Quotient

و تلفیق و سازگاری آن، با دانش قبلی می‌پردازد و در مقابل، با دانش محیط، تلفیق شده و کاربرد دانش بیرونی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این چرخه، تکرار می‌شود. سازمان، یکی از عرصه‌هایی است که شناخت بر آن تأثیر می‌گذارد. کاربرد شناخت در سازمان را می‌توان، از دیدگاه مدیران و کارکنان، بررسی کرد و مصداق آن را می‌توان، در مسیر پیشرفت شغلی مدیران و نیز کارکنان، یافت (Fatemi Aghda et al., 2018).

ویژگی‌های مفهومی و شناختی شخصیت، به‌طور پیچیده‌ای به هم مرتبط هستند. چارچوب‌های مفهومی مبنای نظری، درک اینکه چرا افراد، الگوها و رفتارهای شناختی خاصی راه از خود نشان می‌دهند، فراهم می‌کند. در همین حال، فرآیندهای شناختی به بیان و رشد ویژگی‌ها و الگوهای شخصیتی، در طول زمان کمک می‌کنند. علاوه بر این، این ویژگی‌ها پویا هستند و می‌توانند در طول عمر، به دلیل عوامل مختلفی مانند تجربیات، تعاملات اجتماعی و رشد شخصی تغییر کنند (Ikromovna, 2024).

نظریه‌ها و تئوری‌های شناختی

نظریه‌های شناختی شکل‌گیری، دست‌کاری، بازیابی و استفاده از بازنمایی‌ها را نیز در برمی‌گیرند: یعنی شناخت فرآیندهای ذهنی فعال و همچنین بازنمایی‌های ذهنی پایدار، را در برمی‌گیرد. یکی از جنبه‌های کلیدی رویکرد شناختی، این ایده است که چندین فرآیند و بازنمایی نسبتاً ساده می‌توانند به روش‌های مختلف، در چارچوب اهداف، برای ایجاد طیف وسیعی از رفتارهای پیچیده، تعامل داشته باشند (Peelen & Downing, 2023).

● نظریه کنش مستدل و نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده

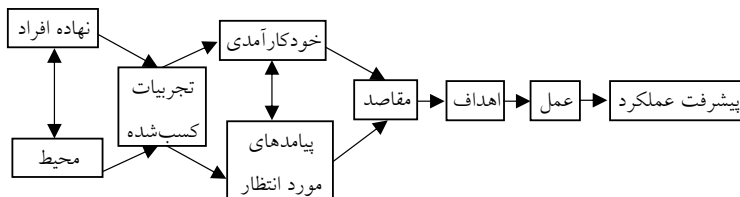
تئوری‌های کنش منطقی و رفتار برنامه‌ریزی شده، از برجسته‌ترین مدل‌های نظری در پیش‌بینی و تفسیر رفتار هدفمند هستند. بر اساس این تئوری، افراد، با توجه به نگرش، هنجارهای ذهنی و نیات خود، این رفتار را انجام می‌دهند. این مدل، فرض می‌کند که بیشتر رفتارهای مرتبط اجتماعی، تحت کنترل ارادی فرد است و قصد فرد برای انجام یک رفتار هم، تعیین‌کننده فوری و هم بهترین پیش‌بینی کننده است (Rodrigues et al., 2023).

● نظریه خود تعیین

تئوری خود تعیین، که توسط **دسی و رایان**^۱ (۲۰۰۹) ارائه شد و پس از آن مورد پژوهش قرار گرفت، معتقد است که انسان‌ها، تمایلی طبیعی دارند تا در یک موقعیت خاص، مطابق با وضعیت انگیزشی خود عمل کنند. این پارادایم نظری، بر شرایط زمینه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، علل و پیامدهای رفتار خودتعیین‌شده، متمرکز است. یعنی تئوری خودتعیین، بررسی و توضیح می‌دهد که چگونه محرک‌های انگیزشی، مانند اعمال بین فردی و شرایط محیطی، می‌توانند منجر به پیامدهای مثبت یا منفی در سطح عاطفی، شناختی و مهم‌تر از همه، رفتاری شوند (Rodrigues et al., 2023).

● نظریه شناخت اجتماعی مسیر پیشرفت شغلی

این نظریه، با تأکید بر عوامل شناختی و زمینه‌ای، به دنبال ترسیم شبکه‌ای از ارتباطات بین افراد و شغل آن‌ها است و تلاش می‌کند که رابطه متقابل، بین عوامل فردی، رفتاری و محیطی را در توسعه مقاصد شغلی، انتخاب شغلی و عملکرد شغلی در یک زمینه شغلی معین، تبیین کند (Fatemi Aghda et al., 2018).



شکل ۱: مدل نظریه شناخت اجتماعی مسیر پیشرفت شغلی

منبع: (Fatemi Aghda et al., 2018)

جدول ۱: مطالعات پیشین

نویسندگان	عنوان	نتایج
Sackett et al., (2023)	کانون ارزیابی در مقابل آزمون‌های توانایی شناختی: به چالش کشیدن خرد متعارف در مورد روانی ملاک	متاآنالیزها نشان می‌دهند که آزمون‌های توانایی شناختی روانی بالایی در پیش‌بینی عملکرد شغلی دارند. پژوهشگران ابعاد توانایی شناختی را به هفت بعد جامع شامل توجه، ارتباط، انگیزه، نفوذ، سازماندهی / برنامه‌ریزی، حل مسئله و تحمل استرس تقسیم‌بندی کردند.
Molina et al., (2023)	مدل‌سازی شناختی برای درک تعاملات بین افراد و ابزارهای پشتیبانی تصمیم در محیط‌های پیچیده و نامشخص	فرآیند تصمیم‌گیری، چه در زمینه‌های عدم قطعیت و پیچیدگی، محیط‌های پویا، جایگزین‌های گیج‌کننده یا سطوح پر استرس، شامل فرآیندهای شناختی، عاطفی و انگیزشی مختلفی است که محدودیت‌هایی را بر تصمیم‌گیرندگان منطقی تحمیل می‌کند.
Shadpour et al., (2030)	توسعه مدل‌های بار کار شناختی و ارزیابی عملکرد با استفاده از تحلیل شبکه عملکرد مغز	یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های ترکیبی الکتروانسفالوگرام بازاریابی شده از تحلیل طیفی و شبکه‌های عملکردی مغز می‌تواند برای ارزیابی حجم کار و عملکرد شناختی استفاده شود.
Skagerlund et al., (2022)	عملکرد تصمیم‌گیری و توانایی‌های شناختی: کدام توانایی‌ها مهم هستند	مطالعه نشان داد که هوش عمومی و عملکردهای اجرایی به صلاحیت تصمیم‌گیری کمک می‌کنند، و همچنین درک زمان نیز با عملکرد تصمیم‌گیری مرتبط است.
Niwanputri, (2022)	ابزار شناختی چیست	ابزارهای شناختی منابع مبتنی بر فناوری هستند که فرآیندهای ذهنی مانند یادگیری و درک دانش را تسهیل می‌کنند، که به کاربران در بیرونی کردن اطلاعات در سطوح مناسب از جزئیات برای پشتیبانی از ارتباطات و بازنمایی کمک می‌کنند.
Tong & Greiff, (2019)	سرمایه انسانی و رهبری: تأثیر توانایی‌های شناختی و غیرشناختی	سرمایه انسانی، به‌خصوص توانایی‌های شناختی و غیرشناختی، نقش به‌سزایی در تأثیرگذاری بر پتانسیل یک فرد برای تبدیل شدن به یک رهبر بازی می‌کند. توانایی حل مسئله در میان معیارهای توانایی شناختی و پشتکار قوی‌ترین تأثیر را در بین معیارهای توانایی غیرشناختی مهم‌ترین عامل در تأثیرگذاری بر رهبری است.
Roozbeh Musa Khani & Rahmani, (2023)	شایستگی‌های کلیدی برای انتخاب و ارتقای مدیران حرفه‌ای در کانون ارزیابی: مبتنی بر ابزار بازی‌گونه‌سازی	بازی‌گونه‌سازی می‌تواند به‌عنوان ابزار مناسبی برای شناسایی عملکردهایی همچون تفکر تحلیلی و حل مسئله در میان کانون‌های ارزیابی موجود مورد استفاده قرار گیرد.

ادامه جدول ۱: مطالعات پیشین

نویسندگان	عنوان	نتایج
Abedi Ardakani, Sar- lak, Darvish & Farati, (2022)	طراحی مدل توسعه عملکرد کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه	مدل پیشنهادی شامل ۶ بُعد و ۳۲ شاخص بود که ابعاد اصلی شامل عوامل ساختاری، زمینه‌ای، رفتاری، ویژگی‌های ارزیابان، ویژگی‌های ارزیابی‌شوندگان و ابزارهای سنجش عملکرد شناسایی شدند. نتایج نشان داد که ابعاد "عوامل زمینه‌ای" و "رفتاری" بالاترین میانگین را دارند، درحالی‌که "ویژگی ارزیابان" کمترین میانگین را دارد.
Salem Ghahfarkhi et al., (2020)	بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر در تصمیم‌گیری	این پژوهش به بررسی فرآیندهای تصمیم‌گیری از منظر روان‌شناختی می‌پردازد و دو هدف اصلی دارد: اول، توصیف فرآیندهای ذهنی مرتبط با تصمیم‌گیری و دوم، ارائه دو سیستم پردازش اطلاعات که در مراحل مختلف تصمیم‌گیری و انتخاب نقش دارند.
Hashem Khani, Shahraki Pour & Zolfaghari Zafarani, (2020)	طراحی الگوی ارزیابی توانمندی شناختی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های استان تهران	تحلیل مضمون در ارزیابی توانمندی شناختی شامل ۱۱ مقوله شناختی (تصمیم‌گیری، تنظیم شناختی هیجانی، کنترل بازداری شناختی، شناخت اجتماعی، خلاقیت شناختی، توجه، حل مسئله، فراشناخت، مهارت کلامی، انعطاف‌پذیری شناختی، حافظه کاری) درباره ارزیابی توانمندی شناختی کشف نمود.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به تلاشی که این پژوهش، برای ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیران، بر پایه ابزارهای شناختی دارد، از منظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، از نوع آمیخته اکتشافی (کمی و کیفی) است. در این پژوهش، برای گردآوری ویژگی‌های شناختی، از رویکرد فراترکیب استفاده شده است؛ زیرا برای کسب شناخت چندجانبه و جامع درباره موضوع مدنظر، استفاده از پارادایم کیفی ضروری است. رویکرد فراترکیب، نوعی روش پژوهش اکتشافی، برای ایجاد و استخراج چارچوب مرجع مشترک از نتایج پژوهش‌های گذشته است. پیش شرط رویکرد فراترکیب، بررسی نظام‌مند ادبیات، به‌منظور شناسایی عوامل مرتبط با هدف پژوهش است (Khalatbari Moazzam, Yazdani & Askari, 2022). در این رویکرد، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و با روسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شد و مطالعات در بازه زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲ برای پژوهش‌های داخلی، و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ برای پژوهش‌های خارجی مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش‌های موجود در این بازه، با استفاده از روش‌های علمی، استفاده از نظرات

1. Rousseau

خبرگان و ابزار ارزیابی حیاتی گلین (روبریک)^۱ غربال شدند. پژوهش‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تحلیل محتوا و نرم‌افزار مکس کیودا^{۲۴} مورد بررسی قرار گرفت. در بخش بعدی، یافته‌های مرحله کیفی با بهره‌گیری از تکنیک دلفی-فازی، توسط گروهی از خبرگان ارزیابی، تأیید شدند. برای این منظور، نظرات خبرگان، از طریق یک پرسشنامه ساختاریافته پنج‌گویه‌ای، جمع‌آوری شد و با استفاده از اعداد فازی مثلثی، پردازش گردید؛ سپس، میانگین قطعی این نظرات، محاسبه شد و به اجماع نهایی رسید. فرایند جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان، در دو مرحله، به‌صورت حضوری انجام گرفت. در مرحله اول، پرسشنامه اولیه در جلسات رو در رو توزیع شد و پاسخ‌ها به‌صورت شفاهی و کتبی، ثبت گردید، تا ابهامات احتمالی برطرف شود. در مرحله دوم، پس از تحلیل اولیه پاسخ‌ها، پرسشنامه بازبینی شده، مجدداً ارائه شد تا خبرگان نظرات خود را تأیید یا اصلاح کنند. مقدار آستانه موردقبول برای نتایج دلفی فازی، ۰/۷ تعیین گردید (لازم به ذکر است که سطح آستانه از مقدار موردقبولی پیروی نمی‌کند، اما در مطالعات معتبر این مقدار ۰/۷ تعیین شده است). برای بررسی روایی در این بخش، ضریب نسبی روایی محتوای CVI و CVR موردبررسی قرار گرفت. لازم به ذکر است، انتخاب خبرگان این پژوهش، با دقت و بر اساس معیارهای مشخصی، انجام شد. این افراد بر پایه عملکرد حرفه‌ای، تجربه عملی در تدوین پروتکل‌های ارزیابی و دانش عمیقشان در حوزه ویژگی‌های شناختی، گزینش شدند. به‌طور خاص، خبرگان شامل متخصصانی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار در زمینه ارزیابی شغلی، مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی بودند. در **جدول (۲)** مشخصات خبرگان پژوهش مشخص شده است.

جدول ۲: مشخصات خبرگان پژوهش

خبره	عنوان	سابقه/جنسیت / تحصیلات	خبره	عنوان	سابقه/جنسیت / تحصیلات
اول	سر ارزیاب سازمان اداری و استخدامی	۲۷ / مرد / دکتری	نهم	ارزیاب شرکت‌های خصوصی	۱۴ / مرد / دکتری
دوم	سر ارزیاب سازمان اداری و استخدامی	۲۱ / مرد / دکتری	دهم	عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه	۲۹ / مرد / دکتری
سوم	سر ارزیاب سازمان اداری و استخدامی	۲۲ / مرد / دکتری	یازدهم	عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه	۱۹ / زن / دکتری
چهارم	سر ارزیاب سازمان اداری و استخدامی	۳۰ / مرد / دکتری	دوازدهم	عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه	۲۲ / مرد / دکتری

1. Glynn
2. MAXQDA24

ادامه جدول ۲: مشخصات خبرگان پژوهش

خبره	عنوان	سابقه/جنسیت / تحصیلات	خبره	عنوان	سابقه/جنسیت / تحصیلات
پنجم	ارزیاب سازمان اداری و استخدامی	۱۵ / مرد / دکتری	سبزدهم	استادیار دانشگاه	۱۸ / مرد / دکتری
ششم	ارزیاب سازمان اداری و استخدامی	۱۲ / مرد / کارشناسی ارشد	چهاردهم	استادیار دانشگاه	۱۶ / زن / دکتری
هفتم	ارزیاب سازمان اداری و استخدامی	۱۷ / زن / دکتری	پانزدهم	استادیار دانشگاه	۲۰ / مرد / دکتری
هشتم	ارزیاب شرکت‌های خصوصی	۱۶ / مرد / دکتری	شانزدهم	استادیار دانشگاه	۱۷ / مرد / دکتری

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش، که به رویکرد فراترکیب می‌پردازد، پژوهشگر با توجه به معیارهای پژوهش و کلمات کلیدی به ۶۰۸ مقاله مرتبط با موضوع دست‌یافت. از این مقالات، ۳۲۵ مقاله از نظر عنوان، ۱۵۹ مقاله از نظر چکیده و ۷۴ مقاله از نظر متن، با هدف و پرسش‌های پژوهش، هم جهت نبودند و از فرایند بررسی خارج شدند. در نهایت، برای بررسی روایی و کنترل کیفیت، ۵۰ مقاله باقی‌مانده، از همکاران پژوهشی و مشورت با خبرگان، در کنار ارزیابی حیاتی گلین (۲۰۰۶)، بهره برده شد. با توجه به تایید خبرگان، و دستیابی مقالات به امتیازات لازم، این نتیجه حاصل شد که مقالات منتخب، از کیفیت لازم برخوردار هستند.

پس از جمع‌آوری، این مقالات با استفاده از روش فراترکیب و در قالب روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و با روسو (۲۰۰۷) مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها وارد نرم افزار MAXQDA2024 شدند و از طریق تحلیل محتوا، به دقت، و در چند نوبت، ارزیابی شدند. در مرحله بعد برای ایجاد کدهای اولیه، پس از بررسی هر مقاله، مفاهیم و شاخص‌های اولیه، در قالب کدهای اولیه تعیین گردید. نتایج این مرحله حاوی ۱۲۰ شاخص بود.

پس از شناخت شاخص‌های اولیه، در مرحله بعدی، با استفاده از تجربه و خلاقیت پژوهشگر، مشاورین و همین‌طور استفاده از ادبیات جمع‌آوری شده، مفاهیم شناسایی، بر اساس قرابت و نزدیکی مفهومی به هم، در برچسب‌های کلی‌تر دسته‌بندی شدند و مولفه‌ها شکل گرفت. همچنین در این مرحله، به منظور حصول اطمینان از رابطه مناسب، بین مولفه‌های تعیین شده و مجموعه

مفاهیم و شاخص‌های تشکیل دهنده آن‌ها، تمامی مولفه‌ها بارها مورد بازبینی، قرار گرفت. نتیجه این مرحله ایجاد ۲۰ مولفه بود.

پس از ایجاد مولفه‌ها و با توجه به قرابت و نزدیکی مفهومی آن‌ها و در مرحله بعد، ۶ بعد: تصمیم‌گیری، توانایی‌های شناختی، فرآیندهای شناختی، حل مسئله، تعاملی و شناختی رفتاری تعیین شد.

پس از اتمام کدگذاری‌ها، پژوهشگر، به ۱۲۰ شاخص (کد باز) دست یافت، سپس این شاخص‌ها در ۲۰ مولفه (کدهای محوری) تجمیع و در ۶ بعد (کدهای انتخابی) تعریف شدند.

برای بررسی پایایی در این پژوهش، از روش ضریب کاپا استفاده شد. در این روند، داده‌ها توسط پژوهشگر و یک خبره دیگر، به‌طور مستقل و بدون اطلاع از نتایج یکدیگر، کدگذاری شد. در این پژوهش، میزان توافق مشاهدات به عدد ۰/۷۶۶ و مقدار توافقات شانس به ۰/۱۸ رسید. با محاسبه رابطه کاپا، مقدار به‌دست آمده برابر با ۰/۷۱۴ بود. با توجه به اینکه ضریب کاپا مناسب، باید بیشتر از ۰/۶ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که پایایی این مطالعه از طریق این آزمون تأیید شده است. در مرحله بعد پژوهشگر، از روش دلفی فازی برای اعتباربخشی به نتایج و تطبیق آن با بوم کشور استفاده نمود. از ویژگی‌های مهم این روش، تلاش آن برای واقعی سازی نظرات خبرگان با استفاده از معادلات ریاضی (منطق فازی-مثلی فازی) است. عدد فازی مثلی با سه عدد حقیقی به صورت $M(l, m, u)$ نمایش داده می‌شود. کران بالا (u) بیشینه مقادیر عدد فازی M ، کران پایین (l) کمینه مقادیر عدد فازی M و m محتمل‌ترین مقدار یک عدد فازی است. تابع عضویت یک عدد فازی مثلی، به صورت رابطه (۱) است:

$$u_M(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l \leq x \leq m \\ \frac{u-x}{u-m} & m \leq x \leq u \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases} \quad (1)$$

روش دلفی فازی در شش گام صورت می‌پذیرد که در ادامه به بیان آن پرداخته می‌شود. گام اول: گردآوری نظرات خبرگان؛ با استفاده از **جدول (۳)** نظرات خبرگان به اعداد فازی تبدیل می‌گردد.

جدول ۳: اعداد فازی مثلثی متناظر با متغیرهای کلامی

شماره	متغیرهای کلامی	(عدد فازی مثلثی (l,m,u)
۱	خیلی زیاد	(۱/۱, ۰/۷۵)
۲	زیاد	(۱, ۰/۷۵, ۰/۵)
۳	متوسط	(۰/۷۵, ۰/۵, ۰/۲۵)
۴	کم	(۰/۵, ۰/۲۵, ۰)
۵	خیلی کم	(۰/۲۵, ۰, ۰)

گام دوم: تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی؛

$$\widetilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}) i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (۱)$$

گام سوم: در این مرحله میانگین مجموعه‌ها $\widetilde{A}_m^{(i)}$ از تمامی مجموعه‌ها $\widetilde{A}^{(i)}$ از طریق رابطه (۲) شد.

$$\widetilde{A}_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right) \quad (۲)$$

سپس برای هر خبره، مقدار اختلاف از میانگین با استفاده از رابطه (۳) محاسبه شد.

$$(a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i - a_3^{(i)} \right) \quad (۳)$$

گام چهارم: بعد از اینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح‌شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه (۴) درآمد؛ و در این مرحله نیز همانند گام دوم، میانگین نظرات اصلاح‌شده خبرگان $\widetilde{B}_m^{(i)}$ در مرحله دوم دلفی از طریق رابطه (۴) محاسبه شد.

$$\widetilde{B}_m = (b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i \right) \quad (۴)$$

گام پنجم: فازی زدایی کردن؛

$$S_j = \frac{u_j + 2m_j + l_j}{4} \quad (۵)$$

گام ششم: محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛

$$S(\widetilde{B}_m, \widetilde{A}_m) = \left| \frac{1}{4} [(b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) - (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})] \right| \quad (۶)$$

(Cheng and Lin, 2002; Wu and Fang, 2011).

با توجه به مطالب عنوان شده، در این مرحله پژوهشگر، با تهیه پرسشنامه‌ای نسبت به ارزیابی مولفه‌ها و شاخص‌های یافت شده بر اساس نظرات خبرگان اقدام نمود. بر اساس بررسی‌ها و

تحلیل‌های صورت‌پذیرفته، هر ۲۰ مولفه شناسایی شده، حائز اهمیت تشخیص داده شدند. اما در رابطه با شاخص‌ها، این ارزیابی منجر به حذف پنج شاخص شامل «سازگاری احساسات»، «مدل‌سازی ذهنی»، «حواس‌پرتی»، «انتظارات مثبت» و «احترام به برنامه‌های تدوین‌شده» گردید. به همین دلیل، پژوهشگر، تصمیم به برگزاری دور دوم نظرسنجی دلفی فازی گرفت، تا شاخص‌ها مورد بازنگری بیشتری قرار گیرند. در این مرحله، تمامی شاخص‌ها مورد تأیید واقع شدند و از مجموع ۱۲۰ شاخص اولیه، ۱۱۵ شاخص به تأیید خبرگان رسیدند.

در راستای ارزیابی اعتبار بخش مورد نظر، علاوه بر مشاوره با خبرگان، از روش‌های آماری نظیر ضریب نسبی روایی محتوای CVI و CVR نیز بهره‌گیری شد.

جدول ۴: محاسبه مقادیر CVI و تغییرات حاصل

مرحله	پارامترها	نتایج
دور اول دلفی	تعداد ابعاد مدل = ۶	(تناسب ابعاد و مولفه‌ها) $CVI = ۰/۸۴۱$
	تعداد مولفه‌ها = ۲۰	(تناسب شاخص‌ها) $CVI = ۰/۷۹۶$
	تعداد شاخص‌ها = ۱۲۰	
دور دوم دلفی	تعداد ابعاد مدل = ۶	(تناسب شاخص‌ها) $CVI = ۰/۸۱۱$
	تعداد مولفه‌ها = ۲۰	
	تعداد شاخص‌ها = ۱۱۵	

بر اساس نظر تخصصی خبرگان، مقدار روایی محتوایی CVI فراتر از سطح ۰/۷۹ قرار دارند که نشان‌دهنده‌ی تناسب و مناسب بودن عوامل استخراج شده از دیدگاه تخصصی خبرگان است. به‌علاوه، با محاسبه نسبت روایی محتوایی CVR، مقدار آن به ۰/۷۴۱ رسید که این عدد نیز بالاتر از آستانه تعیین شده برای ۱۶ خبره (۰/۴۸) بوده و روایی محتوایی را تأیید می‌نماید.

در ادامه نتایج حاصل از دو بخش فراترکیب و دلفی فازی در قالب (جدول ۵) قابل مشاهده است.

جدول ۵: نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

عملکردهای شناختی	وابستگی‌ها و ویژگی‌های شناختی مدیران	مطالعات پیشین (مراجع)
تصمیم‌گیری از پیش	توانایی ارزیابی تصمیم گرفته‌شده	مکرا-استروسکی، هاینک، آندراشویچ و ریسکمپ (۲۰۲۲)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	حسرت و پشیمانی	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	کاهش ناسازگار	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
تصمیم‌گیری	ارزیابی ریسک	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، مکرا-استروسکی، هاینک، آندراشویچ و ریسکمپ (۲۰۲۲)، فراگو و همکاران (۲۰۲۳)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	پیش‌بینی و تصور	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	تجربه و محتوا	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	جستجو و جمع‌آوری اطلاعات	سرلک، عابدی اردکانی، درویش و فراتی (۲۰۲۱)، درویشی (۲۰۲۱)
	یکپارچگی و صراحت	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
تصمیم‌گیری	تجربه فردی	اجیمابو (۲۰۱۵)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	تفسیر و دانش تصمیم	اووارووا (۲۰۲۲)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)، درویشی (۲۰۲۱)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	توانایی اخذ و انتخاب تصمیم صحیح	وانگ، کیم و لی (۲۰۱۶)، مکرا-استروسکی، هاینک، آندراشویچ و ریسکمپ (۲۰۲۲)، اووارووا (۲۰۲۲)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	خودکنترلی	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، فورد و همکاران (۲۰۱۹)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)، صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریریزی (۲۰۲۱)
	ریسک‌گریزی	آمادور و همکاران (۲۰۲۱)، مکرا-استروسکی، هاینک، آندراشویچ و ریسکمپ (۲۰۲۲)
	وجدان و وظیفه‌شناسی	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)

ادامه جدول ۵: نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

عملکردهای شناختی	وابستگی‌ها و ویژگی‌های شناختی مدیران	مطالعات پیشین (مراجع)
تفکر تحلیلی	ارتباط با محیط سیاسی و قانونی	سرلک، عابدی اردکانی، درویش و فراتی (۲۰۲۱)
	ارتباط شفاهی	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	ارتباط شنیداری	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	ارتباط نوشتاری	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
تفکر سیستمی	اعتماد و قابل اعتماد بودن	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، درویشی (۲۰۲۱)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)
	بحث گروهی	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	تعامل با شبکه‌های اجتماعی	درویشی (۲۰۲۱)
	تعامل فرد و سازمان	درویشی (۲۰۲۱)، خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی (۲۰۲۰)
تفکر استراتژیک	تعامل فرد و محیط	سانز پینیلوس (۲۰۲۳)، شکری، تمیزی، عبدالله‌پور و خدای (۲۰۱۶)، سرلک، عابدی اردکانی، درویش و فراتی (۲۰۲۱)، عابدی اردکانی، سرلک، درویش و فراتی (۲۰۲۲)
	تیم‌سازی و شبکه‌سازی	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)، خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی (۲۰۲۰)
	کار گروهی	بارکود، سلزنوا و سینیاگین (۲۰۲۱)، درویشی (۲۰۲۱)
	هویت فردی (ادراک شخص از خود) و گروهی (درک شخص از یگانگی یا تعلق به گروه)	وانگ، کیم و لی (۲۰۱۶)، درویشی (۲۰۲۱)، خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی (۲۰۲۰)
تفکر استراتژیک	اولویت‌بندی امور	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	آمادگی برای تغییر	اووارووا (۲۰۲۲)
	تفکر تحلیلی	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، بارکود، سلزنوا و سینیاگین (۲۰۲۱)، فرنیهو و بورگی (۲۰۲۳)، پاکدامن-ساوجی، نسبیت و گاجداماشکو (۲۰۱۹)، مامفورد، تاد، هیگز و مک اینتاش (۲۰۱۷)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	تفکر سیستمی	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)، خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی (۲۰۲۰)
تفکر استراتژیک	نگرش سیستمی	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)، سرلک، عابدی اردکانی، درویش و فراتی (۲۰۲۱)، درویشی (۲۰۲۱)

ادامه جدول ۵: نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

عملکردهای شناختی	وابستگی‌ها و ویژگی‌های شناختی مدیران	مطالعات پیشین (مراجع)
تجربه کاربری	بهبود تمرکز	عمادانی، رودگر نژاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)، جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)
	سرعت عمل در حفظ و به‌خاطر سپردن	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	قدرت حافظه	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	توجه انتخابی	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	توجه انتقالی	صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)
	توجه به زمان‌بندی	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، اسکاگرلوند، فورسیلاد، تینگهگ و وستفجال (۲۰۲۲)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	توجه به میدان دید	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	توجه پایدار	هایکین و همکاران (۲۰۲۳)
	توجه تقسیم‌شده	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	توجه متمرکز	هایکین و همکاران (۲۰۲۳)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
حافظه کاری	توجه متناوب	هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	تصویرسازی اطلاعات (تجسم)	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	حافظه اجرایی	فرنیهو و بورگی (۲۰۲۳)
	حافظه بصری	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، دومن و همکاران (۲۰۱۹)، اوپونگ (۲۰۲۰)، اسکاگرلوند، فورسیلاد، تینگهگ و وستفجال (۲۰۲۲)، فن، بینریچ، چمبرلین و وامز (۲۰۲۳)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	حافظه رویدادی	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	حافظه شنیداری	اوپونگ (۲۰۲۰)
	حافظه فعال	دومن و همکاران (۲۰۱۹)، اوپونگ (۲۰۲۰)، فورد و همکاران (۲۰۱۹)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	حافظه کلامی	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، دومن و همکاران (۲۰۱۹)
	حافظه معنایی	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)

توانایی‌های شناختی

ادامه جدول ۵: نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

عملکردهای شناختی	وابستگی‌ها و ویژگی‌های شناختی مدیران	مطالعات پیشین (مراجع)
حافظه کاری	دست‌رسی به حافظه (یادآوری)	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، فن، بینبرج، چمبرلین و وامز (۲۰۲۳)، فورد و همکاران (۲۰۱۹)، صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	سرعت‌شناختی (پردازش)	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، هایکین و همکاران (۲۰۲۳)، اوپونگ (۲۰۲۰)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)، نیک زمان (۲۰۱۸)
	تاب‌آوری روان‌شناختی	تیشچنکو و لوچینکینا (۲۰۲۲)، شکری، تمیزی، عبدالله‌پور و خدابی (۲۰۱۶)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
مهارت‌های ارتباطی	حواس‌پرتی	تیشچنکو و لوچینکینا (۲۰۲۲)
	کاهش تعارضات فکری	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی‌پوریان (۲۰۲۳)، فرنیهو و بورگی (۲۰۲۳)
	کنترل تنش‌های ذهنی	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی‌پوریان (۲۰۲۳)، صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)
هوش ذهنی	کنترل هیجانات فردی	هایکین و همکاران (۲۰۲۳)، عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی‌پوریان (۲۰۲۳)، تروث، تاونسند، لودون و برگس (۲۰۲۲)، شکری، تمیزی، عبدالله‌پور و خدابی (۲۰۱۶)، صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)
	توانایی‌های تحلیلی	اوپونگ (۲۰۲۰)، سانز پینیلوس (۲۰۲۳)
	توانمندسازی ذهنی	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی‌پوریان (۲۰۲۳)، خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی (۲۰۲۰)
هوش هیجانی	سرسختی ذهنی	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی‌پوریان (۲۰۲۳)
	شبیه‌سازی ذهنی	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	مدل‌سازی ذهنی	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	هوش سیال	فراگو و همکاران (۲۰۲۱)، صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)
	هوش متبلور	صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)

ادامه جدول ۵: نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

عملکردهای شناختی	وابستگی‌ها و ویژگی‌های شناختی مدیران	مطالعات پیشین (مراجع)
شناختی رفتاری	استعداد در یادگیری	صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)
	درک مطلب	وانگ، کیم و لی (۲۰۱۶) صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)
	سرعت و عمق یادگیری	صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	مربی‌گری (آموزش)	پاکدامن‌ساوجی، نسبت و گاجداماشکو (۲۰۱۹)، خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	یادگیری کلامی	دومن و همکاران (۲۰۱۹)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	ارائه راه‌حل	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	استدلال فضایی	اسکاگرلوند، فورسبلاد، تینگهگ و وستفجال (۲۰۲۲)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	استدلال منطقی	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، بارکود، سلزنوا و سینیاگین (۲۰۲۱)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	توانایی اقدام معقولانه	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	مهارت ریاضی	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
حل مسئله	مهارت‌های تحلیلی	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	برنامه‌ریزی	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	توانایی توصیف مسئله	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	توانایی فرمول‌بندی مسئله	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	درک پیچیدگی مسئله	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)
	کل‌نگری	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	مدیریت فشار و استرس ناشی از زمان	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریزی (۲۰۲۱)
	انجام همزمان چند وظیفه	قوامی‌فر و حسین‌پور (۲۰۲۱)، روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)
	انعطاف‌پذیری تعاملی	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	انعطاف‌پذیری در بحث گروهی	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
فرآیندهای شناختی	انعطاف‌پذیری	

ادامه جدول ۵: نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

عملکردهای شناختی	وابستگی‌ها و ویژگی‌های شناختی مدیران	مطالعات پیشین (مراجع)
فرآیندهای شناختی	استفاده از راهبردهای سازش	پریهودکو (۲۰۲۲)
	انگیزش	عمادانی، رودگرزاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)، وانگ، کیم و لی (۲۰۱۶)
	آگاهی بین فردی	گرودینین (۲۰۲۲)، فوامی فر و حسین پور (۲۰۲۱)، خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	بهبودی روانی	عمادانی، رودگرزاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)
	خوش‌بینی	وانگ، کیم و لی (۲۰۱۶)
دانش شناختی	عدم بهره‌گیری از تفاسیر فاجعه‌آمیز در مواجهه با تجارب ناخوشایند	عمادانی، رودگرزاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)
	نگریستن به امور از چشم‌انداز دیگران	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	انتقال دانش	پریهودکو (۲۰۲۲)
	به‌روز بودن	هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	خودآگاهی	عمادانی، رودگرزاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)
دانش تخصصی	دانش تخصصی	شوچنکو، شومیکو و بیلوزوینکو (۲۰۲۱)، مامفورد، تاد، هیگز و مک اینتاش (۲۰۱۷)، اووارووا (۲۰۲۲)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)، نیک زمان (۲۰۱۸)
	دانش زبان	پریهودکو (۲۰۲۲)، اوپونگ (۲۰۲۰)، درویشی (۲۰۲۱)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	دانش سیستم‌شناختی	شوچنکو، شومیکو و بیلوزوینکو (۲۰۲۱)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	کشف حقیقت	خشوعی، عریضی و جهان‌بازی (۲۰۱۸)
	اراده و مصمم بودن	اجیمابو (۲۰۱۵)، جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)
فرآیندهای مدیریتی	انتقادپذیری	جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)
	باورها	فن، بینبرج، چمبرلین و وامز (۲۰۲۳)، فورد و همکاران (۲۰۱۹)، شکری، تمیزی، عبدالله‌پور و خدای (۲۰۱۶)، صادقی، زینعلی و فروغی (۲۰۱۸)

ادامه جدول ۵: نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

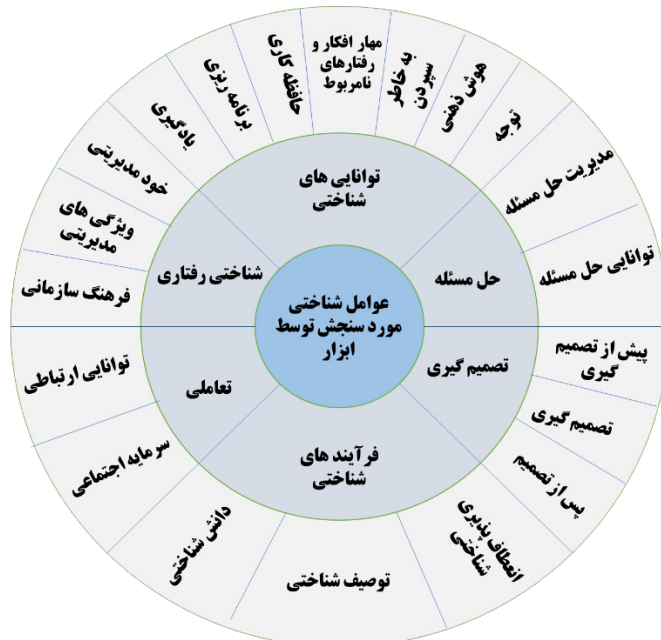
عملکردهای شناختی	وابستگی‌ها و ویژگی‌های شناختی مدیران	مطالعات پیشین (مراجع)
شناختی رفتاری	خواسته‌ها	سالم قهفرخی، علیخواه، رستمی و رضایی (۲۰۲۰)، جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)
	رفتارهای اجتماعی	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)، اوپونگ (۲۰۲۰)، جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)
	صبر و بردباری	روزبه، موسی‌خانی و رحمانی (۲۰۲۳)، درویشی (۲۰۲۱)
	واکنش به استرس	شکری، تمیزی، عبدالله‌پور و خدای (۲۰۱۶)
شناختی رفتاری	پایبندی به ارزش‌های رفتاری	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)، اووارووا (۲۰۲۲)، خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی (۲۰۲۰)
	تعاملات فردی و گروهی	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)، اجیمابو (۲۰۱۵)، درویشی (۲۰۲۱)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)
	شایسته‌سالاری	سرلک، عابدی اردکانی، درویش و فراتی (۲۰۲۱)، عرضی و اسدی (۲۰۱۷)، عابدی اردکانی، سرلک، درویش و فراتی (۲۰۲۲)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)
	ادب و احترام	اوپونگ (۲۰۲۰)، اجیمابو (۲۰۱۵)، درویشی (۲۰۲۱)
ویژگی‌های مدیریتی	اعتماد به نفس	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)، جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)، درویشی (۲۰۲۱)، خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی (۲۰۲۰)
	تعهد رفتاری	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)، درویشی (۲۰۲۱)
	ثبات فردی	عمادانی، رودگرنژاد، کیاکجوری و تقی پوریان (۲۰۲۳)، جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)
	اخلاقیت و نوآوری	درویشی (۲۰۲۱)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)

ادامه جدول ۵: نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

عملکردهای شناختی	وابستگی‌ها ویژگی‌های شناختی مدیران	مطالعات پیشین (مراجع)
	خلاقیت و نوآوری	درویشی (۲۰۲۱)، هاشم‌خانی، شهرکی‌پور و ذوالفقاری زعفرانی (۲۰۲۰)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)
	قابلیت رهبری	اجیمابو (۲۰۱۵)، وانگ، کیم و لی (۲۰۱۶)، جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)، درویشی (۲۰۲۱)
	مسئولیت‌پذیری	درویشی (۲۰۲۱)، خنیفر، ابراهیمی، سیفی و فیاضی (۲۰۲۰)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)
	نظم و انضباط	جعفری، فروغی‌پور و صابونچی (۲۰۲۰)، درویشی (۲۰۲۱)، یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرز (۲۰۲۱)

شناختی رفتاری

ویژگی‌های مدیریتی



شکل ۲: مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

در زمینه ارزیابی مدیران و کارکنان، روش‌ها و تکنیک‌های متنوعی به کار گرفته شده است، اما یکی از جنبه‌هایی که کمتر به آن توجه شده، مسائل شناختی، مرتبط با ارزیابی‌شوندگان است. این عوامل روانشناختی، که ارزیابی آن‌ها چالش‌برانگیز است، شامل ابعادی چون توانایی حل مسئله، تصمیم‌گیری، حافظه و یادگیری می‌شوند و تأثیر قابل توجهی بر کیفیت نتایج ارزیابی دارند.

این پژوهش، به بررسی و توسعه این عوامل شناختی پرداخته و در دو مرحله سازمان‌دهی شده است. در مرحله کیفی، پژوهشگر موفق به شناسایی ۶ بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۲۰ شاخص شد که می‌توانند بر ارزیابی شناختی تأثیرگذار باشند. پس از بازبینی و ارزیابی خبرگان، تعداد نتایج به ۶ بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۱۵ شاخص تغییر یافت.

این ویژگی‌های شناسایی‌شده به شرح زیر قابل بررسی است:

بُعد تصمیم‌گیری؛ به توانایی فرد در دریافت تصمیمات مؤثر، منطقی و سنجیده اشاره دارد. پژوهشگر در این زمینه سه مؤلفه اصلی را شناسایی کرده که به عوامل شناختی پیش از تصمیم‌گیری، هنگام تصمیم‌گیری و پس از دریافت تصمیم می‌پردازند. این تقسیم‌بندی به دلیل اهمیت بالای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مدیریتی و تأثیر مستقیم آن بر موفقیت سازمانی انجام شده است.

بُعد توانایی‌های شناختی؛ شامل مهارت‌ها و ظرفیت‌های ذهنی افراد در تحلیل داده‌ها، پردازش اطلاعات و بهره‌گیری از منابع دانش می‌شود. این بُعد مؤلفه‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، به خاطر سپردن، توجه، حافظه کاری، مهار افکار و رفتارهای نامربوط، هوش ذهنی و یادگیری را در بر می‌گیرد. این مهارت‌ها به ارزیابان کمک می‌کنند تا تصویری جامع از شایستگی‌های ذهنی افراد، برای مشاغل مدیریتی ارائه دهند.

بُعد فرآیندهای شناختی؛ توانایی فرد در پردازش اطلاعات، تحلیل نگرش‌ها و نشان دادن انعطاف در مواجهه با چالش‌های فکری را مورد بررسی قرار می‌دهد. این بُعد شامل مؤلفه‌هایی مانند انعطاف‌پذیری شناختی، توصیف شناختی و دانش شناختی است.

بُعد حل مسئله؛ به توانایی فرد در شناسایی مسائل پیچیده، و ارائه راه‌حل‌های مؤثر و کارآمد، تمرکز دارد. مؤلفه‌هایی مانند؛ توانایی حل مسئله و مدیریت حل مسئله، زیرمجموعه این بُعد هستند. این مهارت‌ها به افراد کمک می‌کنند تا در محیط‌های کاری پویا و چالش‌برانگیز، عملکرد موفقی داشته باشند.

بعد تعاملات اجتماعی؛ به توانایی فرد در برقراری ارتباط مؤثر، همکاری با تیم‌ها و ایجاد شبکه‌های اجتماعی در محیط کار اشاره دارد. این بُعد، توانایی‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی را شامل می‌شود که تأثیر مستقیمی بر موفقیت همکاری‌های سازمانی و میان سازمانی دارد.

بُعد شناختی-رفتاری؛ به درک و تحلیل عوامل رفتاری و روان‌شناختی فرد و دیگران در محیط کار، می‌پردازد. این شاخص می‌تواند به بهبود فرآیندهای همکاری و ارتقای فرهنگ سازمانی، کمک کند. مؤلفه‌هایی مانند خودمدیریتی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های مدیریتی در این شاخص قرار می‌گیرند.

نتایج حاصل شده در این مطالعه نشان می‌دهد که ارزیابی ویژگی‌های شناختی فردی به‌عنوان یک فرآیند پیچیده و چندوجهی، در نظر گرفته می‌شود که نیازمند دقت نظر و توجه بیشتری است. شناخت انسان و ارزیابی ابعاد مختلف آن، مانند حافظه، توجه، زبان، تفکر انتقادی و حل مسئله، نیازمند استفاده از روش‌ها و ابزارهای مناسبی است که به‌درستی بتوانند توانایی‌ها و محدودیت‌های شناختی را مورد بررسی قرار دهند. به علاوه، این ارزیابی‌ها، باید در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی فرد نیز مورد توجه قرار گیرند؛ چرا که عوامل محیطی و تجربیات زندگی، می‌توانند تأثیرات عمیقی روی کارکردهای شناختی بگذارند. به همین دلیل، لازم است که پژوهشگران و متخصصان در این حوزه با استفاده از ابزارهای معتبر و روش‌های استاندارد، فرایند ارزیابی را با دقت بیشتری طراحی و اجرا کنند، تا نتایج حاصل شده از آن بتواند به درکی عمیق‌تر از ویژگی‌های شناختی افراد، منجر شود.

امروزه فناوری، به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده در فرآیند ارزیابی و سنجش توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای افراد، شناخته می‌شود. با توجه به پیشرفت‌های سریع در زمینه هوش مصنوعی، پژوهشگران متعددی به بررسی چگونگی استفاده از این فناوری، در حوزه ارزیابی پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، برخی از پژوهشگران از جمله **بیان، لو و لی**^۱ (۲۰۲۲) مطالعه‌ای را با محوریت یکپارچه‌سازی صنعت و آموزش، انجام داده‌اند که به تحلیل سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر هوش مصنوعی، می‌پردازد. این پژوهش، به دنبال یافتن راهکارهایی است که از طریق آن بتوان به طور بهینه‌تری توانایی‌های حرفه‌ای افراد را ارزیابی کرد و به نوعی ارتباط مؤثری، میان آموزش و نیازهای صنعتی، برقرار کرد. علاوه بر این، **یون، کیم و کیم**^۲ (۲۰۲۲) نیز، با توسعه و ارزیابی یک بازی تمرین شناختی، مبتنی بر هوش مصنوعی، سعی کرده‌اند تا از این فناوری، به عنوان ابزاری

1. Bian, Lu & Li

2. Eun, Kim & Kim

برای ارزیابی شناختی و مهارتی افراد، استفاده کنند. این رویکردهای نوآورانه نه تنها می‌تواند دقت ارزیابی‌ها را افزایش دهد، حتی می‌تواند به شکل‌گیری یک درک عمیق‌تر از توانمندی‌های فردی، منجر شود و به سازمان‌ها کمک کند تا تصمیمات بهتری در مورد استخدام و آموزش کارکنان خود، دریافت کنند. در نتیجه، نقش فناوری به ویژه هوش مصنوعی در فرآیندهای ارزیابی، به طور چشمگیری در حال گسترش و تحول است و می‌تواند سرآغاز یک تغییر اساسی در شیوه‌های سنتی ارزیابی باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، در خصوص ارزیابی عملکرد مدیران بر پایه ابزارهای شناختی، پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

در راستای بُعد تصمیم‌گیری (پیش، هنگام و پس از تصمیم‌گیری) پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها خود را به سامانه‌های ارزیابی مجهز نمایند، تا از این طریق بتوانند به تصمیمات دریافت شده در سازمان امتیاز داده و مبنایی را برای ارزیابی‌های خود، بوجود آورند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند از شبیه‌سازی‌های تصمیم‌گیری و آزمون‌های مبتنی بر سناریو، برای ارزیابی توانایی مدیران در مواجهه با موقعیت‌های پیچیده، استفاده کنند.

در خصوص بُعد توانایی‌های شناختی (برنامه‌ریزی، به خاطر سپردن، توجه، حافظه کاری، مهار افکار و رفتارهای نامربوط، هوش ذهنی و یادگیری) پیشنهاد می‌شود؛ تا سازمان‌ها، با برگزاری آزمون‌های روان‌شناختی و ارزیابی‌های شناختی، به وسیله روانشناسان حوزه کار، پیش از انجام ارزیابی‌های درون سازمانی، افراد واجد شرایط را انتخاب کنند.

درباره بُعد فرآیندهای شناختی (انعطاف‌پذیری شناختی، توصیف شناختی و دانش شناختی) پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها با ایجاد و استفاده از آزمون‌های شناختی، که به دقت، عملکردهای کلیدی مورد نیاز برای هر موقعیت مدیریتی را ارزیابی می‌نماید، تهیه کند. این تست‌ها می‌توانند شامل پرسش‌های تحلیلی، منطقی و مسئله‌محور باشند.

در چارچوب بُعد حل مسئله (توانایی حل مسئله و مدیریت حل مسئله) پیشنهاد می‌شود؛ تا سازمان‌ها، بازخوردی از همکاران، زیردستان، و مافوق‌ها بگیرند تا یک تصویر جامع، از عملکرد و توانایی‌های حل مسئله و مدیریت افراد، ارائه شود. همچنین سازمان‌ها، می‌توانند با انجام شبیه‌سازی‌هایی در محیط کار، و ایجاد چالش‌های پیچیده برای مدیران، از آن‌ها بخواهد به حل مسائل بپردازند.

در رابطه بُعد تعاملات اجتماعی (توانایی‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی) پیشنهاد می‌شود؛ تا سازمان‌ها از ارزیابانی استفاده کنند که به فنون و مهارت‌های اجتماعی، مسلط باشند، تا از این طریق، در جلسات، نسبت به ارزیابی مهارت‌های گوش دادن، مذاکره، بیان و... افراد، تحلیل

دقیق‌تری را بدست آورند.

در زمینه بُعد شناختی-رفتاری (خودمدیریتی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های مدیریتی) پیشنهاد می‌شود؛ تا سازمان‌ها، با ایجاد خودارزیابی‌هایی برای مدیران، که شامل پرسش‌های مشخص، درباره مهارت‌های خودمدیریتی؛ مانند مدیریت زمان و توانایی مدیریت استرس است، مدیران را در ارزیابی خود دخیل کنند و سپس این ارزیابی‌ها، با سنجش‌های ارزیابان مقایسه شود. همچنین سازمان‌ها و ارزیابان می‌توانند با بررسی مستندات سازمانی، از جمله سیاست‌ها، پروسه‌ها، و گزارش‌های داخلی، نسبت به شناسایی نشانه‌های فرهنگ سازمانی، به‌عنوان مثال، رفتارهای کارکنان و ارزش‌های حاکم بر سازمان و... ارزیابی‌های موثرتری را انجام دهند.

با توجه به پیچیدگی‌های ارزیابی‌های شناختی، توصیه می‌شود تا سازمان‌ها، در جلسات ارزیابی خود، تعداد ارزیابان را افزایش بدهند و از کارشناسان حوزه روانشناسی نیز، در این جلسات بهره گیرند. همچنین استفاده از ابزارها و فناوری‌های جدید، مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، نیز می‌تواند به ارزیابی بهتر کمک نماید.

در این زمینه، به سازمان امور استخدامی توصیه می‌شود، که با تشکیل یک گروه از شرکت‌های دانش‌بنیان و سازمان‌های دولتی، برای توسعه ابزارهای ارزیابی مبتنی بر هوش مصنوعی، اقدام کند و بستر مناسبی را برای ارزیابی همه جانبه عملکرد مدیران، فراهم آورد.

در انتها به پژوهشگران توصیه می‌شود، در پژوهش‌های خود، به بررسی نحوه تأثیر فرهنگ‌ها و زمینه‌های سازمانی مختلف، بر کاربرد و اثربخشی ابزارهای شناختی، بپردازند. این مطالعات می‌توانند به درک بهتر از نحوه محلی‌سازی و سازگاری این ابزارها، با نیازهای خاص هر سازمان، کمک کنند. پیشنهاد می‌شود از روش‌های کیفی و کمی ترکیبی، برای جمع‌آوری داده‌ها از سازمان‌های مختلف، استفاده شود. همچنین برای درک تأثیرات بلندمدت ابزارهای شناختی بر عملکرد مدیریتی، انجام مطالعات طولی، ضروری است. از این‌رو پژوهشگران می‌توانند تغییرات در اثربخشی مدیریتی را در بازه‌های زمانی چندساله، بررسی کنند و بینش‌ها و راهکارهایی برای بهبود مستمر روش‌های ارزیابی، ارائه دهند.

از سویی دیگر ممکن است این پژوهش، نتوانسته باشد به طور کامل تمام عوامل موثر را شناسایی کرده باشد، بنابراین پژوهشگران می‌توانند در پژوهش‌های جدید، نسبت به شناسایی و بررسی عوامل شناختی دیگری، بپردازند که ممکن است بر عملکرد مدیریتی، تأثیر بگذارد. استفاده از تکنیک‌های علوم اعصاب، مانند تصویربرداری مغزی، می‌تواند به کشف این عوامل کمک کند. این مطالعات، می‌توانند آگاهی‌ها را از تأثیرات شناختی در محیط‌های سازمانی، گسترش دهند.

برای افزایش ارتباط و کاربردی بودن یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران از مشارکت فعال پزشکان، مدیران، و سایر ذی‌نفعان در فرایند طراحی و اجرای پژوهش، استفاده کنند. تشکیل گروه‌های کانونی و استفاده از سکوها، برخط، برای جمع‌آوری نظرات ذی‌نفعان می‌تواند، به بهبود کیفیت و عملی‌بودن پژوهش‌ها، کمک کند.

در نهایت توصیه می‌شود، پژوهش‌های آینده، نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، و واقعیت مجازی را برای بهبود ابزارهای ارزیابی شناختی مورد ارزیابی قرار دهند. این پژوهش، مانند هر مطالعه دیگری، با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده که شایسته توجه است. نخست، تعداد خبرگان شرکت‌کننده در فرایند دلفی-فازی به ۱۶ نفر محدود شد. اگرچه این تعداد بر اساس توصیه‌های متداول روش دلفی، انتخاب شده و تعادل بین جامعیت و کارایی را حفظ کرده است، اما ممکن است تنوع دیدگاه‌ها را به‌طور کامل شامل نشود، به‌ویژه در زمینه‌هایی که تجربه‌های فرهنگی یا سازمانی متفاوتی وجود دارد. دوم، جمع‌آوری اطلاعات، به‌صورت حضوری و در دو مرحله انجام گرفت، که اگرچه دقت و تعامل مستقیم با خبرگان را افزایش داد، اما وابستگی به زمان و مکان جغرافیایی خاص را به همراه داشت؛ این امر ممکن است، امکان مشارکت خبرگان، بیشتری از مناطق مختلف را محدود کرده باشد. سوم، استفاده از پرسشنامه پنج‌گویه‌ای، هرچند دارای ساختار و کارآمد بود، اما شاید نتوانسته باشد تمام ابعاد پیچیده ویژگی‌های شناختی مدیران را به‌طور جامع، پوشش دهد، به‌ویژه جنبه‌هایی که نیازمند بررسی عمیق‌تر کیفی یا مشاهده مستقیم هستند. در نهایت، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر صنایع، یا سطوح مدیریتی ممکن است با چالش‌هایی همراه باشد. با این حال، این محدودیت‌ها زمینه‌ای را برای پژوهش‌های آینده فراهم می‌کنند، تا با گسترش دامنه خبرگان، استفاده از روش‌های ترکیبی و تنوع‌بخشی به نمونه‌ها، این کاستی‌ها را برطرف سازند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این پژوهش، لازم می‌دانند تا نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس، و ویراستار علمی (دکتر فاطمه رحمانی) نشریه مدیریت فرایند و توسعه اعلام دارند.

- Abedi Ardakani, M., Sarlak, M. A., Darvish, H., & Farati, H. (2022). Designing a competency development model for employees using assessment and development centers. *Journal of Human Capital Empowerment*, (51), 1-14. (in Persian)
- Akbari, M., Fayyazi, M., & Jamshidi, H. (2016). Identifying and prioritizing the challenges of assessment and development centers in Iran. *Human Resource Management Research*, 8(1), 103-130. (in Persian)
- Amador, L., Brañas-Garza, P., Espín, A. M., García, T., & Hernández, A. (2021). Cognitive abilities and risk-taking: Errors, not preferences. *European Economic Review*, 136, 103741. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103741>
- Arizi, H. R., & Asadi, E. (2017). Designing and implementing a competency assessment center for strategic thinking for managers of the Iranian Oil Refining and Distribution Company. *Contemporary Psychology*, 12(1), 53-62. (in Persian) <https://bjcp.ir/article-1-1181-fa.html>
- Asadi, E., & Oreyzi, H. (2022). Designing exercises and tools for assessment centers based on organizational competencies. The First National Conference of Iran Assessment Centers, Isfahan. (in Persian)
- Barkova, Y. K., Selezneva, E. V., & Sinyagin, Y. V. (2021). The relationship between managerial potential and cognitive characteristics of managers at different levels of management. *Management Consulting*, 5(149), 17-31. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-5-17-31>
- Berg, V. (2021). A game-based online tool to measure cognitive functions in students. *International Journal of Serious Games*, 8(1), 71-87. <https://doi.org/10.17083/ijsg.v8i1.410>
- Bian, Y., Lu, Y., & Li, J. (2022). Research on an artificial intelligence-based professional ability evaluation system from the perspective of industry -education integration. *Scientific Programming*, 2022, 1-10 <https://doi.org/10.1155/2022/1234567> <https://doi.org/10.1155/2022/4478115>
- Borne, A., Lemaitre, C., Bulteau, C., Baciú, M., & Perrone-Bertolotti, M. (2024). Unveiling the cognitive network organization through cognitive performance. *Scientific Reports*, 14(1), 11645. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-12345-6> <https://doi.org/10.1038/s41598-024-62234-5>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

- Cheng, C. H., & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142(1), 174-186. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00280-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00280-6)
- Darvishi, P. (2021). Identifying and prioritizing factors affecting employee performance evaluation and social capital with the mediating role of environmental scanning in Khuzestan Province Electricity Distribution Company. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(17), 183-206. (in Persian) <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1443>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Domen, A. C., van de Weijer, S. C., Jaspers, M. W., Denys, D. A., & Nieman, D. H. (2019). The validation of a new online cognitive assessment tool: The MyCognition Quotient. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 28(4), e1805. <https://doi.org/10.1002/mpr.1805>
- Ejimabo, N. O. (2015). The influence of decision making in organizational leadership and management activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(2), 2222-2839. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000138>
- Emadani, R., Rudgar Nezhad, F., Kiakeyjoori, D., & Taghi Pouryan, M. J. (2023). Providing a model for improving organizational behavior based on cognitive-behavioral components: A qualitative study. *Shenakht Journal of Psychology and Psychiatry*, 10(1), 128-138. (in Persian) <http://shenakht.muk.ac.ir/article-1-1556-fa.html>
- Eun, S. J., Kim, E. J., & Kim, J. Y. (2022). Development and evaluation of an artificial intelligence-based cognitive exercise game: A pilot study. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2022/1234567>
- Fan, J., Bainbridge, W. A., Chamberlain, R., & Wammes, J. D. (2023). Drawing as a versatile cognitive tool. *Nature Reviews Psychology*, 2, 556-568. <https://doi.org/10.1038/s44159-023-00212-w>
- Farago, A., Holmén, M., Holzmeister, F., Kirchler, M., & Razen, M. (2021). Cognitive skills and economic preferences in the fund industry. *The Economic Journal*, 132(645), 1737-1764. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3471922>
- Fatemi Aghda, S. H., Tabatabaei Nasab, S. M., & Sabkroo, M. (2018). Exploring cognitive theories of career advancement. *Public Administration*, 10(3), 481-502. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jipa.2018.259437.2286>
- Fernyhough, C., & Borghi, A. M. (2023). Inner speech as language process and cognitive tool. *Trends in Cognitive Sciences*, 27(12), 1180-1193.

- <https://doi.org/10.1016/j.tics.2023.09.001>
- Ford, C. B., Kim, H. Y., Brown, L., Aber, J. L., & Sheridan, M. A. (2019). A cognitive assessment tool designed for data collection in the field in low- and middle-income countries. *Research in Comparative and International Education*, 14(1), 141–157. <https://doi.org/10.1177/1745499919829217>
- Ghavamifar, A., & Hassanpour, H. (2021). Identifying cognitive functions affecting the cognitive performance of strategic managers. *Human Resource Studies*, 11(2), 50–70. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.281368.1666>
- Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24(3), 387–399. <https://doi.org/10.1108/07378830610692154>
- Gottfredson, L. S. (2003). The challenge and promise of cognitive career assessment. *Journal of Career Assessment*, 11(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/1069072703011002001>
- Grudin, V. A. (2022). The interrelationship of cognitive and personal characteristics with the success of problem solving. *RSUH/RGGU Bulletin. Psychology. Pedagogics. Education Series*, (2), 119–132. <https://doi.org/10.28995/2073-6398-2022-2-119-132>
- Hashemkhani, A., Shahrakipour, H., & Zolfaghari Zaferani, R. (2020). Designing a model for evaluating the cognitive capabilities of faculty members in universities of Tehran Province. *Biannual Journal of Higher Education Curriculum Studies*, 11(21), 291–323. (in Persian)
- Heikkinen, A. L., Hänninen, T., Kuikka, P., Akila, R., Savolainen, A., Valtonen, T., & Paajanen, T. (2021). The Cognitive Function at Work Questionnaire (CFWQ): A new scale for measuring cognitive complaints in occupational population. *Applied Neuropsychology: Adult*, 30(6), 649–660. <https://doi.org/10.1080/23279095.2021.1970553>
- Ikromovna, T. M. (2024). Conceptual and cognitive characteristics of personality. *Web of Semantics: Journal of Interdisciplinary Science*, 2(6), 609–611.
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 10015: Quality management — Guidelines for competence management and people development*. ISO. <https://www.iso.org/standard/69459.html>
- Jafari, S. G., Foroughipour, H., & Sabounchi, R. (2020). Development of a sports success model with emphasis on mental and psychological factors. *Mashhad University of Medical Sciences Journal of Faculty of Medicine*, 63(6), 3008–3020. (in Persian) <https://doi.org/10.22038/mjms.2021.21213>
- Khalatbari, M., Yazdani, H. R., & Asgari, N. (2022). Meta-synthesis of corporate social responsibility actions and outcomes with a human resource management approach. *Human Resource Studies*, 12(2), 1–24. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.158889>

- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Seyfi, A., & Fiazi, B. M. (2020). Designing a competency model for educational managers for use in the assessment and development center. *Journal of School Administration*, 8(2), 118–139. (in Persian) <https://doi.org/10.34785/J010.2020.79>
- Khoshouei, M. S., Arizi, H. R., & Jahanbazi, A. (2018). Validation of the developmental assessment center for managers in Isfahan Gas Company. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 19(3), 33–48. (in Persian) <https://doi.org/10.30486/jsrp.2018.54455>
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129–142. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.10>
- Mechera-Ostrovsky, T., Heinke, S., Andraszewicz, S., & Rieskamp, J. (2022). Cognitive abilities affect decision errors but not risk preferences: A meta-analysis. *Psychonomic Bulletin & Review*, 29, 1719–1750. <https://doi.org/10.3758/s13423-021-02053-1>
- Mohammadpour, Y., Rahnavard, F., Alipour Darvish, Z., & Chegin, M. (2023). Developing a justice-oriented human resource recruitment model at the macro level of Iran's public sector. *Management and Development Process*, 36(4), 35–66. (in Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.4.35>
- Molina, I., Molina-Perez, E., Sobrino, F., Tellez-Rojas, M., Serra-Barragan, L., Castellón-Flores, A. M., ... & Rojas-Iturria, F. (2023). Cognitive modeling for understanding interactions between people and decision support tools in complex and uncertain environments: A study protocol. *PLOS ONE*, 18(10), e0290683. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290683>
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
- Nejad Irani, F., Mokhdumi, H., Rahimi, G., & Hojati, S. A. (2020). Explaining and designing a performance evaluation model for employees of Kurdistan University of Medical Sciences using grounded theory. *Teaching Research*, 8(4), 13–34. (in Persian)
- Nikzaman, A. (2018). Psychological and environmental factors influencing information encounter. *Research in Library and Information Science (Educational and Psychological Studies)*, 8(2), 339–354. (in Persian) <https://doi.org/10.22067/riis.v0i0.59631>
- Niwanputri, G. (2022). What is a cognitive tool? *The University of Sheffield*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36015.82083>
- Opong, S. (2020). Towards a model of valued human cognitive abilities: An African perspective based on a systematic review. *Frontiers in Psychology*,

- 11, 538072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.538072>
- Oreyzi, H., & Asadi, E. (2017). Designing and implementing a competency assessment center for strategic thinking for managers of Iran Oil Refining and Distribution Company. *Contemporary Psychology*, 12(1), 53–62. (in Persian) <https://bjcp.ir/article-1-1181-fa.html>
- Pakdaman-Savoji, A., Nesbit, J., & Gajdamaschko, N. (2019). The conceptualisation of cognitive tools in learning and technology: A review. *Australasian Journal of Educational Technology*, 35(2). <https://doi.org/10.14742/ajet.4704>
- Peelen, M. V., & Downing, P. E. (2023). Testing cognitive theories with multivariate pattern analysis of neuroimaging data. *Nature Human Behaviour*, 7(9), 1430-1441. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01645-2>
- Prihodko, G. I. (2022). Cognitive dimensions of evaluation category. *Language. Literature. Folklore*, (1), 53–57. <https://doi.org/10.26661/2414-9594-2022-1-7>
- Putra, M. R., & Gupron, G. (2020). Employee performance models: Competence, compensation and motivation (Human resources literature review study). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(1), 185-198. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.629>
- Rodrigues, F., Figueiredo, N., Jacinto, M., Monteiro, D., & Morouço, P. (2023). Social-cognitive theories to explain physical activity. *Education Sciences*, 13(2), 122. <https://doi.org/10.3390/educsci13020122>
- Rouzbeh, M. H., Musakhani, M., & Rahmani, H. (2023). Core competencies for selecting and promoting professional managers in assessment centers: Based on gamification tools. *Management and Development Process*, 36(1), 31-57. (in Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.31>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2023). Revisiting the design of selection systems in light of new findings regarding the validity of widely used predictors. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 1-18. <https://doi.org/10.1017/iop.2023.1>
- Sadeghi, A., Zeynali, S., & Foroughi, Z. (2018). The effect of cognitive skills training on executive functions and cognitive abilities of children with learning disabilities. *Learning Disabilities*, 8(2), 38–57. (in Persian) <https://doi.org/10.22098/jld.2019.756>
- Salem Ghahfarokhi, A., Alikhah, S., Rostami, M., & Rezaei, S. R. (2020). Investigating psychological factors affecting decision-making. *Shabak*, 6(6), 199-208. (in Persian)
- Sandelowski, M., & Barros, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sans Pinillos, A. (2023). Silence as a cognitive tool to comprehend the environment.

- Foundations of Science*. <https://doi.org/10.1007/s10699-023-09925-w>
- Sarlak, M. A., Abedi Ardakani, M., Darvish, H., & Farati, H. (2021). Identifying indicators of employee competency development in the assessment and development center using interpretive structural modeling. *National Defense Strategic Management Studies*, 5(20), 37–58. (in Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.74672588.1400.5.20.2.0>
- Schroder, H. M. (1989). *Managerial competence: The key to excellence: A new strategy for management development in the information age*. Kendall & Kent Publications.
- Shadpour, S., Shafqat, A., Toy, S., Jing, Z., Attwood, K., Moussavi, Z., & Shafiei, S. B. (2023). Developing cognitive workload and performance evaluation models using functional brain network analysis. *npj Aging*, 9(1), 22. <https://doi.org/10.1038/s41514-023-00122-4>
- Shevchenko, G., Shumeiko, O., & Bilozubenko, V. (2021). Capabilities of data mining as a cognitive tool: Methodological aspects. *CEUR Workshop Proceedings*. <https://ceur-ws.org/Vol-3126/paper2.pdf>
- Shokri, O., Tamizi, N., Azad Abdollahpour Mohammad, & Khodami, M. M. (2016). Psychometric analysis of the ‘Stress Appraisal Measure-Revised’ among university students. *Advances in Cognitive Sciences*, 18(2), 1–11. (in Persian) <http://icssjournal.ir/article-1-474-fa.html>
- Skagerlund, K., Forsblad, M., Tinghög, G., & Västfjäll, D. (2022). Decision-making competence and cognitive abilities: Which abilities matter? *Journal of Behavioral Decision Making*, 35(1), e2242. <https://doi.org/10.1002/bdm.2242>
- Tishchenko, N. A., & Luchinkina, I. S. (2022). Study of cognitive characteristics in employees of small businesses: Standardization of the method. *Scientific Result: Pedagogy and Educational Psychology*, 8(3), 120–127. <https://doi.org/10.18413/2313-8971-2022-8-3-0-11>
- Tong, T., Li, H., & Greiff, S. (2019). Human capital and leadership: The impact of cognitive and noncognitive abilities. *Applied Economics*, 51(53), 5741–5752. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1638490>
<https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1619022>
- Troth, A. C., Townsend, K., Loudoun, R., & Burgess, M. (2023). Frontline managers’ task-related emotion regulation, emotional intelligence, and daily stress. *Australian Journal of Management*, 48(1), 108–129. <https://doi.org/10.1177/03128962221105407>
- Uvarova, I. A. (2022). Features of value-motivational and cognitive components of readiness-for-change competence in managers. *Bulletin of Krasnoyarsk State Pedagogical University Named after V. P. Astafiev*,

- 4(62), 169–182. <https://doi.org/10.25146/1995-0861-2022-62-4-377>
- Wang, X. H. F., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Wu, C. H., & Fang, W. C. (2011). Combining the fuzzy analytic hierarchy process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers. *Quality & Quantity*, 45(4), 751-768. <https://doi.org/10.1007/s11135-010-9375-z>
- Yarahmadi Khorasani, M., Sadat Naseri, N., & Fariborzi, E. (2021). Designing a conceptual model for assessment and development centers of managerial competencies with the approach of achieving an optimal organizational performance enhancement system: A qualitative approach. *Transformation Management Research Journal*, 13(2), 125-156. (in Persian)

نحوه ارجاع به مقاله:

مهمانخواه، حمیدرضا؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ رحمانی، حامد، و موسی‌خانی، مرتضی (۱۴۰۳). ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر پایه ابزارهای شناختی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۷(۴)، ۹۴-۶۱.

Mehmankhah, H.R, Memarzadeh Tehran, Gh.R, Rahmani, H. & Musa Khani, M. (2024). A Model for Assessing Managers' Performance Based on Cognitive Tools . *Management and Development Process*, 37(4). 61-94.

DOI: [10.52547/jmdp.37.4.61](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.61)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



عنوان مقاله: فهم تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده؛ تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده

علی امیدی^۱

دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۶
پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

مقاله پژوهشی

چکیده:

هدف: سرمایه فکری ادراک شده، به عنوان دارایی نامشهود سازمانی، نقش مهمی در توانمندسازی سازمان‌ها، برای مقابله با بحران‌ها دارد. این پژوهش، تأثیر سرمایه فکری مدیران بر پادشکنندگی سازمانی را، با تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی، بررسی می‌کند و هدف، تحلیل فرآیند انتقال دانش، و منابع از محیط خارجی، به سازمان و تقویت پادشکنندگی سازمانی، از طریق این ارتباطات است.

روش‌شناسی: این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری است. جامعه آماری، شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان است، حجم نمونه، ۳۸۴ نفر با استفاده از فرمول کوکران و در سطح اطمینان، ۹۵ درصد تعیین شده، و نمونه‌گیری به روش، تصادفی ساده انجام شده است. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش، حاکی از آن است که سرمایه فکری مورد نظر مدیران، تأثیر مثبت و معناداری بر پادشکنندگی ادراک شده در سازمان دارد.

ارزش/اصالت پژوهش: این پژوهش، می‌تواند به سازمان‌ها، در توسعه راهبردهایی برای تقویت سرمایه فکری مدیران و بهبود ارتباطات برون سازمانی کمک کند، که نتیجه آن، افزایش پادشکنندگی سازمانی و توانمندی بیشتر در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی خواهد بود.

پیشنهادهای اجرایی/پژوهشی: سازمان‌ها، با ارتباطات موثر، با ذینفعان خارجی، می‌توانند در شرایط بحرانی، علاوه بر تاب آوری، ظرفیت پادشکنندگی خود را بالا برده، و با یادگیری از شرایط پیچیده و بحرانی جدید، رشد و توسعه یافته و در محیط‌های پرتلاطم، عملکرد بهتری داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: سرمایه فکری ادراک شده، پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، ارتباطات سازمانی، توانمندی در بازسازی، مدلسازی معادلات ساختاری.

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، تهران، ایران.
a-omidi@farabi.tums.ac.ir

در دنیای امروز، سازمان‌ها، با چالش‌های مختلفی، از جمله تغییرات سریع محیطی، رقابتِ فزاینده و نیاز به نوآوری و پایداری، روبرو هستند. به همین دلیل، مدیریتِ منابع غیرملموس، به‌ویژه سرمایه فکریِ ادراک شده، به عنوانِ عاملِ کلیدی، در ایجاد مزیتِ رقابتی، و تاب‌آوری سازمان‌ها، در برابر بحران‌ها و تغییرات، شناخته می‌شود. سرمایه فکریِ ادراک شده، به مجموعه‌ای از دارایی‌های غیرملموس، مانند دانش، مهارت‌ها، تجربیات، و فرآیندهای سازمانی اشاره دارد، که می‌تواند موجب خلقِ ارزش و پایداری بلندمدت برای سازمان‌ها، شوند (Edvinsson & Malone, 2022). پادشکنندگی سازمانی ادراک شده^۱، به عنوان توانایی سازمان‌ها، در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات غیرمنتظره، و همچنین حفظ عملکرد خود، یکی از موضوعات مهم، در مدیریت راهبردی است. پادشکنندگی، مفهومی است که غالباً برای توصیف قابلیت‌های یک سازمان، جهت بقا و پیشرفت، در محیط‌های کسب و کار غیرقابل پیش بینی، به کار می‌رود و ابزاری مناسب، در راستای برون رفت از وقایع ناشناخته و تهدیدات محیطی، قلمداد می‌شود. علیرغم اینکه توان بالقوه پادشکنندگی در طراحی سیستم‌های جدید، که بتوانند عملکرد پایین‌تری، در محیط‌های پیچیده، داشته باشند، روشن شده است، همچنان که عدم استفاده از این مفهوم، در سازمان‌های مختلف، به چشم می‌خورد، پادشکنندگی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با بهره‌گیری از رویدادهای ناشناخته، خود در موقعیتی بهتر از قبل قرار دهند (Adobor & Kudonoo, 2025). پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، با اینکه برای سازمان‌ها، در محیط‌های ناپایدار و پرریسک، تعریف شده است و ظرفیت‌های سازمان را، برای مقابله با بحران، بالا می‌برد، با تاب‌آوری سازمانی، متفاوت است، در واقع، تاب‌آوری شیوه‌ای است، برای دوام آوردن در محیط‌های پر تلاطم، در صورتی که پادشکنندگی، علاوه بر داشتن ویژگی‌های تاب‌آوری سازمانی، از ناملایمت‌ها و پیچیدگی‌ها، و بحران‌های محیطی برای رشد و توسعه خود بهره می‌برد (Disseldorp, 2020). پژوهش‌ها، نشان داده‌اند که سرمایه فکریِ ادراک شده، می‌تواند نقشی کلیدی، در افزایش پادشکنندگی سازمان‌ها، ایفا کند. از سوی دیگر، در دنیای به‌شدت متصل و پیچیده امروز، ارتباطاتِ برون سازمانی ادراک شده، به‌ویژه ارتباط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رسانه‌ها و سایر ذینفعان، می‌تواند به‌عنوان یک نقش میانجی در این فرآیند عمل کند و اثرات سرمایه فکریِ ادراک شده بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده را، تقویت کند (Botjes, van den Berg, van Gils & Mulder, 2021).

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به‌ویژه در زمینه‌های بحران و تغییرات محیطی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از شبکه‌های بیرونی خود، بهره‌برداری کنند و در عین حال، روابط مثبت با ذینفعان، ایجاد نمایند. این روابط، نه تنها باعث بهبود عملکرد سازمان، در زمان بحران می‌شود، بلکه به‌عنوان یک کانال اطلاعاتی و حمایتی، می‌تواند به سازمان‌ها، کمک کند تا به سرعت، به تغییرات، پاسخ دهند و پایداری خود را، حفظ کنند (Kim & Lee, 2023). به‌طور خاص، پژوهش‌های اخیر، نشان داده‌اند که ارتباطات راهبردی با رسانه‌ها، مشتریان و تأمین‌کنندگان می‌تواند به سازمان‌ها، در استفاده بهینه از سرمایه فکری ادراک شده، و تقویت توانمندی‌های پادشکنندگی، کمک کند (Bontis, 2023). پژوهش‌های پیشین، در زمینه سرمایه فکری و پادشکنندگی سازمانی، عمدتاً بر جنبه‌های فردی و داخلی این مفاهیم، تمرکز داشته است. بسیاری از پژوهش‌ها، مانند مطالعات بونیتس^۱ (۲۰۲۰) و ادوینسون^۲ (۲۰۲۱) به بررسی ارتباط بین سرمایه فکری و تاب‌آوری، در داخل سازمان‌ها، پرداخته‌اند، اما کمتر به تأثیر ارتباطات برون‌سازمانی و نقشی که این ارتباطات در تقویت پادشکنندگی سازمانی، ایفا می‌کنند، پرداخته شده است. همچنین، در اکثر پژوهش‌های پیشین، تأثیر مدیران، بر سرمایه فکری ادراک شده، تنها از طریق نگاهی فردی، یا محدود به جنبه‌های درون‌سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است. در حالی که پژوهش‌های کمی وجود دارد که اثر ارتباطات خارجی و نحوه انتقال دانش، از محیط بیرونی به درون سازمان را، در این زمینه مورد توجه قرار داده باشد. بنابراین، این پژوهش، به دنبال پر کردن شکاف، موجود، در ادبیات است که به تأثیر ارتباطات برون‌سازمانی، و نقش میانجی آن در تقویت پادشکنندگی سازمانی، و تعامل آن با سرمایه فکری ادراک شده مدیران، نپرداخته است.

این پژوهش، سهم‌های قابل توجهی در ادبیات علمی، خواهد داشت. نخست، این پژوهش، به بررسی تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی، و نقش میانجی ارتباطات برون‌سازمانی، می‌پردازد، که این رویکرد، در پژوهش‌های پیشین، به طور جامع، مورد مطالعه قرار نگرفته است. دوم، این پژوهش، از طریق تحلیل دقیق‌تر فرآیند انتقال دانش، و منابع، از محیط خارجی به درون سازمان، نقش ارتباطات برون‌سازمانی را به‌عنوان یک عامل کلیدی، در تقویت تاب‌آوری سازمان‌ها، معرفی می‌کند. سوم، با استفاده از مدل معادلات ساختاری، این پژوهش، به طور علمی و نظام‌مند، ارتباطات برون‌سازمانی را به‌عنوان عاملی میانجی، شفاف‌سازی کرده و برای اولین بار، این رویکرد را در ادبیات پادشکنندگی سازمانی، پیاده‌سازی می‌کند. این یافته‌ها، می‌تواند

1. Bontis

2. Edvinsson

به سازمان‌ها، در طراحی راهبردهای مؤثر، برای بهبود تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری، در مواجهه با بحران‌ها، کمک کند. با توجه به پیشینه پژوهشی موجود، به نظر می‌رسد که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، نقش مهمی در تقویت پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، دارد. مدیرانی که توانایی استفاده از دانش و تجربیات خود را در فرآیندهای تصمیم‌گیری و راهبردی دارند، می‌توانند سازمان را، در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات خارجی، بهتر هدایت کنند. بنابراین، تقویت و توسعه سرمایه فکری ادراک شده مدیران، به‌ویژه از طریق آموزش، و بهبود مهارت‌ها، می‌تواند یکی از راهکارهای کلیدی، برای افزایش پادشکنندگی سازمان‌ها، باشد. پرسش اصلی پژوهش؛ چه تاثیری سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، دارد و چگونه ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نقش میانجی را در این رابطه ایفا می‌کند؟

پیشینه پژوهش

مرور ادبیات پژوهش، نشانگر آن است که در داخل کشور، پژوهشی که مبادرت به بررسی تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، با نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نموده باشد، در زمان انجام این پژوهش، یافت نمی‌شود. اندیشمندان و پژوهشگران زیادی، از جوانب متعدد، مفهوم تاب‌آوری و تاثیر آن را بر سازمان‌ها را، مورد بررسی قرار داده‌اند که در **جدول (۱)** آورده شده است، ولی در خصوص تاثیر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، با نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده پژوهشی، انجام نشده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر (سال)	موضوع پژوهش	نتیجه گیری
۱	Rostami (2022)	تحلیل تأثیر سرمایه فکری ادراک شده بر تاب آوری سازمانی در شرکت های فناوری اطلاعات	به این نتیجه رسید که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، در شرکت های فناوری اطلاعات، می تواند تأثیر مستقیمی بر پادشکنندگی این سازمان ها داشته باشد
۲	Bajaba et al., (2024)	ارتباط بین مدیریت دانش و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده	مدیریت، نشان داد که استفاده بهینه از دانش مدیریتی می تواند به سازمان ها، کمک کند تا در برابر بحران ها و چالش های خارجی، مقاوم تر شوند
۳	Adobor et al., (2025)	ضدشکنندگی سازمانی	تعامل عناصر اجتماعی و سازمانی باعث ارتقای خودسازماندهی و ضدشکنندگی در سازمان ها می شود. عناصر طراحی افزونگی، اتصال سست، مدولار بودن و مقیاس پذیری بر زمینه ای که در آن خودسازماندهی پدیدار می شود تأثیر می گذارد. ذهن، آگاهی فردی و سازمانی، خود مدیریتی و یادگیری مستمر، امکان پیکربندی مجدد سریع، در شرایط عدم قطعیت را فراهم می کند و چشم انداز و مسیرهایی را برای سازمان ها، ایجاد می کند تا از رویدادهای غیرمنتظره بهره مند شوند
۴	Botjes et al., (2021)	سازمان های ضدشکنندگی، طراحی سازمانی	سازمان ها در یک زمینه اجتماعی-اقتصادی فعالیت می کنند و همسویی با این زمینه کلید موفقیت کسب و کار است
۵	Basaran (2023)	مسئولیت در برابر محافظت	سیستم های جهانی، در سازمان ها باید از تاب آوری به سمت پادشکنندگی با راهکارهای پایدار و مقاوم، حرکت کنند
۶	Jaaron et al., (2014)	ایجاد ضدشکنندگی در سازمان های خدماتی: فراتر از انعطاف پذیری	سازمان های خدماتی، باید از تاب آوری فراتر رفته و به سمت ضدشکنندگی حرکت کنند تا قادر به رشد و تقویت، در برابر بحران ها و تغییرات ناگهانی، باشند
۷	Notarstefano et al., (2022)	پایداری فعال و غیرفعال: اندازه گیری ضدشکنندگی	انتخاب سیاست های مناسب، برای تقویت ضدشکنندگی سرزمین ها در برابر تغییرات محیطی و اجتماعی
۸	Bontis (2020)	مدیریت دانش سازمانی با تشخیص سرمایه فکری ادراک شده	وجود سرمایه فکری ادراک شده، به ویژه در سطوح مدیریتی، باعث بهبود توانایی سازمان ها در برخورد با بحران ها و تغییرات غیرمنتظره، می شود
۹	Edvinsson (2021)	کتاب سرمایه فکری ادراک شده	سرمایه فکری ادراک شده سازمان ها، به ویژه در بحران ها می تواند، به سازمان ها کمک کند تا نه تنها، تاب آوری خود را افزایش دهند، بلکه در مواجهه با تهدیدات بیرونی نیز، موفق تر عمل کنند

سرمایه فکری ادراک شده^۱

سرمایه فکری ادراک شده یکی از مفاهیم کلیدی در دنیای امروز است که به منابع غیر ملموس سازمان‌ها، اشاره دارد و به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در موفقیت و پایداری بلندمدت در نظر گرفته می‌شود (Nesai, Mohed & Hosseini, 2024). سرمایه فکری ادراک شده، به مجموعه دارایی‌های غیرمادی و قابل توجه سازمان، اشاره دارد که می‌تواند شامل دانش، تجارب، نوآوری‌ها و قابلیت‌های فکری کارکنان، فرآیندهای سازمانی و روابط با مشتریان و شرکای تجاری باشد. این سرمایه، به‌طور مستقیم بر توانایی سازمان، در ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری و پایداری بلندمدت، تأثیر می‌گذارد (Shakebaei Eimani, 2023). سرمایه فکری ادراک شده، به طور کلی در سه بُعد اصلی، تقسیم‌بندی می‌شود: سرمایه انسانی شامل: مهارت‌ها، دانش، تجربه و توانایی‌های فردی کارکنان است (Bontis, 2023). سرمایه ساختاری: به زیرساخت‌ها، فرآیندها، سیاست‌ها، سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی اشاره دارد (Botjes et al., 2021). سرمایه ارتباطی، به شبکه‌ها و روابط سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان، شرکا و سایر ذینفعان مرتبط است (Subramaniam & Youndt, 2023). سرمایه فکری ادراک شده، می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان‌ها، داشته باشد. در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ و متوسط، توجه به سرمایه فکری ادراک شده، می‌تواند موجب بهبود عملکرد کلی، افزایش نوآوری و کاهش هزینه‌ها، شود. به‌ویژه در شرایط اقتصادی ناپایدار، سرمایه فکری ادراک شده، به عنوان یکی از منابع اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار، شناخته شده است (Nazari, Mantaz-e-Qaem, 2023). سرمایه فکری ادراک شده، یکی از عوامل مهم در موفقیت و پایداری سازمان‌ها، در دنیای پیچیده و رقابتی امروز است. در سازمان‌هایی که به مدیریت صحیح سرمایه فکری ادراک شده، و بهبود ابعاد مختلف آن، توجه دارند، قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار، و بهبود عملکرد کلی خواهند بود (Omidi, Sepahvand, Nazarpouri & Shariatnejad, 2023). با این حال، برای بهره‌برداری مؤثر از سرمایه فکری ادراک شده، سازمان‌ها باید، بر چالش‌ها، غلبه کنند و از ابزارها و روش‌های نوین، برای مدیریت، و استفاده از این سرمایه، بهره‌برداری کنند (Tsai & Wang, 2024). پژوهش‌ها، نشان می‌دهند که سرمایه فکری ادراک شده، می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان‌ها، داشته باشد. سازمان‌هایی که توانسته‌اند، سرمایه فکری ادراک شده خود

را، به‌طور مؤثر، مدیریت کنند، به‌طور معمول، از مزایای رقابتی بیشتری، برخوردار هستند و به سرعت در پاسخ به تغییرات محیطی و بازار، موفق‌تر عمل می‌کنند (Edvinsson & Malone, 2022).

پادشکنندگی سازمانی ادرارک شده

پادشکنندگی سازمانی ادرارک شده، به‌عنوان توانایی سازمان‌ها در مقابله با بحران‌ها و تغییرات غیرمنتظره، و حفظ عملکرد خود، در شرایط بحرانی، به یکی از مباحث کلیدی، در مدیریت راهبردی تبدیل شده است. این مفهوم، به توانایی یک سازمان، برای بقا و رشد، در محیط‌های کسب‌وکار غیرقابل پیش‌بینی، اشاره دارد و به عنوان ابزاری مؤثر، برای مواجهه با بحران‌ها و تهدیدات محیطی، شناخته می‌شود. هرچند که پادشکنندگی، به عنوان یک ویژگی مثبت، در طراحی سیستم‌های نوین، که قابلیت عملکرد در محیط‌های پیچیده را دارند، شناخته شده است، با این حال هنوز، در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در مواجهه با رویدادهای غیرمنتظره، به درستی استفاده نمی‌شود. پادشکنندگی به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد که با بهره‌برداری از چالش‌های پیش‌رو، خود را در موقعیتی مناسب‌تر نسبت به گذشته، قرار دهند (Disseldorp, 2020).

پادشکنندگی سازمانی ادرارک شده یکی از مفاهیم مهم، در مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی است که به توانمندی سازمان‌ها، در مقابله با بحران‌ها، تغییرات ناگهانی و تهدیدات در محیط‌های پیچیده و ناپایدار، اشاره دارد. این ویژگی معمولاً به توانایی سازمان‌ها در حفظ و بهبود عملکرد خود در مواجهه با بحران‌ها، شرایط اقتصادی ناپایدار، یا تغییرات ناگهانی در محیط خارجی، مربوط می‌شود (Luthans & Vogelgesang, 2024). پادشکنندگی سازمانی ادرارک شده، یکی از مؤلفه‌های کلیدی، در تضمین پایداری و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها، در دنیای پیچیده و پر از تغییرات امروز است. این ویژگی، نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از بحران‌ها، جان سالم به در برند، بلکه باعث می‌شود که توانایی خود را برای رشد و نوآوری، در دنیای غیرقابل پیش‌بینی امروز، افزایش دهند (Giller, 2023). پادشکنندگی سازمانی ادرارک شده، نه تنها به کمک در برابر بحران‌ها، می‌آید، بلکه می‌تواند موجب بهبود عملکرد و ارتقاء بهره‌وری سازمان، شود. سازمان‌هایی که به‌خوبی با بحران‌ها و تغییرات اقتصادی یا محیطی، سازگار می‌شوند، معمولاً در بلندمدت، قادر به دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار، هستند (Williams & Patterson, 2023).

مفاهیم کلیدی پادشکنندگی سازمانی ادرارک شده: انعطاف‌پذیری: توانایی سازمان‌ها در تطابق با تغییرات و تحولات محیطی. توانمندی در بازسازی: قابلیت سازمان، در بازسازی و بهبود وضعیت خود، پس از وقوع بحران یا اختلالات. توانایی پیش‌بینی: استفاده از داده‌ها و تحلیل‌های پیشرفته،

برای شناسایی تهدیدات و فرصت‌ها، در محیط‌های ناپایدار (Giller, 2023).

عوامل مؤثر بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده

۱. ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر: پژوهش‌های داخلی، نشان می‌دهند که سازمان‌هایی با ساختار غیرمتمرکز و انعطاف‌پذیر، قادر به سازگاری بهتر با تغییرات سریع هستند (Alizadeh, Davoodi & Saqazadeh, 2019).

۲. رهبری اثربخش: یکی از مؤلفه‌های مهم، در پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، رهبری قوی و توانمند است که می‌تواند در شرایط بحرانی، تصمیمات مؤثر و هوشمندانه، اتخاذ کند. این ویژگی، در سازمان‌هایی که در حوزه‌های حساس، مانند صنعت نفت و گاز یا شرکت‌های بزرگ دولتی فعالیت دارند، برجسته است (Williams & Patterson, 2023).

۳. فرهنگ سازمانی و همبستگی تیمی: پژوهش‌ها، نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی که بر همکاری و اعتماد متقابل تأکید دارد، می‌تواند پادشکنندگی سازمان را، بهبود بخشد (Shakibaei & Eimani, 2023).

مدل‌های پادشکنندگی سازمانی ادراک شده

مدل‌های پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات غیرمنتظره، نه تنها از آسیب‌ها جلوگیری کنند، بلکه از آن‌ها به‌عنوان فرصتی، برای رشد و نوآوری، بهره‌برداری نمایند. این مدل‌ها، شامل ابعاد مختلفی، از جمله منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ، و فناوری‌های دیجیتال هستند و به طور همزمان بر راهبردها، و فرآیندهای داخلی سازمان‌ها، تأکید دارند.

مدل سه‌گانه پادشکنندگی سازمانی. این مدل، یکی از مدل‌های بنیادی، برای درک و تقویت پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، است. طبق این مدل، پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، از سه مؤلفه اصلی، تشکیل شده است: (Botjes et al., 2021).

توانایی پیش‌بینی و آمادگی: سازمان‌ها، باید توانایی شبیه‌سازی و پیش‌بینی بحران‌ها و تهدیدات آینده را داشته باشند.

توانایی تطبیق و پاسخ سریع: سازمان‌ها، باید انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش سریع به بحران‌ها را، داشته باشند.

توانایی بازسازی و رشد: پس از گذر از بحران، سازمان، باید به سرعت فرآیندهای خود را بهبود

داده و به رشد و توسعه ادامه دهد.

مدل پادشکنندگی ساختاری: این مدل به تأثیر ساختار سازمانی بر پادشکنندگی اشاره دارد و نشان می‌دهد که ساختارهای انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز، می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا سریع‌تر، به تغییرات و بحران‌ها، پاسخ دهند. در این مدل، تمرکز بر تغییرات سریع، در ساختار سازمانی و سازگاری آن، با محیط‌های متغیر است. این مدل، همچنین بر لزوم ایجاد ظرفیت‌های نوآوری و بازسازی تأکید دارد (Stroh & Hoh, 2021).

ارتباطات برون سازمانی^۱

ارتباطات برون سازمانی، به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها، برای ارتباط و تعامل با محیط خارجی خود، از جمله مشتریان، تأمین‌کنندگان، دولت‌ها، رسانه‌ها، رقبا و سایر ذینفعان استفاده می‌کنند. این نوع ارتباطات، برای انتقال اطلاعات، تأثیرگذاری بر تصمیمات، و ایجاد روابط مؤثر، در جهت دستیابی به اهداف راهبردی سازمان‌ها، اهمیت دارد (Arjomandi & Bayatzadeh, 2023).

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به ویژه در محیط‌های پیچیده اقتصادی و اجتماعی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند (Rahnavard et al., 2023). با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، برای ایجاد ارتباطات مثبت و مؤثر با ذینفعان مختلف، بهبود تصویر برند و ارتقای جایگاه رقابتی سازمان‌ها، ضروری است (Nazari, 2022).

در سطح جهانی، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به عنوان یک ابزار راهبردی، برای برقراری روابط مؤثر با ذینفعان خارجی، افزایش اعتبار سازمان، و تقویت مزیت رقابتی، شناخته می‌شود (Norouzal, Alireza, Abdali & Mohammadreza, 2020). در دوران بحران، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به ویژه با ذینفعان اصلی، همچون مشتریان و سهامداران، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. سازمان‌هایی که توانسته‌اند ارتباطات شفاف و مؤثری، در دوران بحران، برقرار کنند، توانسته‌اند به‌طور مؤثرتری از بحران عبور کنند و آسیب‌های کمتری ببینند. پژوهشی که توسط کومبز و هالادی^۲ (۲۰۲۳) منتشر شده است، بیان می‌کند که راهبردهای ارتباطی مناسب، می‌تواند باعث کاهش اثرات منفی بحران‌ها، شود. پژوهش‌های جدید، در حوزه ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نشان داده‌اند که رسانه‌ها، نقش مهمی در تقویت مسئولیت اجتماعی سازمان^۳ دارند. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از رسانه‌ها، برای انتقال پیام‌های اجتماعی و محیط‌زیستی خود،

1. External communications

2. Coombs & Holladay

3. Corporate Social Responsibility(CSR)

تصویری مثبت در اذهان عمومی ایجاد کنند. ارتباط مؤثر با رسانه‌ها، می‌تواند به ایجاد شهرت در جهت مثبت آن و اعتماد در میان ذینفعان، کمک کند. در دنیای رقابتی امروز، ارتباط با رقبا و تشکیل اتحادهای راهبردی، یکی از ابزارهای مهم برای دستیابی به اهداف بلندمدت است. پژوهش‌ها، نشان می‌دهند که ارتباط مؤثر با رقبا می‌تواند به ایجاد فرصت‌های همکاری و هم‌افزایی منجر شود. به‌طور خاص، در صنایع تکنولوژی، این نوع ارتباطات، باعث تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری‌های جدید، می‌شود (Gulati, 2023).

مدل ارتباطات برون سازمانی

مدل‌های ارتباطات برون‌سازمانی، امروزه با توجه به تحولات دیجیتال و جهانی‌شدن، متنوع‌تر و پیچیده‌تر شده‌اند. این مدل‌ها به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهند که روابط خود را با ذینفعان خارجی، به بهترین شکل، مدیریت کنند و در دنیای پیچیده و پرچالش امروزی، عملکرد بهتری داشته باشند. به‌ویژه، در شرایط بحرانی و غیرمنتظره، استفاده از این مدل‌ها، می‌تواند نقش مهمی در حفظ اعتبار و موفقیت سازمان، ایفا کند.

مدل ارتباطات در بحران^۱

در شرایط بحرانی، سازمان‌ها، باید بتوانند با سرعت و شفافیت، اطلاعات مورد نیاز را به ذینفعان خارجی، منتقل کنند تا از ایجاد ابهام و سردرگمی، جلوگیری شود. این مدل، به‌ویژه در بحران‌های غیرمنتظره، مانند حوادث طبیعی یا بحران‌های اقتصادی اهمیت دارد و بر اصول شفافیت، صداقت، و سرعت در اطلاع‌رسانی، تأکید دارد (Coombs & Holladay, 2020).

مدل ارتباطات دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی

در عصر حاضر، ارتباطات دیجیتال، نقش کلیدی در راهبردهای برون‌سازمانی، ایفا می‌کند. با گسترش پلتفرم‌های اجتماعی و ابزارهای دیجیتال، سازمان‌ها، به‌طور فزاینده‌ای از این کانال‌ها، برای تعامل مستقیم با مخاطبان، استفاده می‌کنند. این مدل، بر استفاده از رسانه‌های اجتماعی، مانند فیس‌بوک، توییتر، اینستاگرام و لینکدین تأکید دارد زیرا به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد تا با سرعت و کارایی بیشتری، ارتباط برقرار کنند (Kaplan, 2021).

توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

سرمایه فکری ادراک شده مدیران و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده

سرمایه فکری ادراک شده مدیران، به عنوان یکی از منابع غیرملموس و کلیدی در سازمان‌ها، می‌تواند نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و تقویت توانایی‌های آنها در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی، ایفا کند (Adobor et al., 2025). پادشکنندگی سازمانی ادراک شده نیز، به عنوان توانایی یک سازمان، برای انطباق، بازسازی و عملکرد مؤثر در مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های غیرمنتظره، شناخته می‌شود. این فرضیه بیان می‌کند که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، می‌تواند از طریق بهبود تصمیم‌گیری‌ها، نوآوری‌ها و تعاملات سازمانی، بر پادشکنندگی سازمان، تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد (Basaran, 2013). این ویژگی، موجب می‌شود که سازمان‌ها، حتی در شرایط بحرانی، راهکارهای جدید و ابتکاری پیدا کنند که باعث تقویت تاب‌آوری آنها شود. پژوهش‌ها، نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از سرمایه فکری ادراک شده، به‌درستی بهره‌برداری می‌کنند، قادر به پیش‌بینی تغییرات و تطبیق با شرایط جدید هستند (Botjes et al., 2021). با توجه به مطالعات و پژوهش‌های موجود، به نظر می‌رسد که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، تأثیر مثبت و معناداری بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده دارد. این تأثیر مثبت، می‌تواند از طریق بهبود تصمیم‌گیری‌ها، توانایی سازگاری با تغییرات و نوآوری‌ها، و طراحی راهبردهای مؤثر در مواجهه با بحران‌ها، شکل بگیرد.

بر این اساس، فرضیه اول پژوهش، به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه (۱): سرمایه فکری ادراک شده مدیران، تأثیر مثبت و معناداری، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، دارد.

سرمایه فکری ادراک شده مدیران و ارتباطات برون سازمانی ادراک شده

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به معنای تعامل و ارتباطات سازمان با محیط خارج، از جمله ذینفعان خارجی، مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان، دولت، و جامعه است. در دنیای امروز، که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و تغییرپذیر، فعالیت می‌کنند، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به عنوان یکی از عوامل کلیدی در تقویت پادشکنندگی سازمان‌ها، در برابر بحران‌ها و تغییرات ناگهانی شناخته می‌شود (Di Vaio, Zaffar & Chhabra, 2024). ارتباطات برون سازمانی ادراک

شده، در شرایط بحران و تغییرات محیطی به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد که اطلاعات ضروری را از منابع مختلف، جمع‌آوری کنند و از آن‌ها برای تطبیق و پاسخ به بحران‌ها، استفاده نمایند. سازمان‌هایی که دارای ارتباطات قوی با ذینفعان خارجی هستند، می‌توانند بهتر به تهدیدات محیطی، واکنش نشان دهند و از فرصت‌های جدید، برای تقویت تاب‌آوری خود، بهره‌برداری کنند (Adobor et al., 2025). ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از اطلاعات و منابع خارجی، بهره‌برداری کنند که این امر سبب افزایش تاب‌آوری سازمان، در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی می‌شود. مدیران، با استفاده از شبکه‌های ارتباطی خارجی، می‌توانند راهبردهای بهتری، برای مقابله با بحران‌ها، اتخاذ کنند (Burt, 2004). این موضوع، می‌تواند باعث تقویت توانایی سازمان‌ها در بازسازی و انطباق سریع‌تر با شرایط جدید، شود. با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه دوم به این شکل ارائه می‌شود:

فرضیه (۲): سرمایه فکری ادراک شده مدیران، تأثیر مثبت و معناداری، بر ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، دارد.

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده و پادشکندگی سازمانی ادراک شده

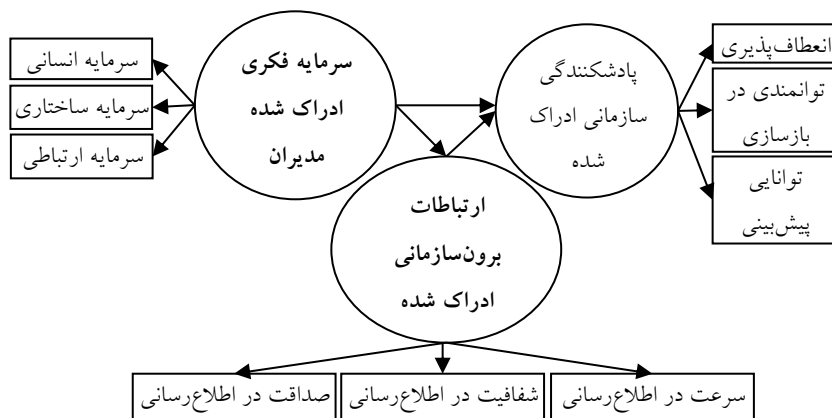
از آنجایی که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، شامل دانش و تجربیات است، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، می‌تواند به عنوان یک مسیر، برای انتقال این دانش به سایر بخش‌های سازمان، یا حتی به سازمان‌های خارجی، عمل کند. این انتقال دانش، می‌تواند موجب افزایش توانایی سازمان در پاسخگویی به بحران‌ها و تهدیدات محیطی، شود و در نتیجه باعث تقویت پادشکندگی سازمان، گردد (Di Vaio et al., 2024). ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نقش کلیدی در تقویت پادشکندگی سازمان‌ها دارد و می‌تواند از طریق بهبود تبادل اطلاعات و شناسایی فرصت‌های جدید، به سازمان‌ها، کمک کند تا در مواجهه با بحران‌ها و تهدیدات خارجی، تاب و انعطاف بیشتری داشته باشند. علاوه بر این، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به عنوان یک میانجی، می‌تواند تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر پادشکندگی سازمانی ادراک شده را، تقویت کند و این امر موجب افزایش قابلیت سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات و بحران‌ها شود (Offermann, Rohowsky & Ziefle, 2024). این فرضیه، بیان می‌کند که ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، می‌تواند نقش میانجی در تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکندگی سازمانی ادراک شده، ایفا کند، به عبارت دیگر، سرمایه فکری ادراک شده مدیران، از طریق بهبود و تقویت ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، به‌طور غیرمستقیم، موجب افزایش

پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، می‌شود. بر این اساس، فرضیه سوم و چهارم به این شکل قابل طرح است:

فرضیه (۳): ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، تاثیر مثبت و معناداری بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، دارد.

فرضیه (۴): ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نقش میانجی در تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی دارد.

با توجه به مبانی نظری و فرضیات ارائه شده، مدل مفهومی پژوهش، به صورت شکل (۱) است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، به عنوان یک مطالعه کاربردی، طبقه‌بندی می‌شود و در زمینه روش گردآوری داده‌ها، به شیوه توصیفی-پیمایشی، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، اجرا شده است. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) به پژوهشگران، این امکان را می‌دهد که ارتباطات پیچیده میان چندین متغیر وابسته را، به‌طور همزمان، مدل‌سازی و برآورد کنند. مفاهیم مورد مطالعه، معمولاً غیرقابل مشاهده، (مکنون) هستند و از طریق متغیرهایی با چند شاخص، به‌طور غیرمستقیم اندازه‌گیری می‌شوند (Hair, 2021). خط‌مشی پژوهش، از نوع پژوهش‌های

1. Structural Equation Modeling

کمی است و از نظر فلسفه پژوهش، رویکرد آن قیاسی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان است. با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش، مشخص و محدود به ۱۷۸,۰۰۰ نفر از کارمندان شاغل دولت، در استان لرستان است، برای تعیین حجم نمونه، از فرمول نمونه‌گیری کوکران، استفاده شده است. طبق محاسبات صورت گرفته، با استفاده از این فرمول، و در سطح اطمینان، ۹۵ درصد حجم نمونه برابر با ۳۸۴ نفر تعیین و اعضای نمونه، از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شده‌اند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد است. این پرسشنامه به دو بخش تقسیم می‌شود: بخش اول مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی است، و بخش دوم، شامل سه پرسشنامه در زمینه‌های سرمایه فکری ادراک شده، ارتباطات برون‌سازمانی ادراک شده و پادشکنندگی سازمانی، است. برای جمع‌آوری اطلاعات، در خصوص متغیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، از پرسشنامه بنتیس^۱ (۲۰۰۱) که پرسشنامه خودساخته پژوهشگران، برای پادشکنندگی سازمانی، ادراک شده است و نیز شامل سه بُعد سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی، می‌شود، استفاده شده است. این پرسشنامه، شاخص انعطاف‌پذیری، توانمندی در بازسازی و توانایی پیش‌بینی راه، مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین از پرسشنامه ارتباطات برون سازمانی ادراک شده راولینس^۲ (۲۰۰۸) با ابعاد سرعت در اطلاع رسانی، شفافیت در اطلاع رسانی و صداقت در اطلاع رسانی، استفاده شده است. روایی و پایایی این ابزارها، با استفاده از روش اعتبار محتوا، و آلفای کرونباخ، تأیید گردید. برای آزمون فرضیه‌های این پژوهش، از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس^۳ و اسمارت‌پی‌ال‌اس^۴ بهره گرفته شده است. به منظور سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری، سه نوع روایی، مورد ارزیابی قرار گرفت: روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا. روایی محتوایی، با بررسی میزان تطابق شاخص‌های پرسشنامه، با ادبیات نظری، مرتبط و همچنین با تأیید صاحب‌نظران و اساتید متخصص، انجام شد. روایی همگرا، بر این اساس سنجیده شد که شاخص‌های هر سازه، باید با یکدیگر همبستگی متوسط و قابل‌قبولی، داشته باشند. به استناد معیار ارائه‌شده، توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تأیید روایی همگرا، باید از ۰/۵ بیشتر باشد. روایی واگرا، از طریق مقایسه جذر، مقدار واریانس استخراج‌شده (AVE) هر سازه با همبستگی آن سازه، با سایر سازه‌های مدل، بررسی شد. به

1. Bontis

2. Rawlins

3. SPSS

4. Smart PLS2

عبارت دیگر، برای هر سازه، بازتابی (انعکاسی)، جذر AVE باید از همبستگی آن سازه، با دیگر متغیرهای مکنون، بیشتر باشد، تا روایی واگرا تأیید شود. این فرایند، به این منظور انجام می‌شود که اطمینان حاصل شود که هر سازه، بیشتر از آنچه که با سایر سازه‌ها، همبستگی دارد، ویژگی‌های منحصر به فرد خود را، منعکس می‌کند. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه در این پژوهش، از دو معیار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب، بر اساس رویکرد فورنر و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ، برای متغیرهای مختلف بالاتر از ۰/۷ بود، می‌توان پایایی پرسشنامه را مطلوب، ارزیابی کرد. در عین حال، پایایی مرکب که برخلاف آلفای کرونباخ که فرض می‌کند، تمام شاخص‌ها، وزن یکسانی دارند، بر اساس بارهای عاملی واقعی هر سازه، محاسبه می‌شود و به عنوان معیاری دقیق‌تر، برای ارزیابی پایایی، شناخته می‌شود. برای اینکه پایایی مرکب، به‌عنوان نشان‌دهنده ثبات درونی سازه‌ها، معتبر باشد، باید مقدار آن از ۰/۷ بیشتر باشد (Fornell & Larcker, 1981). در جدول (۲) و (۳) نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش، به طور کامل آورده شده است.

جدول ۲: روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
سرمایه فکری ادراک شده	۰/۶۸	۰/۷۴	۰/۷۷
پادشکندگی سازمانی ادراک شده	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶
ارتباطات برون سازمانی ادراک شده	۰/۶۰	۰/۷۸	۰/۸۱

برای ارزیابی روایی واگرا، در این پژوهش، از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. طبق این روش، یک ماتریس برای بررسی روایی واگرا، پیشنهاد می‌شود که قطر اصلی آن، شامل جذر مقادیر AVE هر یک از متغیرها است. این روش، به مقایسه همبستگی بین متغیرهای مکنون و جذر AVE آنها می‌پردازد، تا اطمینان حاصل شود که هر متغیر، بیشتر از همبستگی خود با سایر متغیرها، واریانس خود را توضیح می‌دهد. این مقایسه، کمک می‌کند تا صحت روایی واگرا، تأیید شود. و در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: روایی واگرا به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

متغیرها	سرمایه فکری ادراک شده	پادشکندگی سازمانی ادراک شده	ارتباطات برون سازمانی ادراک شده
سرمایه فکری ادراک شده	۰/۶۹		
پادشکندگی سازمانی ادراک شده	۰/۴۸	۰/۶۱	
ارتباطات برون سازمانی ادراک شده	۰/۲۷	۰/۳۶	۰/۵۸

بر اساس مطالب ارائه شده، و نتایج به دست آمده از خروجی های نرم افزار پی ال اس^۱، جداول فوق، نشان می دهند که ابزار اندازه گیری دارای روایی مناسب، در سه بُعد (محتوایی، همگرا و واگرا) و همچنین پایایی مطلوب (ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ) هستند.

تجزیه و تحلیل داده ها

یافته های توصیفی

در این پژوهش، برای آزمون فرضیه ها، از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری، با بهره گیری از نرم افزار پی ال اس استفاده شده و همچنین، به منظور تحلیل داده های مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی، از نرم افزار اس پی اس نسخه ۱۹ بهره گرفته شده است. توضیحات کامل مربوط به این مراحل، در قالب جدول (۴) ارائه می شود.

جدول ۴: متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۲۵۱	کمتر از ۱۰	۱۰۶	کارشناسی	۲۱۸
زن	۱۳۳	۱۱ تا ۲۰	۱۷۵	کارشناسی ارشد	۱۵۳
		بالاتر از ۲۰	۱۰۳	دکتری	۱۳

قبل از آزمون فرضیه ها و تحلیل عاملی تأییدی، آزمون نرمال بودن داده ها، با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام شد. نتایج این آزمون، نشان داد که داده های پژوهش، از توزیع نرمال، برخوردار هستند.

1. Smart PLS2

یافته‌های استنباطی

بررسی مدل ساختاری

در این مطالعه، برای ارزیابی مدل پیشنهادی، از تجزیه و تحلیل پی ال اس، استفاده شده است. نتایج اثرات مستقیم (تخمین پی ال اس) در شکل (۲) قابل مشاهده است. در این شکل، واریانس، معنی‌داری آماری و ضریب مسیر، مشخص شده است. علاوه بر این، مقدار R^2 برای سازه‌های درونی، به عنوان معیاری برای ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شده، اختصاص یافته است.

برازش مدل ساختاری

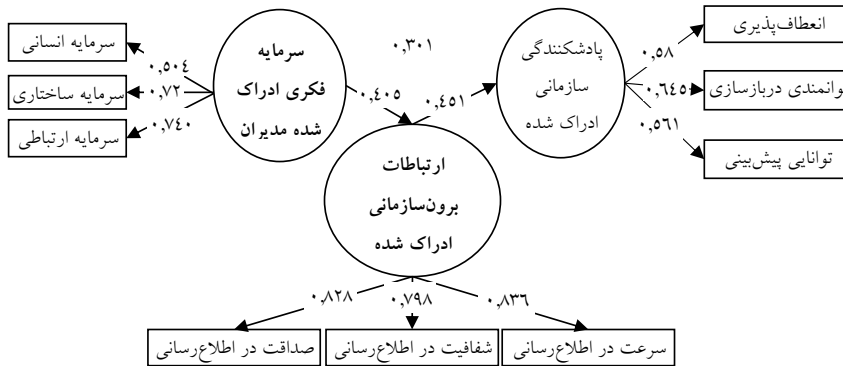
برای ارزیابی برازش مدل ساختاری، با استفاده از روش پی ال اس در این پژوهش، از ضرایب R^2 (R Squares) و معیار Q^2 بهره‌برداری شده است. ضریب R^2 معیاری است که برای ارتباط بخشی اندازه‌گیری، و بخش ساختاری در مدل‌سازی معادلات ساختاری، به کار می‌رود و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا، بر یک متغیر درون‌زا است. این ضریب، میزان واریانس توضیح داده‌شده، توسط متغیرهای مستقل را، برای متغیر وابسته، مشخص می‌کند و به‌طور کلی، هرچه مقدار R^2 بالاتر باشد، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی بهتر مدل است. معیار Q^2 که توسط استون^۱ (۱۹۷۵) معرفی شد، برای ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل، به کار می‌رود. این معیار، نشان‌دهنده توانایی مدل، در پیش‌بینی داده‌ها و میزان، قابلیت آن، در توضیح و پیش‌بینی واریانس متغیرهای وابسته است. مقادیر R^2 و Q^2 که معیاری برای ارزیابی برازش مدل و قدرت پیش‌بینی آن هستند، در جدول (۵) ارائه شده‌اند.

جدول ۵: مقادیر R^2 و Q^2

ارتباطات برون سازمانی ادراک شده	پادشکنندگی سازمانی ادراک شده	R^2
۰/۴۱	۰/۴۰	R^2
۰/۴۹	۰/۴۷	Q^2

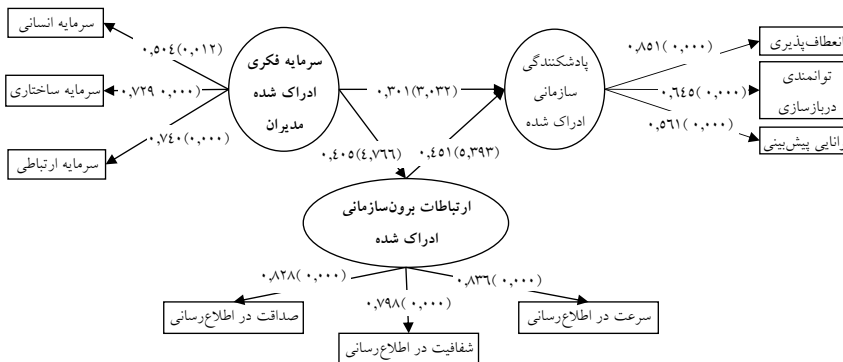
با توجه به مقادیر R^2 و Q^2 ، مشخص شد که مدل ساختاری، از برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی، برخوردار است. این نتایج، توانایی مدل، در توضیح و پیش‌بینی واریانس متغیرهای وابسته را، نشان می‌دهد. همچنین، مدل پژوهش و آزمون فرضیات، با استفاده از رویکرد مدل‌سازی

معادلات ساختاری، به شرح شکل (۲) ارائه می‌شود.



شکل ۲: مدل ترسیم شده همراه با ضرایب مسیر و مقادیر بار عاملی

همچنین، مدل پژوهش، در حالتی که برای ضرایب مسیر و بارهای عاملی، به صورت پیاده‌سازی شده است، به‌صورت زیر نمایش داده می‌شود. این مدل، شامل ضرایب مسیر، برای روابط مستقیم میان متغیرهای مکنون و بارهای عاملی مربوط به هر سازه، است که در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد استفاده قرار گرفته‌اند.



شکل ۳: مدل ترسیم شده همراه با مقادیر P-value و T

برازش کلی مدل

شاخص GOF^۱ در مدل PLS یک روش، برای ارزیابی برازش کلی مدل است و مقادیر آن، بین صفر تا یک، قرار دارد. مقادیر نزدیک به یک، نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص، توانایی مدل در پیش‌بینی کلی و ارزیابی موفقیت مدل، در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا را، بررسی می‌کند. برای ارزیابی برازش مدل کلی، از معیار GOF استفاده می‌شود که به شرح زیر تفسیر می‌شود:

$$GOF = 0/1 \text{ : برازش کم}$$

$$GOF = 0/25 \text{ : برازش متوسط}$$

$$GOF = 0/36 \text{ : برازش خوب و مناسب}$$

این معیار به پژوهشگر، این امکان را می‌دهد که پس از بررسی برازش بخش‌های اندازه‌گیری و ساختاری مدل، بتواند برازش کلی مدل پژوهش خود را نیز، ارزیابی کند. شاخص Gof توسط **تننهاوس و همکاران در سال (۲۰۰۵)**^۲ معرفی شد و فرمول آن به شرح زیر است:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communnities} \times \overline{R}^2}$$

Communality: (مقادیر اشتراکی) از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

Communality: از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به دست می‌آید.

$\overline{R}^2$: میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون‌زای مدل است.

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF معادل ۰/۴۳، برازش مناسب مدل کلی، تأیید می‌شود. این مقدار، نشان‌دهنده برازش خوب مدل کلی است و نشان می‌دهد که مدل، قادر است به‌طور مؤثر، متغیرهای مکنون را پیش‌بینی کند. علاوه بر این، طبق **جدول (۵)**، ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) مدل، به عنوان معیاری، برای بررسی برازش مدل ساختاری، مورد استفاده قرار می‌گیرند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مقادیر این ضرایب مطلوب، ارزیابی می‌شوند. در نهایت، خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها، در **جدول (۶)** ارائه شده است.

1. Goodness of Fit
2. Tenenhaus

جدول ۶: شاخص‌های کلی برازش مدل

متغیر پنهان	Communalities	R2
سرمایه فکری ادراک شده مدیران	۰/۵۳	-
ارتباطات برون سازمانی ادراک شده	۰/۴۵	۰/۴۱
پادشکندگی سازمانی ادراک شده	۰/۴۶	۰/۴۰
میانگین	۰/۴۸	۰/۴۰
GOF	۰/۴۳	

با توجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیات به صورت جدول (۷) است.

جدول ۷: آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H1: سرمایه فکری ادراک شده مدیران تأثیر مثبت و معنی داری بر پادشکندگی سازمانی ادراک شده دارد.	۰/۳۰	۳/۰۳	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H2: سرمایه فکری ادراک شده مدیران تأثیر مثبت و معنی داری بر ارتباطات برون سازمانی ادراک شده دارد.	۰/۴۰	۴/۷۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H3: ارتباطات برون سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و معنی داری بر پادشکندگی دارد.	۰/۴۵	۵/۳۹	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض‌های اول، دوم و سوم پژوهش تایید می‌شوند. نتیجه فرضیه غیرمستقیم پژوهش، با استفاده از روش بوت استرپ، به شرح زیر است.

نتایج آزمون بوت استرپ^۱

در این پژوهش، به منظور آزمون فرضیه چهارم و بررسی اثر میانجی، از روش بوت استرپ استفاده شده است. این روش، یکی از تکنیک‌های آماری ناپارامتری و باز نمونه‌گیری است که برای برآورد پارامترهای جامعه آماری، از طریق نمونه‌گیری با جای‌گذاری، به کار می‌رود. در شرایطی که اندازه نمونه، کوچک است و دقت برآوردها، اهمیت زیادی دارد، روش بوت استرپ، قادر است

1. Bootstrapping

خطا را، از طریق باز نمونه‌گیری، محاسبه کند و فاصله اطمینان یا انحراف استاندارد دقیق‌تری، ارائه دهد. این روش، به‌ویژه در مواردی که فرض‌های توزیع، نرمال، قابل فرض نیستند، بسیار مفید و کاربردی است (Habibi & Sarabadi, 2022). در ادامه، نتایج تحلیل فرضیه چهارم با استفاده از روش بوت‌استرپ در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸: نتایج بوت‌استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش

فرضیه	مسیر	بوت سوگیری خطا حد پایین حد بالا
ارتباطات برون سازمانی ادراک شده نقش میانجی در تأثیر سرمایه مدیران/ارتباطات برون فکری ادراک شده مدیران بر سازمانی ادراک شده/ پادشکندگی سازمانی ادراک شده پادشکندگی سازمانی ادراک شده دارد.	سرمایه فکری ادراک شده مدیران/ارتباطات برون فکری ادراک شده مدیران بر سازمانی ادراک شده/ پادشکندگی سازمانی ادراک شده	۰/۵۱ ۰/۰۰ ۰/۰۲ ۰/۱۵ -/۱۱

جدول (۸)، نشان می‌دهد که فرضیه میانجی پژوهش، دارای مقادیر حد پایین ۰/۱۵- و حد بالای ۱/۱۱- است. با توجه به نتایج آزمون بوت‌استرپ، و عدم قرار گرفتن صفر، در این فاصله اطمینان، می‌توان نتیجه گرفت که مسیر غیرمستقیم مورد نظر، از نظر آماری، معنادار است. به عبارت دیگر، این نتایج، نشان می‌دهند که اثر میانجی، به‌طور معناداری وجود دارد و فرضیه میانجی مربوطه، تأیید می‌شود. بنابراین، بر اساس نتایج جدول **جدول (۸)**، می‌توان بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵٪، ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، نقش میانجی در تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکندگی سازمانی، ایفا می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، به تحلیل تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکندگی سازمانی ادراک شده، با تأکید بر نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی، پرداخته است. نتایج این پژوهش، نشان می‌دهد که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، که شامل سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی است، تأثیر معناداری بر پادشکندگی سازمانی ادراک شده، دارد. علاوه بر این، ارتباطات برون سازمانی، به عنوان یک متغیر میانجی، رابطه مذکور را تقویت می‌کند. سرمایه فکری ادراک شده مدیران، به‌عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های نامشهود سازمانی، نقشی اساسی، در ارتقای پادشکندگی سازمانی، ایفا می‌کند. سرمایه انسانی مدیران، که شامل دانش، مهارت‌ها و تجربیات

آن‌ها می‌شود، به سازمان‌ها، کمک می‌کند تا در شرایط بحران، تصمیمات بهینه و مؤثری اتخاذ نمایند. سرمایه‌ساختاری، که متشکل از سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی است، به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد که به‌سرعت، خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند. همچنین، سرمایه ارتباطی، با ایجاد شبکه‌های قوی با ذینفعان خارجی، دسترسی به منابع و اطلاعات حیاتی را، تسهیل می‌کند. این یافته‌ها، با نتایج پژوهش‌های پیشین، در یک راستا است که نشان می‌دهند، سرمایه فکری ادراک شده، به‌عنوان یک عامل کلیدی، در ارتقاء تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی، عمل می‌کند. همچنین، ارتباطات برون‌سازمانی، به عنوان یک عامل میانجی، رابطه بین سرمایه فکری ادراک شده مدیران، و پادشکنندگی سازمانی را، تقویت می‌کند. سرعت، شفافیت و صداقت، در اطلاع‌رسانی به ذینفعان خارجی، به سازمان‌ها، کمک می‌کند تا در مواقع بحران، اطلاعات ضروری را به‌سرعت دریافت، و پردازش کرده و واکنش‌های مؤثری نشان دهند و در نهایت به سرعت، به وضعیت عادی بازگردند. علاوه بر این، ارتباطات مؤثر با ذینفعان خارجی، موجب افزایش اعتماد و همکاری میان طرفین، می‌شود که این امر، به بهبود پادشکنندگی سازمانی، کمک خواهد کرد. یافته‌های این پژوهش، بر اهمیت ارتباطات برون‌سازمانی، نه تنها به‌عنوان یک کانال انتقال اطلاعات، بلکه به عنوان یک عامل راهبردی، در تقویت تاب‌آوری سازمانی، تأکید می‌کنند. در این پژوهش، پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، از سه بُعد انعطاف‌پذیری، توانایی بازسازی و توانایی پیش‌بینی، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج، نشان می‌دهند که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، و ارتباطات برون‌سازمانی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، بر این ابعاد، تأثیرگذار هستند. انعطاف‌پذیری سازمانی، از طریق بهبود ساختارها و فرآیندهای داخلی، تقویت می‌شود، در حالی که توانایی بازسازی، با دسترسی به منابع داخلی و خارجی، افزایش می‌یابد. علاوه بر این، توانایی پیش‌بینی با استفاده از دانش و اطلاعات حاصل از ارتباطات برون‌سازمانی، تقویت می‌گردد. همچنین قابل ذکر است که نتایج این پژوهش، بر این نکته تأکید دارند که پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی، تحت تأثیر عوامل داخلی و خارجی قرار دارد. در نهایت، این پژوهش، به وضوح بیان می‌کند که سرمایه فکری ادراک شده مدیران، و ارتباطات برون‌سازمانی، نقش اساسی در تقویت پادشکنندگی سازمانی ایفا می‌کنند. سرمایه فکری ادراک شده که شامل سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی است، به سازمان‌ها، این امکان را می‌دهد که در مواجهه با بحران‌ها، انعطاف‌پذیری، توانایی بازسازی و پیش‌بینی خود را به‌طور مؤثری افزایش دهند. در این میان، ارتباطات برون‌سازمانی، به‌عنوان یک متغیر میانجی، این رابطه را تقویت کرده و به سازمان‌ها، کمک می‌کند که به سرعت، اطلاعات و منابع مورد نیاز را دریافت، و پردازش

نمایند، همچنین، بررسی تأثیر سایر عوامل میانجی، مانند فرهنگ سازمانی و فناوری‌های نوین، می‌تواند به درک جامع‌تری از رابطه بین سرمایه فکری ادراک شده، و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، کمک کند. در نهایت، نتایج این پژوهش، شامل آزمون فرضیات اصلی پژوهش بود که در آن، تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، و ارتباطات برون سازمانی ادراک شده، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل نتایج نشان داد که تمامی فرضیات پژوهش، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند، که بیانگر اعتبار و صحت روابط میان متغیرها در مدل پیشنهادی، است. این نتایج، تأکید بر این دارند که روابط موجود در مدل، با داده‌های تجربی، سازگار و از نظر آماری، معنادار هستند. نتایج این فرضیه، با پژوهش رستمی (۲۰۲۱)، بونیتیس (۲۰۲۳) و ادوینسون (۱۹۹۷)، همخوانی و مطابقت دارد، در تمامی پژوهش‌های مذکور، بر اهمیت سرمایه فکری ادراک شده، به عنوان یک دارایی نامشهود، تأکید دارد. همچنین، در فرضیه دوم، مشابه پژوهش‌های هانری و سالیوین (۲۰۲۱) و تودورووا و همکاران (۲۰۲۱)، این مطالعه نیز، بر اهمیت پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، به عنوان توانایی سازمان برای مقابله با بحران‌ها و بازسازی خود تأکید می‌کند. این پژوهش، بر خلاف مطالعات بونیتیس (۲۰۲۳) و ادوینسون (۱۹۹۷)، متغیرهای ارتباطات برون سازمانی، (سرعت، شفافیت و صداقت در اطلاع‌رسانی) را به طور خاص، بررسی، و تأثیر آن‌ها را بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، تحلیل کرده است.

در حالی که این پژوهش، با مطالعات پیشین، در زمینه اهمیت سرمایه فکری ادراک شده، و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، همسو است، اما با تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی، و بررسی ابعاد خاص پادشکنندگی، به درک عمیق‌تری از این مفاهیم، دست یافته است. این یافته‌ها می‌تواند به سازمان‌ها، در بهبود مدیریت بحران و افزایش تاب‌آوری، کمک کند.

در نهایت، در خصوص سهم این پژوهش در دانش‌افزایی و تمایز آن از دیگر مطالعات مشابه، باید اشاره کرد که تا پیش از انجام این پژوهش، پژوهشی که به بررسی تأثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران، بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، با نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده‌ریال پرداخته باشد، یافت نشده است.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش، می‌توان گفت این پژوهش، وابسته به داده‌های خوداظهاری مدیران و کارکنان است. در این نوع پژوهش‌ها، پاسخ‌ها، ممکن است تحت تأثیر عواملی مانند سوگیری اجتماعی، میل به نمایش رفتار مثبت یا تمایل به تأثیرگذاری بر نتایج، قرار گیرند، که می‌تواند بر دقت و صحت داده‌ها، تأثیر بگذارد، همچنین تعریف و اندازه‌گیری پادشکنندگی

سازمانی، خود یکی دیگر از محدودیت‌ها، است. این مفهوم، به‌طور عینی و جهانی تعریف نشده است و به شرایط خاص هر سازمان، بستگی دارد. این عدم انسجام در تعاریف، ممکن است باعث تفاوت در برداشت‌ها، و تفسیر نتایج شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، و با توجه به ابعاد مختلف سرمایه فکری ادراک شده مدیران، در ادامه به برخی از راهکارهای مؤثر در این زمینه، اشاره می‌شود که می‌تواند، راهگشای مدیران در بهبود بهره‌وری، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی و هماهنگی بیشتر، با تغییرات، جهانی، باشد.

۱- سازمان‌های دولتی باید برنامه‌های آموزشی منظم برای مدیران خود، طراحی کنند تا مهارت‌ها، دانش و تجربیات آن‌ها به‌روز شود. این امر می‌تواند، موجب تقویت سرمایه انسانی مدیران، و در نتیجه، افزایش پادشکنندگی سازمانی، شود.

۲- سازمان‌ها، باید ساختارهای سازمانی خود را، به گونه‌ای، طراحی کنند که در مواجهه با تغییرات محیطی، بتوانند به سرعت خود را تطبیق دهند. این امر، شامل کاهش بوروکراسی و افزایش اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی است.

۳- سازمان‌ها، لازم است سیستم‌هایی برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش، و تجربیات میان مدیران و کارکنان، ایجاد کنند. این اقدامات، می‌تواند به افزایش توانایی‌های سازمان در مواجهه با بحران‌ها، و ارتقای تاب‌آوری سازمان، کمک کند.

۴- سازمان‌های دولتی، باید شبکه‌های ارتباطی خود را، با سایر نهادها، سازمان‌ها، و ذینفعان خارجی، تقویت کنند. به‌ویژه الزامات تمرکز بیشتری بر سرعت، شفافیت و صداقت در اطلاع‌رسانی به ذینفعان خارجی، داشته باشند، تا بتوانند در مواقع بحران، پاسخ‌های سریع و مؤثری، ارائه دهند. سازمان‌ها، نیاز است به پرسش‌ها و نگرانی‌های ذینفعان خارجی، به طور صادقانه، پاسخ دهند و در صورت بروز خطا، مسئولیت آن را بپذیرند.

۵- سازمان‌ها، با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و تحلیل داده‌ها، توانایی پیش‌بینی بحران‌ها، و تغییرات محیطی را، افزایش دهند. این امر می‌تواند به آن‌ها، کمک کند تا از فرصت‌های پیش‌رو، بهره‌برداری کنند و از تهدیدهای احتمالی جلوگیری کنند.

۶- سازمان‌های دولتی، لازم است به طور مستمر، کیفیت و کارایی ارتباطات خود را، ارزیابی کرده و برای بهبود آن‌ها تلاش کنند. این ارزیابی‌ها باید شامل بررسی بازخورد، از ذینفعان خارجی و داخلی باشد، تا نقاط ضعف، شناسایی و اصلاح شوند.

همچنین به پژوهشگران آتی، پیشنهاد می‌شود؛ مدل مفهومی این پژوهش را، با در نظر گرفتن متغیرهای جدید، مانند فرهنگ سازمانی، نوآوری و فناوری اطلاعات، توسعه دهند تا درک

جامع‌تری از رابطه بین سرمایه فکری ادراک شده، و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده، ارائه شود. همچنین استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌تواند به درک عمیق‌تر، از نقش ارتباطات برون‌سازمانی، به عنوان میانجی کمک کند. از طرفی، بررسی تاثیر فناوری‌های نوین، مانند هوش مصنوعی و اینترنت، بر سرمایه فکری ادراک شده، و پادشکنندگی سازمانی ادراک شده می‌تواند، به ارائه بینش‌های جدید در این حوزه، منجر شود.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی نشریه فرایند مدیریت و توسعه، اعلام می‌کنند.

منابع

- Adobor, H., & Kudonoo, E. C. (2025). Antifragility and organizations: an organizational design perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2024-0185>
- Alizadeh Majd, E., Davoodi, A., & Arefe, Saqazadeh. (2019). A Study on the Impact of Communication Skills, Organizational Trust, and Entrepreneurial Behavior in the Rubber Industry... *Iranian Rubber Industry Journal*, 24(97), 67-83. (in Persian)
- Arjomandi, K., & Bayatzadeh, Sh. (2023). The effects of implementing Enterprise Resource Planning (ERP) systems on supply chain integration. The 18th International Conference on Management and Humanities Research in Iran. 67-81 (in Persian)
- Bajaba, A., Bajaba, S., & Simmering, M. J. (2024). When resilience is not enough: Theoretical development and validation of the antifragility at work scale. *Personality and Individual Differences*, 231, 112818. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112818>
- Basaran, H. R. (2013). Responsibility to Protect: An Anti-Fragile Perspective. *Miss. CL Rev.*, 32, 467.
- Bontis, N. (2023). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>
- Bontis, N. (2023). Managing organizational knowledge: Insights and practical

- strategies. (p. 72).Springer.
- Botjes, E., van den Berg, M., van Gils, B., & Mulder, H. (2021). Attributes relevant to antifragile organizations. *In IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)*, 1, 62-71. <https://doi.org/10.1109/CBI52690.2021.00017>
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2020). The handbook of crisis communication. (p. 45). Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2023). Crisis communication: A case study approach. *Journal of Business Communication*, 60(2), 235-249.
- Di Vaio, A., Zaffar, A., & Chhabra, M. (2024). Intellectual capital through decarbonization for achieving Sustainable Development Goal 8: a systematic literature review and future research directions. *Journal of Intellectual Capital*, 25(7), 54-86. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2024-0131>
- Disseldorp, T. F. (2020). Antifragility in strategic management (Doctoral dissertation, Delft University of Technology). <https://doi.org/10.4233/uuid:example-doi>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business.(p. 68)
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2022). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value. (p. 211).. HarperBusiness.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Giller, R. (2023). Resilience in Organizational Leadership: Frameworks for Success. *Oxford University Press*, (p. 278)
- Gulati, R. (2023). Strategic alliances and competitor communication in high-tech industries. *Academy of Management Journal*, 66(3), 756-770.
- Habibi, A., & Sarabadani, M. (2022). Practical Training on SPSS. (p. 208) *Tehran: Narvan Publishing*.22 (3),153-173 (in Persian)
- Hair Jr, J. F., Hult, C.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (p. 78). Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Horney, N., & O'Sullivan, S. (2021). The role of leadership in enhancing organizational resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(3), 256-269.
- Jaaron, A., & Backhouse, C. J. (2014). Building antifragility in service

- organisations: going beyond resilience. *International Journal of Services and Operations Management*, 19(4), 491-513.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2021). Social media: Back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology*, 23(1), 8-22.
- Kim, Y., & Lee, H. (2023). The role of external communication in organizational resilience. *Journal of Public Relations Research*, 36(2), 102-118.
- Laleh Bar, Khalili, Y., & Tahmasbi Zadeh, Y. (2023). Content Analysis of Perceived Intellectual Capital Studies. *Accounting and Auditing Studies Journal*. 21(3), 75-97 (in Persian)
- Luthans, F., & Vogelgesang, G. R. (2024). Organizational Resilience: A Review and Future Directions. *Journal of Organizational Behavior*. 45(1), 123-145
- Momeni, S. M., Qasemi, A. R., Shahbazi, M., & Safari, A. (2021). Analysis of Resilience in the Service Supply Chain... *Future Management Journal*, 67, 183-198.
- Nasai, Khabat, Mohadd, S. M. R., & Hosseini. (2024). Examining the Impact of Sustainable Digital HRM... *Industrial Technology Development Quarterly*. 58(3), 83-102 (in Persian)
- Nazari, Montazeraqaem. (2022). Designing a Public Relations Strategy Model... *Journal of News Sciences*, 11(44), 14-31. (in Persian)
- Norouzai, Alireza, & Abdali, Mohammadreza. (2020). Examining the Relationship between External Corporate Governance... *Scientific Journal of New Approaches in Management and Accounting Research*, 5(16), 40-62. (in Persian)
- Notarstefano, G. (2022). Active and Passive Sustainability: Measuring the Anti-Fragility of Territories. *Pollutants*, 2(2), 172-179. <https://doi.org/10.3390/pollutants2020013>
- O'Rourke, M. (2024). Media relations and corporate social responsibility in the digital age. *Journal of Public Relations Research*, 36(2), 58-71.
- Offermann, J., Rohowsky, A., & Zieffle, M. (2024). Thinking out loud? Internal vs. external communication of sustainability... *Sustainability*, 16(13), 5416. <https://doi.org/10.3390/su16135416>
- Omidi, A., Sepehvand, R., Nazarpoori, A. H., & Shari'atnejad, A. (2024). Understanding the phenomenon of decision aversion among managers... *Management and Development Process*, 37(1), 3-36. (in Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.37.1.3>
- Rahnavard, F., Masoumi, S., & Hajipour, B. (2023). The impact of organizational communication on organizational legitimacy...

- Management and Development Process*, 36(1), 59-90. (in Persian)
<https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.59>
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational communication and organizational resilience. *Journal of Communication Studies*. 2(2), 1-21
- Rostami, F. (2021). Analyzing the Impact of Perceived Intellectual Capital on Organizational Resilience... *Strategic Management Journal*. 11(3), 56-74 (in Persian)
- Shakibaei, D., & Imani, A. (2023). Identifying factors affecting the reduction of dissatisfaction. *Rahvor Scientific Quarterly*, 12(47), 25-74). (in Persian)
- Stone, M. (1975). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *J. Roy. Statist. Soc. Ser. B*, 36, 111-147.
<https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2023). The influence of intellectual capital on the innovative capabilities of firms. *Journal of Business Research*, 112, 182-193.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Todorova, Z., & Vitezic, V. (2021). Cultural and social resilience in organizational settings: A framework for sustainable practices. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 45-62.
- Tsai, W., & Wang, H. (2024). Intellectual capital and innovation performance in high-tech industries. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 112-124.
- Williams, J., & Patterson, J. (2023). Complexity and Resilience: The Role of Organizational Structures... *Journal of Management Studies*. 23(2), 132-145

نحوه ارجاع به مقاله:

امیدی، علی (۱۴۰۳). فهم تاثیر سرمایه فکری ادراک شده مدیران بر پادشکنندگی سازمانی ادراک شده؛ تحلیل نقش میانجی ارتباطات برون سازمانی ادراک شده. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۷(۴)، ۹۵-۱۲۳.

Omidi, A. (2024). The Impact of Managers' Perceived Intellectual Capital on Perceived Antifragility of the Organization: Analyzing the Mediating Role of Perceived External Organizational Communications. *Management and Development Process*, 37(4), 95-123.

DOI: [10.52547/jmdp.37.4.95](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.95)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.





عنوان مقاله: تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند در

مدیریت شهری

منیژه سبزی^۱، یوسف محمدی مقدم^۲، محسن محمدیان
ساروی^۳، ندا نفری^۴، نادر شیخ الاسلامی کندلوسی^۵

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷

چکیده:

هدف: حکمرانی مطلوب هوشمند، انتخابی گریزناپذیر، برای مقابله با محیط اجتماعی پیچیده در عصر جدید است که می‌تواند، در وضعیت بحرانی، امکان استفاده بهینه از ظرفیت‌های تمام بخش‌های شهرداری تهران را، فراهم آورد. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری، صورت گرفت.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: از نظر هدف، پژوهش حاضر، به شیوه کاربردی، و از نظر نوع، از نوع پژوهش‌های کیفی، با ابزار مصاحبه نیم‌ساختاریافته انجام شده است. مشارکت‌کنندگان، شامل خبرگان (اساتید دانشگاهی آشنا به شهرداری، و مباحث حکمرانی هوشمند، که در این زمینه‌ها، مقاله چاپ شده دارند، و مدیران ارشد شهرداری تهران، آشنا به مباحث حکمرانی هوشمند، و مدیریت شهری) بود که تا حد اشباع نظری، انتخاب شدند. برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها، از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان، و ره یافت براون و کلارک (۲۰۰۷) استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد، شبکه مضامین حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری، شامل کارایی هوشمند، مشارکت هوشمند، شفافیت مبتنی بر فناوری ارتباطات، حاکمیت قانون، پاسخگویی هوشمند و عدالت محوری هوشمند است. سپس الگوی حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری ترسیم شد.

ارزش / اصالت پژوهش: تاکنون هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده در ایران، بر تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند در مدیریت شهری، تمرکز نداشته‌اند. این پژوهش، به طور جامع، از دیدگاه خبرگان، چارچوب حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری در شهرداری تهران، ارائه می‌دهد.

پیشنهادهای اجرایی / پژوهشی: پیشنهاد می‌شود شهرداری تهران، استانداردهای سطح بالا را، در زمینه حکمرانی مطلوب هوشمند، برای مدیریت شهری، تعیین کند و مشوق فرهنگ خودنظارتی، در فعالیت‌های شهرداری باشد.

کلیدواژه‌ها: هوشمندسازی سازمانی، حکمرانی خوب، سازمان هوشمند، حکمرانی مطلوب هوشمند، مدیریت شهری، شهرداری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت قضائی، دانشگاه علوم قضائی و خدمات اداری؛ تهران، ایران (نویسنده مسئول).

y.mohammadi@ujsas.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

mo.mohammadian@iau.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. neda47@iau.ac.ir

۵. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir

سرعت تحولات، و تغییرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، حتی پیش‌بینی آینده نزدیک را، دشوار کرده است. حکمرانی، و شیوه مدیریت سازمان‌ها نیز، از این تحول، مصون نیستند. گرچه امروزه در ظاهر، هوش مصنوعی، در عرصه فنی، به صورت فراگیر، ایفای نقش کرده و مورد کاربرد، قرار می‌گیرد و ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، مانند گوشی‌های هوشمند، اپلیکیشن‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، ربات‌ها و... شاهی بر این مدعاست، اما به نظر می‌رسد، مهمترین سرمایه‌گذار، و بهره‌بردار هوش مصنوعی، نهادهای حاکمیتی هستند و طبیعتاً روی ابزارهای موثر، در حکمرانی مطلوب هوشمند، سرمایه‌گذاری می‌کنند. پس از آن، در سطوح گوناگون از سطح فردی تا سطح حاکمیتی، در دنیای امروز، مطرح است و هر چه زمان، بیشتر می‌گذرد اهمیت آن، بیشتر شده و وابستگی‌های بیشتری به آن، شکل می‌گیرد. به همین دلیل، کشورهای مختلف جهان تلاش می‌کنند، ساختارها و برنامه‌های خود را، متناسب با این پدیده، بازبینی و به‌روزرسانی کرده، و چارچوب‌های جدید را، تدوین و نهادهای مختلف، جمهوری اسلامی ایران نیز، از این مسئله مستثنی نیست، و ضرورت دارد که دستگاه‌ها، و مجموعه‌های گوناگون نظام، از جنبه سیاست‌گذاری، تدوین راهبرد، و راهکارهای عملیاتی و اجرایی، برای به‌کارگیری ظرفیت‌های هوش مصنوعی، در حوزه‌های مختلف، و البته جلوگیری از تهدیدهای آن، به‌طور فعال، وارد صحنه شوند (Ghaffari, Pourezat, Araei & Alvani, 2024).

شهرداری تهران، نهادی مردم‌نهاد، با تنوع و تراکم، فعالیت بیشتر از، بسیاری از وزارتخانه‌های مهم دولتی، یا به تعبیری دیگر، خود، یک دولت کوچک، در جمهوری اسلامی ایران است. شهرداری تهران، در طول ۳ دهه گذشته با رشد بی‌قواره، روبه‌رو شده است. شهرداری تهران، در برهه کنونی، سخت، نیازمند کارآمدی، انقلابی‌گری، تحول‌خواهی، عدالت‌طلبی، پاک‌دستی و فساد ستیزی است. چون در شهرداری زمینه‌ها و بسترهایی، برای ایجاد فساد اداری، و اقتصادی وجود دارد. بدون وجود هوشمندسازی در شهرداری، با محوریت حکمرانی، این امر محقق نخواهد شد (Jahani Dolatabadi & Jahani Dolatabadi, 2019). شهرداری هوشمند، بازتابی محلی، از خدمات دولت هوشمند است. شهرداری هوشمند، اطلاعات مفیدی از داده‌های شهری، برای شهر و جامعه، تولید می‌کند و همچنین با کنترل داده‌های شهری، با استفاده از فناوری اطلاعات مبتنی بر فناوری‌های نوین، خدمات کارآمدی را، به شهروندان ارائه می‌دهد. شهرداری هوشمند، شامل استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، به منظور تسهیل اجرای امور روزمره دولت محلی

است، و می‌تواند، به عنوان یک سرویس پایگاه داده پویا، عمل کند که به طور مثال، پرداخت‌ها و استعلام بدهی، می‌تواند از طریق وب سایت‌های شهرداری، به صورت آنلاین، انجام شود (Vision Document of the Native Model of Smart Tehran, 2022). طبق نظام‌نامه شهر هوشمند تهران، که توسط شهرداری تهران، تدوین شده است، هدف از ایجاد شهرداری هوشمند، ایجاد یک سازمان منعطف، با بالاترین سطح ارائه‌دهنده خدمات شهری، در راستای رفاه عموم است. مهمترین هدف شهرداری هوشمند، کمک به تقویت حرکت دولت به سمت حاکمیت موثر، و بهبود شفافیت، برای مدیریت بهتر منابع اجتماعی و اقتصادی یک کشور، در جهت توسعه است. مهمترین مزیت این سیستم‌ها، سهولت و وضوح، در دسترسی به اطلاعات است. یکی دیگر از اهداف شهرداری هوشمند، ارائه خدمات با کیفیت، و دموکراسی محلی، با برقراری ارتباطات تعاملی، و تبادل اطلاعات، بین شهرداری، و جامعه محلی است. از نظر برخی از پژوهشگران، مزایای فن‌آوری‌های نوین، اجازه می‌دهد بر ناکارآمدی‌ها، غلبه کرده و دولت‌ها، به سمت دستیابی به نتایج مطلوب حکمرانی، ایجاد فرصت‌های جدید، برای سازمان‌های غیر دولتی، افزایش تعاملات، بین مشاغل و مؤسسات دولتی، شفافیت حاکمیت، تصمیم‌گیری واضح‌تر، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، پاسخگویی بیشتر دولت، افزایش کارایی، زمان پردازش کوتاه‌تر، و کاهش فساد، در کارمندان، حرکت کنند (Jahani Dolatabadi & Jahani Dolatabadi, 2019).

شهرداری تهران، در سال‌های اخیر، اقداماتی را در راستای هوشمندسازی فرآیندهای شهری، انجام داده، از جمله؛ افتتاح مرکز تخصصی بازیافت هوشمند زباله‌های شهری، با رویکرد زیست محیطی، و دستگاه خود دریافت پسماند خشک در تهران، و اجرا بیش از ۱۷ استارت‌آپ، مانند بیدود، پیدو، بازرگام، الوپارک و استقرار شرکت‌های دانش بنیان، و نرم‌افزارهای کاربردی^۱ تهران من،... که به نظر می‌رسد، کافی نبوده است، زیرا یک شهر هوشمند، قاعداً باید با بحران‌ها، و مسائل کمتری مواجه باشد، و کیفیت زندگی شهری در آن، بالا باشد اما این امر تحقق نیافته و نسبت به گذشته، پیچیده‌تر شده، و این سکونت‌گاه بشری، با بحران‌های متنوعی دست به گریبان شده است. در سال‌های اخیر، به دفعات، سامانه و پورتال شهرداری تهران، حک شده، که از موارد ضعف امنیتی، و پیکربندی نادرست، و عدم وجود مدلی جامع، از هوشمندسازی، در شهرداری‌ها حکایت دارد (Ghasemi & Fallah-Tabar, 2023). با وجود اینکه در شهرداری تهران، هوشمندسازی، اراده مدیران اصلی بوده، لیکن تحقق این امر، به درستی، صورت نگرفته است. یکی از چالش‌ها در این زمینه، به موضوع حاکمیتی در شهرداری تهران، ارتباط دارد. در واقع مدیران شهری، تصمیم‌گیرندگان و تصمیم‌سازان

1. Application

شهرداری، باید تغییراتی، ایجاد و به این موضوع، توجه کنند که اگر هوشمندسازی، به عنوان یک فرآیند اصلی، دیده نشود، امری محقق نخواهد شد (Jahani Dolatabadi & Jahani Dolatabadi, 2019). از دیگر چالش‌های این زمینه، می‌توان به سیاست‌زدگی انتصابات، و برنامه‌های راهبردی شهرداری، سطح پایین دانش برخی مدیران شهرداری، با رویکردهای نوین مدیریت شهری هوشمند، عدم تناسب سطح تحصیلات، و توانمندی‌های مهارتی مدیران شهرداری، با پست‌های محوله، سطح پایین اعتقاد به استفاده از استانداردهای بین‌المللی، و نظام از هم گسیخته بودجه، و قوانین حقوقی اشاره داشت (Rashvand & Allahyari, 2010).

در این بین، طبق ارزیابی صورت گرفته، در سال ۱۴۰۰ از سوی سازمان ملی بهره‌وری، در قالب جایزه ملی کیفیت، از شهرداری تهران، به دلیل ضعف، در استفاده از فناوری‌های نوین اداری، ضعف در سیستم نظارت داخلی، و ساختار عریض و طولیل شهرداری تهران، حمایت و پشتیبانی ضعیف مدیران ارشد، به دلیل ناآگاهی آنها، از ابعاد حکمرانی هوشمند، حرکت بدون برنامه‌ریزی، در فعالیت‌های اجرایی، عدم تخصیص بودجه کافی، برای اجرای پروژه‌های هوشمندسازی، مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، از سوی منابع انسانی شهرداری، و سطح پایین اعتقاد، به استفاده از رویکردها، و تکنیک‌های نوین مدیریتی، با چالش‌های اساسی، در خصوص حکمرانی مطلوب هوشمند، مواجه است (Vision Document of the Native Model of Smart Tehran, 2022).

با توجه به نارسایی‌های فوق، این پژوهش، درصدد تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری است. از سویی به دلیل وجود شبکه‌های مافیایی، در بخش‌هایی از حوزه‌های کاری شهرداری تهران، از یک سو، و سیاست‌زدگی تصمیم‌گیری‌ها، و تصمیم‌سازی‌های مدیران شهرداری تهران، از سوی دیگر، و ساختار بوفالویی^۱ شهرداری تهران، به آسیب‌هایی منجر شده، که بین وضع موجود، و وضع مطلوب، شکاف، ایجاد شده است، به طوری که طبق گزارش سازمان ملی بهره‌وری، در قالب جایزه ملی کیفیت، از شهرداری تهران، در سال ۱۴۰۰ میزان کارایی فنی، و بهره‌وری این مجموعه، به ترتیب ۱۱/۹، ۱۲/۴ و ۱۳/۷ درصد ارزیابی گردید، که نسبت به کارایی متوسط ۵۰ درصدی، فاصله زیادی دارد. همچنین، مطابق گزارش ارائه شده، از سوی مرکز مطالعات، و برنامه‌ریزی شهر تهران، در اسفندماه سال ۱۴۰۰، در خصوص اثرسنجی پروژه‌های هوشمندسازی شهرداری تهران، پروژه‌های هوشمندسازی، به دلیل ماهیت متفاوتی، که در مقایسه با سایر پروژه‌های شهری شهرداری تهران دارند، کمتر و به سختی، در معرض اثرسنجی واقعی قرار می‌گیرند، و مهمترین دلایل این مسئله را، در دو عامل «دشواری اثرسنجی»، «نبود

۱. ساختاری متشکل از افراد پیرو که سوال نمی‌پرسند و فقط دنباله‌روی می‌کنند و تا زمانی که چیزی به آن‌ها گفته نشده حرکتی نخواهند کرد، آن‌ها در گوشه‌ای می‌ایستند، انتظار می‌کشند و منتظر دستورات هستند.

رغبت مدیران و تصمیم‌گیران شهرداری تهران» و «فقدان مدل‌های اثربسنجی تعریف شده» در این حوزه، باید جست‌وجو کرد. همچنین، از مجموع سرمایه‌گذاری کلان صورت گرفته شهرداری تهران، در حوزه نرم‌افزارهای کاربردی (۱۲ نرم‌افزار کاربردی)، فقط دو نرم‌افزار کاربردی پیدو و بیدود، با استقبال فقط ۱۲ درصدی، نشان از شکست شهرداری تهران، در اجرا و مدیریت این نرم‌افزارهای کاربردی است (Report of the Tehran City Studies and Planning Center, 2021). بنابراین، به نظر می‌رسد در خصوص ارائه مدل حکمرانی هوشمند، به تنهایی پژوهش‌های زیادی، در سازمان‌ها انجام شده، و هدف آنها تصمیم‌سازی، و یا حل مسائل سازمانی بوده است، لیکن هیچ پژوهشی، به تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری نپرداخته است و خلأ پژوهش‌های پیشین، در این خصوص، کاملاً مشهود بوده و احساس می‌شود. بنابراین، شایان ذکر است که این پژوهش، درصدد تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری، به منظور مرتفع نمودن این چالش‌ها، و نیز درصدد ارائه راهکارهای عملی و عملیاتی، در جهت برنامه‌ریزی، توسعه و نظام‌مندسازی خدمات هوشمند شهرداری است. محقق شدن اهداف هوشمندی سازمانی در شهرداری تهران، در زمینه توسعه خدمات شهری هوشمند، مستلزم اخذ مجدد مشاوره‌های حرفه‌ای، تحقق تنظیم مقررات سازمان هوشمند، با ایفای نقش فعال تمامی مدیران، و معاونت‌ها، و تعریف و اجرای پروژه‌ها، و همکاری‌های چندجانبه، با محوریت فناوری‌های دیجیتال، و خدمات هوشمندتر است، که زمینه پدیدار شدن تدریجی اثرات مورد انتظار چشم‌انداز شهرداری تهران هوشمند را، امکان‌پذیر می‌کند. بنابراین این پژوهش، درصدد تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری است، که طی آن، دستیابی به کارایی بهینه، و مدیریت کارآمد شهری، در آن محقق گردد و به این پرسش اساسی، پاسخ می‌دهد که، اصول حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری، کدام است؟ در راستای پاسخ به پرسش فوق، به پرسش‌های زیر هم پاسخ داده می‌شود:

شاخص‌های حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری کدامند؟

ابعاد حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری کدامند؟

پیشینه پژوهش

در راستای موضوع، پژوهش‌های متنوعی انجام شده که، در ادامه به برخی از آنها، در داخل و خارج، اشاره می‌شود. غفاری و همکاران (۲۰۲۴) به «شناسایی عوامل مؤثر، بر حکمرانی شهر، هوشمند، با استفاده از مدل سندلوفسکی و باروسو (۲۰۰۳)» پرداخته و نشان دادند چهار کد انتخابی (اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی) و ۱۰ کد محوری (مدیریت خدمات، بهره‌وری، مدیریت

و سازمان دهی، رهبری، قانون گذاری، پشتیبانی و حفاظت، حکمرانی کیفیت، مشارکت، یادگیری و زیرساخت فناوری اطلاعات) بر حکمرانی شهر هوشمند، اثرگذار هستند.

درویشی (۲۰۲۱) ضمن «بررسی ابعاد هوشمندسازی سازمانی» به این نتیجه رسید که ابعاد شهر هوشمند، بر احساس امنیت و سرمایه اجتماعی، اثر مستقیم دارد. نتایج پژوهش وی، نشان داد که ابعاد شهر هوشمند، می تواند ۰/۴۷۲ تغییرات احساس امنیت را پیش بینی کند و بنابراین، با استقرار و توسعه ابعاد شهر هوشمند، می توان سرمایه اجتماعی و احساس امنیت اجتماعی راه، در بین شهروندان، ارتقا داد.

صادقیان قراقیه و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی» به این نتیجه رسیدند که، توجه به حکمرانی هوشمند، به عنوان یکی از جنبه های کلیدی شهرهای هوشمند، در حال افزایش است، اما درک مفهومی ما، از آن، هنوز محدود است. این پژوهش، این شکاف، در درک ما راه، با بررسی مفهوم حکمرانی هوشمند، به صورت نظری، تجربی و توسعه یک مدل پژوهشی از حکمرانی هوشمند، پر می کند.

الیاسی و مصطفی نژاد (۲۰۱۹) نشان دادند «مدیر هوشمند، برای ایجاد یک سازمان هوشمند» با ۱۰ عامل بزرگ و چندین شاخص، معین می شود. به اعتقاد آنها، ارائه اطلاعات، و ارائه خدمات بهتر؛ افزایش شفافیت دولت، به منظور کاهش فساد؛ تقویت اعتبار سیاسی و مسئولیت پذیری؛ و ترویج شیوه های دموکراتیک، از طریق مشارکت و مشورت عمومی، برای ایجاد یک سازمان هوشمند، ضروری است.

امینی شاد و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی، با عنوان «طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران» به این نتیجه رسیدند که حکمرانی هوشمند، به ارتقای عملکرد رشد اقتصادی شهرها، به دلیل بهره دوری بهبود یافته مورد انتظار بخش عمومی، کمک می کند. به عقیده آنها مفهوم «حکمرانی هوشمند» تنها یک برچسب است که «هر زمان که شهر خود راه، هوشمند نشان می دهد، مرتبط با مدیریت دولتی یک شهر است».

اسدمرجی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی، با عنوان «ارائه مدل بلوغ قابلیت تحول دیجیتال (هوشمندسازی سازمانی) با استفاده از روش فراترکیب: مورد مطالعه شرکت های دارویی» به این نتیجه رسیدند که سیستم های هوشمند، باید در هر مکان و زمان، خدمات، ارائه دهند. در مدیریت بلایا، شهرها به واکنش سریع به شرایط اضطراری، و همچنین مدیریت متوازن ریسک، نیاز دارند که از این طریق، بر قابلیت تحول دیجیتال، اثرگذارند و بیشتر شرکت های دارویی، در سطح دو و سه از مدل بلوغ قرار دارند.

هافنر - بارتون^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی، با عنوان ارائه مدل حکمرانی خوب، در سازمان‌های ادھوکراتیک به این نتیجه رسیدند که، در سازمان‌های ادھوکراتیک، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مرکزی خواهد بود، اما مسائل مربوط به مسئولیت، باز بودن، شفافیت، دسترسی به داده‌های عمومی و مقرراتی، که سازمان‌های دولتی فراملی، ممکن است در مورد اینکه چه چیزی، چگونه، کجا و چرا شهروندان، قادر به تأثیرگذاری بر اداره شهر خود، هستند، اعمال خواهند کرد

بیاگی^۲ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی، با عنوان «هوشمندی تجاری در حکمرانی فناوری اطلاعات» به این نتیجه رسیدند که، مدیران ملزم به، اتخاذ تصمیمات سریع، قابل اعتماد و مبتنی بر واقعیت، برای تسلط به محیط پیرامونی هستند. به منظور مدیریت پویایی محیط‌های تجاری مدرن، باید تجسم و گزارش‌دهی داده‌ها صورت گرفته، و فعالیت‌هایی که برای اطمینان بخشی به استفاده از هوشمندی سازمانی نظام‌مند، وجود دارد شناسایی، و مدل‌سازی گردد. بنابراین نتایج این پژوهش، با استفاده از رویکرد داده بنیاد، نشان داد هوشمندسازی تجاری بر حکمرانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، تأثیر دارد.

آرفائی^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی، با عنوان «طراحی الگوی هوشمندسازی سازمانی، بر اساس سبک‌های مدیریتی مدیران» به این نتیجه رسیدند که، سبک‌های مدیریتی مدیران، بر هوشمندسازی سازمانی، تأثیر بسزایی دارد. طبق یافته‌های پژوهش، صنایع، برای ادامه حیات خود، و افزایش توان رقابت‌پذیری سازمانی، و ارتقاء سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی، باید هوشمندی کسب‌وکار خود را، افزایش دهد.

رحمان^۴ (۲۰۲۱) در پژوهشی، با عنوان «ارائه مدل دستیابی به چابکی، هوشمندی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی، از طریق حکمرانی خوب» به این نتیجه رسیدند که افزایش سطح چابکی، هوشمندی سازمانی و تاب‌آوری در سازمان، نیاز به اقدام فوری، و واکنش همراه با تفکر و تعقل، دارد، بنابراین مجموعه این عوامل، سبب افزایش سطح نیاز سازمان‌ها، به تفکرات مبتنی بر اندیشه‌های علمی، واکنش‌ها، و اقدامات بسیار ریشه‌ای و فراتر از حل مشکلات، و مسایل روزمره، خواهد داشت. به طوری که در شرایط متغیر، و رقابتی عصر حاضر، برخورداری از هوشمندی بالا، در سطوح مختلف، تفکر و عمل، می‌تواند تضمین موفقیت، در کسب و کار را در پی داشته باشد. در این میان، عامل اساسی، همان هوش سازمانی است که توجه و تمرکز، بر رشد و تقویت آن، می‌تواند موفقیت سازمان را، تضمین کند.

1. Hafner-Burton
2. Biagi
3. Arfaee
4. Rahman

مبانی نظری پژوهش

شهر هوشمند: «شهر هوشمند» توسعه محور است، و رشد محور، نیست، به ظاهر، شهرهای ما رشد پیدا کردند؛ اما از لحاظ توسعه چهار محور دانش، پایدار، یک پارچه و مشارکت مردمی مطرح است. ما با استانداردهای جهانی، خیلی فاصله داریم و اگر بخواهیم به صورت قطعی، صحبت کنیم حتی کلان شهرهای ما هم، جز شهرهای هوشمند، قرار نمی گیرند (Barry & Goedegebuure, 2018)؛ چرا که در آنها، متاسفانه زیرساخت‌هایی مثل بستر اینترنت، که جز اولین موارد به شمار می آید، دیده نشده است. مشتریان اصلی شهرهای هوشمند، سرمایه‌گذاران و کسب و کارها هستند، که باید دید، آیا انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی در شهرهای هوشمند، وجود دارد و میزان آن نسبت به استانداردهای جهانی چند درصد است، و در مورد کسب و کارها هم به همین منوال است و این دو مشتریان پایه‌های اقتصادی در شهر هوشمند، هستند که می‌توانند، باعث رشد و توسعه اقتصادی هوشمند، شوند (Istudor, Ursacescu, Sendroiu & Radu, 2016). شهر هوشمند، شهری است که شهروندان در آن، زندگی می‌کنند و به کسب و کارها مشغول هستند؛ اما موتور محرک، به سمت جلو، شهروندان هستند که باید، مشارکت داشته باشند. همه شهرهای هوشمند، با یک رویکرد مسئله محوری، مواجه هستند که مسائل، از خود شهروندان، برمی آید و آنها در حل مسائل و ایده‌پردازی، مشارکت می‌کنند در این صورت، تقاضا از سمت مشتری اراکه می‌شود، و کسب و کارهایی که اقتصاد هوشمند را تشکیل می‌دهند، می‌توانند سرمایه‌گذاران و کسب و کارهای سیستم عرضه را، متناسب با رویه جدید شکل دهند. آنچه در مدیریت شهری، مهم است و باید به آن توجه شود، و در نسل‌های جدید تنظیم‌گری آمده؛ این است که کار باید مشارکتی، جلو رود و باید در همه ابعاد، اتفاق بیفتد (Biagi, Patriarca & Di Gravio, 2022).

به اعتقاد شارما و همکاران (۲۰۲۰) در دسترس بودن و کیفیت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، تنها تعریف شهر هوشمند نیست. مهم‌تر از همه، در تعاریف دیگر شهر هوشمند، به نقش زیرساخت‌های انسانی، سرمایه انسانی و آموزش و پرورش، در توسعه شهری اشاره شده است. سنگ‌بنای حکمرانی هوشمند مشارکت ذی‌نفعان، به‌خصوص شهروندان، در تصمیم‌گیری و خدمات عمومی و اجتماعی است (Holzer, Zheng, Manoharan, & Shark, 2023).

اجزای مفهومی و کلیدی شهر هوشمند، به سه دسته اصلی تقسیم می‌شود: عوامل فناوری (زیرساخت‌های فیزیکی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)، عوامل انسانی (دانش، مهارت، خلاقیت، سلامت، معاشرت، مشارکت و تعامل) و عوامل نهادی (دولت، سیاست و مقررات). شهر هوشمند،

نیازمند تعاملات پیچیده، بین دولت و شهروندان، و سایر ذی‌نفعان است که در این میان، حکمرانی هوشمند، نقش مهمی در برقراری این ارتباط دارد (Gowda & Kumar, 2023).

مدیریت شهری: مفهوم مدیریت شهری، گسترده‌تر از مفاهیم ترکیبی آن است، در سطحی وسیع، می‌توان آن را در مورد حکومت محلی به کار برد. در پاره‌ای شرایط، در حد وظایف شهرداری‌ها، به کار می‌رود، گاهی نیز به مفهومی گسترده‌تر از شهرداری، اشاره دارد. در مجموع، اداره شهرها در جستجوی ایجاد محیطی پاک، سالم و دلپذیر، برای کلیه ساکنان یک شهر و هدف نهایی نیز، پاسخ دادن به نیازهای شهروندان، و غلبه بر محدودیت‌ها و مسائل شهری، به بهترین شکل، مورد نظر است. این مفهوم، از جنبه‌های گوناگونی، حائز اهمیت است. از سویی جمعیت غالب جهان، در شهرها زندگی می‌کنند و آهنگ رشد این جمعیت نیز، شتاب بسیاری دارد. از سوی دیگر، نیازمندی‌ها و خواسته‌های شهروندان، بسیار زیاد و متفاوت از گذشته است. در کنار چنین مسائلی، نمی‌توان از مباحث پایداری و توسعه پایدار، به سادگی گذشت و توسعه پایدار شهری را، از یاد برد. هوشمندسازی شهر، و شهر هوشمند نیز، دیگر رکن اساسی اداره شهرهای کنونی است (Biagi et al., 2022). مدیریت شهری به تمامی نهادها، سازمان‌ها و افرادی گفته می‌شود که به صورت رسمی یا غیررسمی، در فرآیند اداره شهر، اثرگذار هستند. پس این شیوه اداره، تنها شامل شهرداری و شورای شهر نیست. بلکه هر نهادی که، به شکلی در فرایند مدیریتی شهر، اثری دارد در این حیطه، قرار دارد. به طور کلی، مدیریت شهری در راهبرد یک شهر، انسجام و همخوانی، ایجاد می‌کند و انتظارات ذینفعان مختلف را، به گونه‌ای که برنامه‌ها عملی و متناسب با واقعیت روزمره شهر باشد، متحد می‌کند. مدیریت شهری، علاوه بر هموار کردن راه، برای چشم انداز مشترک توسعه، می‌تواند برای شهرها و شهروندان، بسیار سودمند باشد. در حالی که برخی از افراد، بیشتر تصویر کشورهای پیشرفته را، با فضاهای کاملاً برنامه‌ریزی شده، و منابع فراوان، در ذهن دارند، اما مهم است که بدانیم مدیریت شهری، چیزی فراتر از آن است. مدیریت شهری، موجب تغییر در زندگی، در کشورهای در حال توسعه، می‌شود و امکان مداخلات، در مقیاس متفاوت را، با توجه به نیازها، و منابع هر مکان خاص، فراهم می‌کند (Gowda & Kumar, 2023).

بیشینه‌سازی ظرفیت مناطق شهری، مستلزم نهاده‌سازی مکانیزم‌های هماهنگی، برنامه‌ریزی و پاسخگویی در میان ذینفعان مختلف است. با این حال، بسیاری از دولت‌های شهری، با محدودیت‌های شدیدی در ظرفیت، روبرو هستند، فاقد چشم انداز برای رفع رشد شهری هستند و به اطلاعات/ داده‌های بهتری در مورد فقر، محیط زیست و خدمات نیاز دارند (Ghasemi Fallah-Tabar, 2023). یکی از نیازمندی‌های یک شهر، سیاست‌های محکمی است که مجوز سرمایه‌گذاری، مشارکت و

پیشرفت‌های مختلف را داده، و در مورد آنها قانون‌گذاری کند. از این طریق، یک شهر، می‌تواند جو اجتماعی، محیطی و اقتصادی خود را بهبود ببخشد، گزینه‌های معیشتی بیشتری، را ارائه دهد و از کارآفرینی، در مقیاس کوچک و متوسط و سایر فعالیت‌ها با ماهیت تجاری، پشتیبانی کند. بهبود شرایط زندگی، به معنای داشتن گزینه‌های مسکن ارزان قیمت، و در دسترس، و در نظر گرفتن پایداری محیط زیست، مدیریت پسماند، کاهش و سازگاری تغییرات آب و هوایی است. همه این جنبه‌ها، باید در سطح مدیریت محلی، و با در نظر گرفتن حوزه‌ها و زمینه‌های گسترده‌تر، برنامه‌ریزی و مدیریت شوند (Biagi et al., 2022).

حکمرانی خوب: توجه به اهمیت حکمرانی، یا حکمروایی خوب، از دهه ۱۹۹۰ آغاز شد؛ یعنی زمانی که یک ارزشیابی، از مسیر گذشته توسعه، از سال ۱۹۳۰ تا پایان دهه ۱۹۸۰ صورت گرفته و یک جدال طولانی مدت دولت، و بازار به صورت نفس گیر، در تمام این ۶۰ سال در جریان بود (Elyasi & Mostafanejad, 2019). گروهی معتقد بودند توسعه، جز با مدیریت، پیگیری و دانایی دولت، امکان پذیر نیست و مفهوم دولت توسعه گرا، یعنی دولت‌های عموماً نظامی و ملی گرای بعد از جنگ، امکان پذیر است و جز با آن، شدنی نیست و از ۱۹۹۰ به بعد، در پرتو اجماع واشنگتنی، دولت به عنوان عامل همه مصیبت‌ها، عقب ماندگی‌ها و بحران‌های اقتصادی و اجتماعی، معرفی شد و گذار شتابان، به سمت اقتصادهای بازاری، در دستور کار قرار گرفت، اما طبیعی بود که آن شیوه اصلاحات، و بازاری شدن هم، نتایج مطلوب و مبارکی در بر نداشت، و نقدهای بسیار بزرگی نسبت به این عملکرد، شکل گرفت (Gowda & Kumar, 2023). در بهترین شکل، بسیاری از طرفداران گذار، به سمت اقتصاد بازار، علت شکست راه اجرای بد، یا ناتوانی دولت‌ها، در اجرای سیاست‌های بازاری شدن، معرفی کردند و منتقدان هم، در طیف بسیار گسترده‌ای، دلایل متعددی را برای شکست یا ناکامی این گذار، معرفی کردند. یک بحث مهمی از دهه ۱۹۹۰ به بعد، در دستور کار قرار گرفت، که آیا اساساً این دوگانه دولت و بازار، دوگانه درستی بوده است یا خیر، و بنیان‌گذاران اجماع واشنگتنی و پس‌واشنگتنی، که بعدها نوبل اقتصاد را هم، دریافت کردند، ادعایشان این بود که از اساس، این دوگانه دولت یا بازار، دوگانه غلطی بوده است (Cao, Duan, Edwards & Dwivedi, 2021).

حکمرانی مطلوب: اصطلاح حکمرانی مطلوب، نخستین بار در سال ۱۹۸۹ توسط بانک جهانی، به کار گرفته شده و مسأله اصلی در آن، بهبود کیفیت عملکرد دولت است. در رویکرد حکمرانی مطلوب، با اتخاذ رویکردی ارزش بنیان، و به منظور سامان دادن، به امور اجتماعی، و تسریع توسعه کارآمد، مفاهیمی نظیر پاسخ‌گویی، شفافیت، برابری و عدالت اجتماعی، مورد توجه قرار گرفته است (Ghodratpour, Pour-Ezzat & Kiai, 2024). در این میان، از آنجا که هدف اصلی، و مأموریت

بانک جهانی، کمک به توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار، در نظر گرفته شده، در مفهوم حکمرانی مطلوب نیز، بر نقش دولت، در تسریع توسعه اقتصادی، و اجتماعی، تمرکز شده است. از دید بانک جهانی، توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار، تنها در صورت وجود چارچوبی شفاف، و قابل پیش‌بینی، از قوانین و نهادهای مرتبط با فعالیت بخش عمومی و خصوصی، امکان‌پذیر بوده و در این راستا، حکمرانی مطلوب، نیز شیوه‌ای از حکومت‌داری، تلقی شده که در آن منابع اقتصادی، و اجتماعی کشور، به نحو صحیح، در مسیر توسعه، مدیریت خواهد شد؛ مدیریتی که از دید بانک، نیازمند ایجاد یک ساختار قابل پیش‌بینی و شفاف، برای فعالیت اقتصادی، توسط بخش عمومی و خصوصی، همچنین ایجاد امکان پاسخ‌گویی، در ارتباط با عملکرد مالی و اقتصادی بخش عمومی، خواهد بود (Gowda & Kumar, 2023).

بانک جهانی، نظر به منع شدن از انجام هرگونه فعالیت‌های سیاسی، در موافقت‌نامه تأسیس خود، با صرف‌نظر نمودن از شکل حکومت‌ها، در بحث حکمرانی مطلوب، فرایندی را که در آن، مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی، به منظور مصرف، در مسیر توسعه، صورت پذیرفته است، همچنین ظرفیت‌های دولت برای طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌ها، و وظایف تعیین شده را، مدنظر قرار می‌دهد. از دید بانک، حکمرانی در معنای مطلوب آن، مستلزم وجود یک سیاست‌گذاری شفاف و آزادانه، یک دیوان‌سالاری توانمند با اخلاقی حرفه‌ای، یک قوه مجریه پاسخ‌گو، و یک جامعه مدنی پویا، و مشارکت‌کننده در امور عمومی است که فعالیت همه این شاخص‌ها نیز، در چارچوب حاکمیت قانون، صورت خواهد پذیرفت (Hafner-Burton, Pevehouse & Schneider, 2024).

حکمرانی مطلوب هوشمند: از دید بانک جهانی، تحقق حکمرانی مطلوب هوشمند، به فراهم شدن پاره‌ای بسترها، مبتنی بر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، وابسته بوده که در زمره مهم‌ترین آنها، می‌توان به مدیریت امور عمومی، پاسخ‌گو نمودن دولت‌مردان، در برابر جامعه، (از طریق فراهم نمودن امکان بازخواست ایشان در ارتباط با اعمال خود، در برابر افکار عمومی)، حاکمیت قانون، (به معنای ایجاد فضای عقلانی، و قابل پیش‌بینی، برای فعالیت‌های اقتصادی)، شفافیت و جریان آزاد اطلاعات، (به منظور تسهیل در فرایند پاسخ‌گویی دولت‌مردان، مبارزه با فساد، و وجود مشارکت همگانی، در اخذ تصمیمات عمومی، در کنار فعالیت یک جامعه مدنی پویا، اشاره نمود (Ghasemi & Fallah-Tabar, 2023).

سازمان‌ها باید، یک زیرساخت مناسب، ایجاد کنند تا عملکرد روان حکمرانی هوشمند، تسهیل شود. برای توسعه زیرساخت‌های سازمانی، می‌توان از برنامه دولت الکترونیکی، استفاده کرد. دولت الکترونیکی، شهروندان و سازمان‌ها را، قادر می‌سازد تا با دولت، ارتباط برقرار کرده و

اطلاعات حیاتی را با استفاده از اینترنت، مبادله کنند و دولت‌ها می‌توانند، اطلاعات شخصی شهروندان را، از طریق رسانه‌ای بدون کاغذ، ثبت کنند (Alipour & Keramat, 2023). اما، ذخیره‌سازی داده‌ها، یک مسئله اصلی، با دولت الکترونیک است. ذخیره‌سازی سخت‌افزار، دارای محدودیت‌های حافظه است، در حالی که داده‌های ذخیره شده در فضای ابری، می‌توانند هک شوند. از این‌رو، یک ابر غیرمتمرکز، مبتنی بر بلاک‌چین، می‌تواند برای غلبه بر محدودیت‌های ذخیره‌سازی، و جلوگیری از نقض داده‌ها، مفید باشد (Hafner-Burton et al., 2024).

برای ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی، کارهایی مانند مدیریت انرژی هوشمند، مدیریت هوشمند آب، جابه‌جایی هوشمند، و بسیاری کارهای دیگر، باید انجام شود. برای مدیریت هوشمند انرژی، استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر، استفاده از کنتورهای پیشرفته، و استفاده از فناوری‌های مدرن، برای اتوماسیون و نظارت بر توزیع برق، ضروری است. هدف مدیریت انرژی هوشمند، کاهش قیمت انرژی است. در حالی که، مدیریت هوشمند آب، به مشکلات کمبود آب و تصفیه آب می‌پردازد. استفاده از فناوری‌های نوآورانه، برای بهبود مدیریت آب، می‌تواند در مدیریت مصرف آب و مدیریت هزینه، کمک کند. در همین حال، جابه‌جایی هوشمند، هدف سازگاری با محیط زیست ارزان‌تر، از گزینه‌های حمل و نقل است. آموزش هوشمند، و مراقبت‌های بهداشتی هوشمند، برای توسعه زیرساخت‌های اجتماعی، ضروری است. آموزش هوشمند، با بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن، مانند هوش مصنوعی، و اینترنت اشیا، امکانات آموزشی بهتری را، ارائه می‌دهد. علاوه بر این، اینترنت اشیا می‌تواند، برای ایجاد یک فضای یادگیری تعاملی، و برای حضور و غیاب، استفاده شود. مراقبت‌های بهداشتی هوشمند، با جمع‌آوری داده‌های سلامت کارکنان، برای تشخیص از راه دور، درمان از راه دور، سوابق بهداشتی آنلاین، و سیستم‌های نظارت بر سلامت کارکنان، سروکار دارد (Holzer et al., 2023).

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر با توجه به اهداف و پرسش‌های پژوهش و ماهیت اکتشافی بودن آن، جهت‌گیری پژوهش، از نوع کیفی است. پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی، و سطح تحلیل فرد است. ابزار گردآوری داده‌ها، در این مرحله، با مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، و با تکنیک تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفته است. مطابق الگوی گاربوم^۱ (۱۹۹۸)، تحلیل مضمون، روش یا تکنیکی است که در آن، پژوهشگر، از طریق طبقه‌بندی داده‌ها، و الگوهای درون داده‌ای، و الگوبایی برون داده‌ای، به یک سنخ‌شناسی تحلیلی، دست می‌یابد؛ درواقع، تحلیل زمینه‌محور کدگذاری، و

1. Gubrium

تحلیل داده‌هاست، با هدفِ درکِ اینکه داده‌ها، چه می‌گویند و چه اطلاعاتی به دست می‌دهند. این نوع تحلیل، در وهلهٔ اول، به دنبال الگویی در داده‌هاست؛ زمانی که الگویی از داده‌ها، به دست آمد، باید حمایتِ موضوعی از آن، صورت گیرد و به عبارتی، تم از داده‌ها، نشأت می‌گیرد. در این مرحله، از خبرگان (اساتید دانشگاهی آشنا به شهرداری، و مباحث حکمرانی مطلوبِ هوشمند، که در این زمینه‌ها، مقاله چاپ شده دارند، و مدیران ارشد شهرداری تهران آشنا به مباحث حکمرانی هوشمند) برای مصاحبه به صورتِ حضوری، در محل شهرداری و دانشگاه، دعوت به عمل آمد، و ضمن تشریح و تبیین اهدافِ اساسی پژوهش، مصاحبه نیمه ساختار یافته با آنها، صورت گرفت. مدت زمانِ مصاحبه‌ها، به طور میانگین ۴۵ دقیقه بوده، که از مصاحبه‌شوندگان، در گروه مدیران ارشد شهرداری، در محل دفتری آنها، و از گروه اساتید، در محل دانشگاه، ارتباط گرفته شده و مصاحبه، صورت گرفت. در این بخش، روش نمونه‌گیری به صورتِ هدفمند، از بین خبرگان، با حداقلِ مدرک کارشناسی ارشد، و سابقه خدمت بالای ۱۵ سال بوده، و تعداد نمونه ۱۷ نفر به حد اشباع نظری رسید.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های بخش کیفی

مرحله اول: آماده‌سازی

در این مرحله، منابع به روزِ مکتوب، اعم از کتب، مقالات و پایان‌نامه‌های مرتبط، به حوزه حکمرانی مطلوب، و حکمرانی هوشمند، شناسایی شدند. همچنین از آنجایی که تدوین اصول حکمرانی مطلوبِ هوشمند، در مدیریت شهری، به عنوان مطالعه جدید، محسوب می‌شود، بنابراین، هنوز تمام دانش موجود، در این زمینه، از حالتِ ضمنی و پنهان، به آشکار، تبدیل نشده است. از این‌رو، انجامِ مصاحبه‌هایی با خبرگانِ این حوزه (اساتید دانشگاهی آشنا به شهرداری، و مباحث حکمرانی مطلوبِ هوشمند، در مدیریت شهری، که در این زمینه‌ها مقاله چاپ شده دارند، و مدیران ارشد شهرداری تهران، آشنا به مباحث حکمرانی هوشمند) به منظور شناخت زوایای پنهان حکمرانی مطلوبِ هوشمند، از یک سو، و یافتن درکِ درستی از اهم و مهم، و متقدم و متأخر بودنِ متغیرها، از سوی دیگر، پژوهشگر، را بر آن داشت، تا مصاحبه‌هایی را با خبرگانِ اشاره شده، که دانش، یا تجربه لازم، در این حوزه را داشتند، ترتیب دهد. بنابراین، در گام اول، چارچوب‌های نظری، و جامعه هدف، برای مصاحبه، تعیین شد.

مرحله دوم: انتخاب نمونه

در مرحله دوم، ابتدا، کلیه متون و مستندات به دست آمده، مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه خبرگان تجربی و دانشگاهی مد نظر قرار گرفته، در این پژوهش، بیشترین و غنی‌ترین اطلاعات را، در خصوص حکمرانی هوشمند، داشتند با ایشان مصاحبه انجام شد. ویژگی‌های خبرگان (نمونه آماری) در این بخش در **جدول (۱)** آورده شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های خبرگان در بخش کیفی

ردیف	سمت	مدرك تحصیلی	سابقه سن
۱	شهردار سابق مناطق ۳، ۱۸، ۲۱ و سرپرست شهردار تهران، استاد دانشگاه	دکتری محیط زیست	۳۰ ۵۶
۲	ذیحساب سازمان پایانه‌ها و پارک سوار و استاد دانشگاه آزاد و علمی و کاربردی	دکتری برنامه‌ریزی شهری	۲۵ ۴۶
۳	رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران	دکتری معماری	۲۷ ۴۹
۴	رئیس جمهور، شهردار سابق و عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام و دانشیار دانشگاه علم و صنعت ایران	دکتری مهندسی و برنامه‌ریزی حمل و نقل	۳۰ ۶۸
۵	مشاور عالی و جانشین مدیرعامل سازمان فاوا	دکتری مدیریت کارآفرینی	۲۷ ۵۶
۶	مدیرکل امور خدمات شهری، مولف کتاب شهر هوشمند و کتاب اکولوژی شهری	ارشد مدیریت دولتی	۲۵ ۵۱
۷	استاد و رئیس دانشکده شهید چمران در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز	دکترای جغرافیای انسانی	۲۸ ۵۳
۸	تدریس در دانشگاه صنعت شریف، دانشگاه تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، معاون توسعه منابع انسانی شهرداری تهران، عضو هیات مدیره مجتمع صنعتی فراساحل	دکتری مدیریت دولتی	۲۶ ۵۰
۹	قائم مقام معاون آموزش، پژوهش‌ها و فناوری وزارت راه و شهرسازی، معاون حمل و نقل و ترافیک، دارای مقالات درخصوص حکمرانی	دکترای تخصصی راه و ترابری	۲۲ ۴۸
۱۰	رئیس فناوری اطلاعات در شهرداری منطقه ۸	ارشد IT	۳۰ ۵۴
۱۱	معاون مالی مناطق ۱۸، ۲۱ شهردار منطقه ۱۶	کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی شهری	۳۰ ۵۹
۱۲	هیئت علمی دانشگاه پیام نور و استادیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت اقتصاد	۲۹ ۶۰
۱۳	استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران	دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران	۳۰ ۶۶

ادامه جدول ۱: ویژگی‌های خبرگان در بخش کیفی

ردیف	سمت	مدرك تحصیلی	سابقه سن
۱۴	عضو سابق شورای شهر و رئیس کمیسیون معماری و شهرسازی	کارشناس ارشد مدیریت	۲۹ ۵۲
۱۵	مدیرعامل سابق فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران	دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه تربیت مدرس	۱۷ ۴۲

در گزینش خبرگان، سعی شد همگی، حائز معیارهای لازم، برای انتخاب، از جمله تجربه زیاد (برخورداری از سابقه اجرایی، در سطوح عالی شهرداری)، تناسب رشته تحصیلی (مدیریت)، تحصیلات عالیه (کارشناسی ارشد یا دکترا) آشنایی عمیق، به حوزه حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری باشند. تمام مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، پیاده شده و مورد مطالعه، قرار گرفت و مروری اجمالی روی آن‌ها، به عمل آمد. مصاحبه‌های صورت گرفته، در تعداد ۱۷ مصاحبه به حد اشباع نظری رسید (متغیر جدیدی در مصاحبه‌های ۲۱-۲۵ شناسایی نشد). **جدول (۲)** متغیرهای شناسایی شده از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲: متغیرهای شناسایی شده از مصاحبه

منبع مضمون	متغیر
مصاحبه ۴ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	توجه مسئولان شهری به آزادی بیان و گردش آزاد اطلاعات در انتخاب فناوری‌های هوشمند شهری
مصاحبه ۶ و ۱۱ و ۱۷	استقرار سامانه پیشنهادها و انتقادات الکترونیکی برای شهروندان
مصاحبه ۳ و ۵ و ۱۴	اجرای کنترل داخلی هوشمند ناظر بر فعالیت‌های عملیاتی شهرداری
مصاحبه ۷ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	ارائه اطلاعات شفاف الکترونیکی کارکردی شهرداری به شهروندان
مصاحبه ۳ و ۵	تعامل بخش روابط عمومی شهرداری با شهروندان مبتنی بر CT
مصاحبه ۱۷	نظارت بر طرح‌ها و پروژه‌های اجرایی شهرداری، با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی
مصاحبه ۱۴ و ۱۵ و ۱۷	قانون‌مندی و تخصص‌گرایی الکترونیکی، در روند انتخاب پیمانکاران مجری اجرای فناوری‌های هوشمند شهری
مصاحبه ۱ و ۱۶	سازگاری معیارهای شهرداری تهران با سازمان هوشمند
مصاحبه ۴ و ۱۳	عدم رسوب مدیران غیرمتخصص در بدنه مدیریتی شهرداری تهران
مصاحبه ۱۱ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷	استقرار دائم سامانه‌های هوشمند پایش کیفیت هوا و بلایای طبیعی

ادامه جدول ۲: متغیرهای شناسایی شده از مصاحبه

متغیر	منبع مضمون
طراحی سامانه الکترونیکی شفافیت درآمدها، هزینه‌ها و مناقصات و قراردادها	مصاحبه ۶ و ۷ و ۱۴
ایجاد ساختار الکترونیکی حقوقی و قراردادی شهرداری در عقد قراردادها با امضاء الکترونیکی	مصاحبه ۱ و ۳
التزام شهرداری تهران به حکمرانی خوب	مصاحبه ۱ و ۳ و ۵ و ۱۷
پاسخگو بودن مسئولان شهرداری تهران درباره حکمرانی خوب	مصاحبه ۳ و ۸
استفاده از فناوری‌های به روز بی‌سیم و پهبادی در مدیریت شهری	مصاحبه ۱۲ و ۱۵ و ۱۶
نظارت الکترونیکی بر اقدامات، فعالیت‌ها و مجوزهای شورای شهر، شهردار و کارکنان شهرداری	مصاحبه ۱۲ و ۱۵
مهندسی ساختار سازمانی شهرداری برای ایجاد فناوری‌های هوشمند در شهر	مصاحبه ۱۳ و ۱۴
تدوین قوانین و مقررات هوشمندسازی در شهرداری	مصاحبه ۲ و ۵ و ۱۶
ارائه برنامه‌های آموزشی و آگاه‌سازی برای شهروندان برای استفاده از خدمات الکترونیک شهرداری	مصاحبه ۲ و ۶ و ۹
ترسیم چشم‌انداز توسعه فناوری‌های هوشمند توسط شهرداری	مصاحبه ۱ و ۱۰ و ۱۵
ارائه خدمات مبتنی بر ICT	مصاحبه ۷
ارتقاء سطح دانش هوشمندی در سطوح شهرداری	مصاحبه ۱۰
مدیریت راهبردی فعالیت‌های شهرداری به‌جای مدیریت اقتضایی	مصاحبه ۶
مشارکت الکترونیکی شهروندان در تصمیم‌سازی‌های شهری و سازماندهی بهتر سامانه‌های "من یک شهردارم"	مصاحبه ۳ و ۱۱ و ۱۷
کنترل (پیگیری) مستمر استقرار نظام الکترونیکی تکریم ارباب رجوع برای پیگیری شکایات مراجعین	مصاحبه ۵ و ۱۵
طراحی و استقرار سامانه دموکراسی الکترونیکی (رای‌گیری الکترونیک)	مصاحبه ۴ و ۱۶
اطلاع‌رسانی حقوق شهروندی و وظایف متقابل شهرداری و شهروندان مبتنی بر CT	مصاحبه ۶ و ۱۶ و ۱۷
نظارت دائم سامانه الکترونیکی ملاقات با شهردار و شورای شهر	مصاحبه ۵ و ۱۵
نظارت الکترونیک بر اجرای قوانین و مقررات	مصاحبه ۳ و ۱۴ و ۱۶ و ۱۷
تصمیمات کارشناسی و آینده‌محور برای شهرداری	مصاحبه ۱۲
تناسب بخشنامه‌ها و قوانین شهرداری با رویه‌های اجرایی کشور	مصاحبه ۱۶
اطلاع‌رسانی الکترونیک تصمیمات مأخوذه شهرداری	مصاحبه ۵ و ۶ و ۹
عارضه‌یابی قوانین اجرایی شهرداری و پیش‌بینی کانال‌های نظارتی الکترونیکی بر اجرای مرحله‌ای بخشنامه‌ها	مصاحبه ۳ و ۱۰
مدیریت هوشمند انرژی، آب و فاضلاب، پسماند و حمل و نقل شهری	مصاحبه ۲ و ۱۳

ادامه جدول ۲: متغیرهای شناسایی شده از مصاحبه

منبع مضمون	متغیر
مصاحبه ۲ و ۵	آموزش هوشمندی برای منابع انسانی
مصاحبه ۷ و ۹ و ۱۰	تدوین و استقرار نظام آماری کارکنان شهرداری در بستر فناوری اطلاعات
مصاحبه ۹ و ۱۰ و ۱۱	بهبود الکترونیکی دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی شهری
مصاحبه ۱۱ و ۱۲	ایجاد بانک اطلاعاتی مکانیزه در حوزه‌های مختلف شهرداری
مصاحبه ۷ و ۱۳	واگذاری خدمات الکترونیک شهری به بخش خصوصی، NGOها و استارت‌آپ‌ها
مصاحبه ۳ و ۸ و ۹	یکسان‌سازی (برابری) زیرساخت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در مناطق مختلف تهران
مصاحبه ۵ و ۱۵ و ۱۶	استقرار سامانه‌های هوشمند مدیریت شهری در مناطق مختلف تهران
مصاحبه ۵ و ۸ و ۱۵	وجود نرم‌افزارهای توانمند در جهت یکپارچه‌سازی بانک‌های مختلف اطلاعاتی
مصاحبه ۶ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	ارتقاء سطح دانش استارت‌آپی کارکنان و مدیران شهرداری
مصاحبه ۱ و ۹ و ۱۲	گسترش و فراگیری فناوری اطلاعات در حیطه‌های مختلف کاری شهرداری
مصاحبه ۶ و ۱۲ و ۱۷	نظارت بر خدمات الکترونیکی شهری در مناطق مختلف تهران
مصاحبه ۳ و ۵	شهردار هوشمند
مصاحبه ۲ و ۴ و ۱۴	ایجاد واحد آمار و اطلاعات الکترونیکی و متولی مشخص برای بحث آمار و تهیه آمارنامه‌ها
مصاحبه ۵ و ۸ و ۱۴	استفاده از اعضای دیجیتال در تمام فعالیت‌های شهرداری
مصاحبه ۳ و ۵ و ۸ و ۹ و ۱۱ و ۱۶ و ۱۷	نظارت الکترونیکی و سیستمی بر قراردادهای، تخصیص منابع و مصارف در مناطق مختلف تهران علی‌الخصوص مناطق محروم
مصاحبه ۱۵ و ۱۶ و ۱۷	مدیریت شهری یکپارچه، الکترونیک و مردم‌سالار در تمامی مناطق ۲۲گانه تهران
مصاحبه ۳	تغییرات فرهنگی در شهرداری
مصاحبه ۶	نظارت هوشمند بر فعالیت‌های شهرداری

از مجموع ۱۷ مصاحبه انجام شده و شناسایی ۵۲ متغیر، با تلفیق کردن متغیرهای مشابه با ادبیات تقریباً مشابه، تعداد ۳۸ مضمون اولیه به دست آمد. به منظور تلفیق مضامین از نقطه نظر دو نفر از اساتید دانشگاهی، با تخصص مدیریت دولتی بهره گرفته شده است که مناسب بودن ادبیات متغیرها را تأیید نمایند.

مرحله سوم: شبکه مضامین الگوی حکمرانی مطلوب هوشمند در مدیریت شهری

پس از کدگذاری اولیه که به منظور جلوگیری از اطاله کلام، ذکر نگردید نوبت به کدگذاری تفسیری، می‌رسد. منظور از کدگذاری تفسیری، استخراج مضامین سازمان‌دهنده است که از

طبقه‌بندی و خوشه‌بندی کدهای اولیه، استخراج می‌گردد که در حقیقت، همان تحلیل قالب مضامین است. در روش تحلیل مضمون، کدگذاری تفسیری، پس از کدگذاری اولیه، به صورت دو مرحله پیاپی، مطرح می‌شود. در حالی که در عمل، این دو مرحله، به صورت توأمان و هم زمان، انجام می‌شود. در این مرحله، پس از یافتن هر مضمون، آن را با سایر مضامین، مقایسه می‌کند تا مضامین مشابه را در کنار یکدیگر قرار دهند و آن‌ها را طبقه‌بندی نماید. با این کار، جایگاه هر مضمون، در الگوی کدگذاری (درخت‌واره یا شبکه مضامین) مشخص می‌شود. با این وصف، طبقه‌بندی مضامین، پا به پای تحلیل و یافتن مضامین جدید، به پیش می‌رود و البته همواره، امکان اصلاح عناوین طبقات، ادغام یا تفکیک طبقات و تغییر مضامین زیرمجموعه آنها وجود دارد. بنابراین، کدگذاری تفسیری، عملی تدریجی و تکامل‌یابنده است. در این مرحله، مجموع ۳۸ مضمون سازمان‌دهنده اولیه، پس از بارها تکرار فرآیند رفت و برگشتی مضامین و مقایسه آن‌ها، با یکدیگر در قالب ۶ مضمون سازنده مطابق جدول (۳) دسته‌بندی گردید.

جدول ۳: مضامین اولیه و سازنده (تفسیری) حکمرانی مطلوب هوشمند در مدیریت شهری

مضامین سازنده (مؤلفه)	مضامین اولیه (شاخص)
مشارکت هوشمند	- استقرار و بکارگیری سامانه‌های هوشمند پایش کیفیت هوا و بلایای طبیعی
	- مدیریت هوشمند انرژی، آب و فاضلاب، پسماند و حمل و نقل شهری
	- استفاده کارآمد از ظرفیت‌های شهرداری برای ارائه خدمات هوشمند شهری
	- ایجاد بانک اطلاعاتی مکانیزه در حوزه‌های مختلف شهرداری
	- کارایی هوشمند - ایجاد واحد آمار و اطلاعات الکترونیکی و متولی مشخص برای بحث آمار و تهیه آمارنامه‌ها
	- وجود نرم‌افزارهای توانمند در جهت یکپارچه‌سازی بانک‌های مختلف اطلاعاتی
	- ارتقاء سطح دانش استراتژی کارکنان و مدیران شهرداری
	- شهردار هوشمند
	- مهندسی ساختار سازمانی شهرداری برای ایجاد فناوری‌های هوشمند در شهر
	- مشارکت الکترونیکی شهروندان در تصمیم‌سازی‌های شهری و سازماندهی بهتر سامانه‌های "من یک شهر دارم"
مشارکت هوشمند	- طراحی و استقرار سامانه دموکراسی الکترونیکی (رای‌گیری الکترونیک)
	- استقرار سامانه پیشنهادها و انتقادات الکترونیکی برای شهروندان
	- ارائه اطلاعات شفاف الکترونیکی کارکردی شهرداری به شهروندان
	- ارائه برنامه‌های آموزشی و آگاه‌سازی برای شهروندان برای استفاده از خدمات الکترونیک شهرداری
	- توجه مسئولان شهری به آزادی بیان و گردش آزاد اطلاعات در انتخاب فناوری‌های هوشمند شهری

۱۵امه جدول ۳: مضامین اولیه و سازنده (تفسیری) حکمرانی مطلوب هوشمند در مدیریت شهری

مضامین سازنده (مؤلفه)	مضامین اولیه (شاخص)
	- استفاده از فناوری‌های به روز بی‌سیم و پهبادی در مدیریت شهری - ترسیم چشم‌انداز توسعه فناوری‌های هوشمند توسط شهرداری - نظارت بر طرح‌ها و پروژه‌های اجرایی شهرداری با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی - تعامل دفتر فنی و روابط عمومی شهرداری با شهروندان مبتنی بر CT - شفافیت مبتنی - طراحی سامانه الکترونیکی شفافیت درآمدها، هزینه‌ها و مناقصات و قراردادهای - بر CT - اطلاع‌رسانی حقوق شهروندی و وظایف متقابل شهرداری و شهروندان مبتنی بر CT - اطلاع‌رسانی الکترونیک تصمیمات مأخوذه شهرداری - گسترش و فراگیری فناوری اطلاعات در حیطه‌های مختلف کاری شهرداری - بهبود الکترونیکی دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی شهری - واگذاری خدمات الکترونیک شهری به بخش خصوصی، NGOها و استارت‌آپ‌ها
عدالت محوری	- استقرار سامانه‌های هوشمند مدیریت شهری در مناطق مختلف تهران - یکسان‌سازی (برابری) زیرساخت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در مناطق مختلف تهران
هوشمند	- نظارت الکترونیکی و سیستمی بر قراردادهای، تخصیص منابع و مصارف در مناطق مختلف تهران علی‌الخصوص مناطق محروم - مدیریت شهری یکپارچه، الکترونیک و مردم‌سالار در تمامی مناطق ۲۲گانه تهران
پاسخگویی	- نظارت الکترونیکی بر اقدامات، فعالیت‌ها و مجوزهای شورای شهر، شهردار و کارکنان شهرداری - کنترل (پیگیری) مستمر استقرار نظام الکترونیکی تکریم ارباب رجوع برای پیگیری شکایات مراجعین
هوشمند	- نظارت دائم سامانه الکترونیکی ملاقات با شهردار و شورای شهر - استفاده از امضای دیجیتال در تمام فعالیت‌های شهرداری - نظارت بر خدمات الکترونیکی شهری در مناطق مختلف تهران
	- عارضه‌یابی قوانین اجرایی شهرداری و پیش‌بینی کانال‌های نظارتی الکترونیکی بر اجرای مرحله‌ای بخشنامه‌ها - نظارت الکترونیک بر اجرای قوانین و مقررات
حاکمیت قانون	- تدوین قوانین و مقررات هوشمندسازی در شهرداری - ایجاد ساختار الکترونیکی حقوقی و قراردادی شهرداری در عقد قراردادهای با امضاء الکترونیکی - قانونمندی و تخصص‌گرایی الکترونیکی در روند انتخاب پیمان‌کاران مجری اجرای فناوری‌های هوشمند شهری

مضامین سازنده (مؤلفه‌های) سازنده حکمرانی مطلوبِ هوشمند، در مدیریتِ شهری شامل: کارایی هوشمند؛ مشارکتِ هوشمند؛ شفافیتِ مبتنی بر CT؛ عدالت‌محوری هوشمند؛ پاسخگویی هوشمند و حاکمیتِ قانون.

با توجه به کدهای احصا شده، برای تفهیمِ بهترِ مضامینِ اولیه (شاخص)، سازنده (مؤلفه) و فراگیر (ابعاد) شاخص‌های حکمرانی مطلوبِ هوشمند، در مدیریتِ شهری شبکه مضامین، بر اساس الگوی **گاریوم**^۱ (۱۹۹۸) ترسیم گردید. **شکل (۱)** شبکه مضامین حکمرانی مطلوبِ هوشمند، در مدیریتِ شهری را نشان می‌دهد.



شکل ۱: شبکه مضامین حکمرانی مطلوب هوشمند در مدیریت شهری

مرحله چهارم: تعیین اعتبار متغیرهای شناسایی شده

تعیین اعتبار متغیرهای شناسایی شده، بر اساس شاخص‌های تناسب و کاربردی بودن، مورد بررسی قرار گرفت و نظر مصاحبه‌شوندگان، در این باره بررسی شد. از طرفی در مورد شاخص تناسب با ۲ نفر از مصاحبه‌شوندگان، درباره تناسب یافته‌های پژوهش، با دنیای تجربی، بحث شد و در مورد نام‌گذاری، اصلاحاتی در تعدادی از مقوله‌ها صورت پذیرفت. به علاوه در خصوص شاخص کاربردی بودن، مقایسه مستمر داده‌ها، با پیشینه و مبانی نظری پژوهش، انجام شد در همین راستا، تدوین پرسش‌های نیمه‌ساختاریافته، در هر مرحله از مصاحبه‌ها با رفع اشکال از آن‌ها، به کاربردی بودن پژوهش، جامعه عمل پوشانده شد. همچنین برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها، از چهار معیار اعتبارپذیری (با حضور مستمر در محل، ثبت دقیق همه مراحل پژوهش، و مطالعه چندین باره متن مصاحبه‌ها)؛ انتقال‌پذیری (با تبیین نتایج با جزئیات کافی و به صورت تعمیق)؛ اطمینان‌پذیری (ثبت دقیق همه مستندات مربوط به پژوهش)؛ تأییدپذیری (با دریافت تأییدیه مصاحبه‌شوندگان از استنتاج‌های به‌عمل آمده) استفاده گردید و مدل، مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری صورت گرفت. نتایج تحلیل‌ها، در بخش کیفی، نشان داد شبکه مضامین حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری، شامل ابعاد کارایی هوشمند، مشارکت هوشمند، شفافیت مبتنی بر CT، حاکمیت قانون، پاسخگویی هوشمند و عدالت‌محوری هوشمند است. در تبیین یافته‌های پژوهش، می‌توان ادعان داشت، مطابق نظریه حکمرانی مطلوب، حکمرانی، از طریق مشارکت کارکنان، با انواع مختلف آگاهی و دانش و تجارب گوناگون، تقویت می‌شود. حکمرانی خوب، به معنای استفاده هر چه بیشتر از تواناییهای بالقوه مدیران، در استخدام افراد، با مهارت‌های بالا است، این افراد، می‌توانند از سنین، نژاد، جنسیت، تجارب و اقشار گوناگون جامعه باشند؛ بنابراین آنچه مسلم است، شهرداری‌ها، با به‌کارگیری اصول حکمرانی هوشمند، در سطح شهرداری، قادر به فراهم آوردن زمینه‌های توانمندسازی کارکنان، خواهند بود. با مرور پیشینه پژوهش، پیرامون متغیرهای پژوهش، این نکته نمایان می‌شود که نتایج پژوهش حاضر، مشابه و هم‌راستا، با نتایج پژوهش امینی‌شاد و همکاران (۲۰۱۸) و مشابه و هم‌راستا با نتایج پژوهش بیاگی^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در خارج از کشور است. به طوری که این پژوهشگران، نشان دادند کارایی هوشمند، مشارکت هوشمند، شفافیت مبتنی بر CT، حاکمیت قانون، پاسخگویی هوشمند و عدالت‌محوری هوشمند، بر ایجاد حکمرانی

مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری، اثرگذار هستند. بنابراین پیشنهادهای اجرایی، به مدیران شهرداری، به شرح زیر است؛

استفاده هوشمندانه و مبتکرانه، از فن‌آوری‌های نوین، همچون هوش مصنوعی، توسط شهرداری، می‌تواند منجر به بهبودی جنبه‌های مختلفی از، مدیریت شهری شود. به لطف گسترش اتصالات وای‌فای، فن‌آوری‌های اینترنت اشیا و دوربین‌های مداربسته، شهرداری، می‌تواند از این فن‌آوری‌ها، برای ارتقای سطح کیفیت زندگی شهری، و کاهش مدت زمان واکنش، در برابر حوادث، استفاده کند. داده‌های تصویری آنلاین این دستگاه‌ها، به‌منظور ردیابی و تخصیص بهتر منابع، در مناطق تهران، و نیز بهبود ایمنی عمومی، مورد تجزیه و تحلیل، قرار می‌گیرند. همچنین استفاده از سنسورهای اعلام زمان واقعی پر شدن مخزن‌های زباله، باعث می‌شود که ماشین‌های جمع‌آوری پسماند، نیازی به مراجعه مداوم، به مناطق جمع‌آوری، نداشته باشند. بدین ترتیب وقت آن‌ها، برای عبور از مناطق، با سطوح خالی و یا نیمه پر، تلف نمی‌شود و می‌توانند سریع‌تر، به تخلیه ظروف پر، و حتی سرریز شده، در مناطق اعلام شده، بپردازند.

پیاده‌سازی هوش تجاری، با استفاده از نرم‌افزار تبلو^۱ به عنوان یک پلتفرم پویا، و کارآمد، شهرداری تهران را، قادر به بهره‌مندی از داده‌های خود، برای اتخاذ تصمیمات بهینه، و بهبود کارایی، می‌نماید. نرم‌افزار تبلو، این امکان را، به شهرداری‌ها می‌دهد، تا داده‌های متنوع و حجیم خود را، به سرعت و به شکل گرافیکی، تجزیه و تحلیل کرده، و اطلاعات قابل فهم، و قابل مقایسه برای مدیران، فراهم کنند. استفاده از نرم‌افزار تبلو، در شهرداری‌ها، به ارائه داشبوردها و گزارش‌های تحلیلی پیشرفته، منجر می‌شود، که به مدیران، این امکان را می‌دهد تا در زمینه‌های مختلف، از جمله مدیریت حوادث شهری، ترافیک، خدمات شهری و اقتصاد شهر به صورت بهینه، عمل کنند. این پلتفرم، همچنین به شهرداری‌ها، این قابلیت را می‌دهد، که با نمایش داده‌های مهم، به شکل گرافیکی و دینامیک، اطلاعات را بازتر، و قابل فهم‌تر، به اشتراک بگذارند. از طرف دیگر، نرم‌افزار تبلو، با امکان ادغام داده‌ها از منابع مختلف، به شهرداری‌ها، این امکان را می‌دهد، تا از یک منبع یکپارچه، و جامع اطلاعات، بهره‌مند شوند و تصمیمات خود را بر اساس داده‌های کامل‌تری اتخاذ کنند.

لازم است دستگاه‌های اجرایی، با مشارکت شهرداری، همکاری کاملی، با کمیسیون توسعه دولت الکترونیکی، به ریاست معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور، و دبیری سازمان فناوری اطلاعات ایران، به عنوان بازوی فنی اجرایی کمیسیون، داشته باشند. بی‌شک تحقق این امر، در گرو همکاری تمام مسؤولین محترم دستگاه‌های اجرایی، کارشناسان و صاحب‌نظران و فرهیختگان است که هر یک، به فراخور خود، در تحقق و موفقیت این حرکت سازنده، و ملی،

1. Tableau

سهیم هستند. ضمنِ قدردانی از مخاطبانِ ارجمند، از درگاهِ قدس الهی، اهتمام همگان، در تحققِ اهدافِ مندرج در این سند ملی را، آرزو می‌نماید.

راه‌اندازی خدماتِ الکترونیکی، اپلیکیشنِ تصدیقِ گواهی (استعلام از اصلی بودنِ گواهی‌های صادره شهرداری)، اپلیکیشنِ ضابطه هوشمند (اعلامِ ضوابطِ ساخت و ساز به طور هوشمند) و اپلیکیشنِ شهرنما (مشاهده تصاویر ۳۶۰ درجه پاناروما) از طریقِ درگاهِ اینترنتی سایتِ شهرداری تهران، برای شهروندان، قابل استفاده شود.

به دولت اجازه داده می‌شود، به منظورِ شتاب‌بخشی، به توسعه شبکه ملی اطلاعات، ارتقاء و نوسازی زیرساخت‌های ارتباطی، و توسعه فیبر نوری منازل، و کسب‌وکارها، صندوقی تحت عنوان «صندوق توسعه شبکه ملی اطلاعات»، در سقفِ پست‌های سازمانی و اعتباراتِ مصوّب وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، ایجاد نماید. اساسنامه و منابع این صندوق، به پیشنهادِ مشترکِ وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمانِ اداری و استخدامی کشور و سازمان برنامه و بودجه کشور، با همکاری بانک مرکزی و وزارت امور اقتصادی و دارایی، تدوین و به تصویبِ هیأت وزیران خواهد رسید.

این پژوهش، در طول اجرا، با محدودیت‌هایی مواجه بود که برخی از این محدودیت‌ها، در قالبِ جامعه، ابزار و زمان مورد بررسی به شرح زیر است:

- به علت اینکه این پژوهش، در بخش کوچکی از یک جامعه بزرگ آماری (شهرداری تهران) اجرا شده است، تعمیمِ نتایج آن، به بخش‌ها و سایر شهرداری‌ها، به آسانی مقدور نیست و باید با احتیاط همراه باشد.

- مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این پژوهش، شاملِ اساتید دانشگاهی آشنا به شهرداری، و مدیران ارشدِ شهرداری تهران، آشنا به مباحثِ حکمرانی هوشمند، بودند که فقط نقطه نظرات این افراد، برای ارائه مدل استفاده گردید، بنابراین در تعمیمِ یافته‌های این پژوهش، به سایر گروه‌ها (مراجعین شهرداری تهران و سیاست‌یون) باید احتیاط نمود.

- در هر پژوهشی که به کمکِ مصاحبه انجام می‌شود، امکان به وجود آمدنِ درکِ نادرست، و متفاوت، از پرسش‌های مصاحبه، وجود دارد و این ممکن است نتایج پژوهش را مخدوش سازد که در این پژوهش، از ابزار مصاحبه، استفاده گردید که در یافته‌های این بخش، باید احتیاط نمود.

این پژوهش، به طور مقطعی، در سال ۱۴۰۲ صورت گرفت که در تعمیمِ یافته‌های آن، به سایر دوره‌ها، ناشی از گذرِ زمان، باید احتیاط نمود.

از آنجایی که پژوهش حاضر، در شهرداری تهران، انجام شده است، از انجامِ چنین پژوهشی، در سایر شهرداری‌ها (به دلیل شرایط خاص سیاسی مناطق و شهرداری‌ها، ساختارِ شهری و...) می‌توان نتایج متفاوتی، حاصل نمود که با مطالعه تطبیقی، بینِ نتایج حاصل از این پژوهش، با سایر

شهرداری‌ها، به تفاوت‌های موجود، پی برد.

می‌توان این پژوهش را، در جوامع آماری دیگر نیز، انجام داد و با توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، اجتماعی، فرهنگ و خواسته‌های افراد آن بخش از جامعه، به نتایج متفاوتی دست یافت.

برای پژوهش‌های آتی نیز، پیشنهاد می‌شود، مدل حکمرانی مطلوب هوشمند، در مدیریت شهری را با بکارگیری روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی، یا دلفی فازی، طراحی، و با مدل پیشنهادی مقایسه شود، علاوه بر این، می‌توان با تعریف فرضیه‌های آماری بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدل پیشنهادی را، با استفاده از روش‌های آمار استنباطی، آزمون نمود.

- برخی متغیرهای یادشده در این پژوهش، نیازمند تکمیل هستند که عمدتاً به مشارکت‌کنندگان و نحوه هماهنگی دقیق آنها، در شهرداری تهران، مربوط است که این امر، نیازمند مطالعه دقیق کیفی، مانند مصاحبه عمیق با ذی‌نفعان و مطالعات کمی است.

مطالعه وضع موجود و مطلوب حکمرانی مطلوب هوشمند، در شهرداری تهران، از منظر شاخص‌های گوناگون، می‌تواند ابعاد جدید و جالبی از پویایی‌های شهرداری تهران، در خصوص متغیرها، در گذر زمان و به صورت تاریخی، نمایان سازد.

به‌نظر می‌رسد نقش و تأثیر ویژگی‌های محیطی، و به‌طور خاص، تلاطمات محیط اقتصادی - سیاسی - اجتماعی ایران، که ابهام و نوسان‌های محیطی شدیدی، دارند، بتواند بینش بهتر و اقتضایی‌تری، در تأثیر مؤلفه‌های ساختاری شهرداری تهران، بر اجرای حکمرانی مطلوب هوشمند، دهد.

اظهاریه قدردانی

این پژوهش، برگرفته از رساله دکتری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، و از سوی هیچ نهادی حمایت مالی نشده است. نویسندگان بر خود لازم می‌دانند، از همکاری علمی و ارائه اطلاعات از سوی شهرداری تهران تشکر و قدردانی نمایند.

منابع

- Alipour, H., and Keramat, Farhad. (2022). Public Governance, Development Planning and Political Development in the Islamic Republic of Iran. *Management and Development Process*, 35(4), 75-96: (in Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.35.4.75> <http://jmdp.ir/article-1-4465-fa.html>
- Amini Shad, A., Manovarian, A., Amiri, Mojtaba. (2018). Designing a good governance model in Tehran Municipality. *Management Futures Studies*. 30(3), 22-1.

- Asdamarji, E., Mohammadian, A., Rajabzadeh, Qatrami, A., Shoar, Maryam. (2018). Presenting a digital transformation capability maturity model using the meta-synthesis method: A case study of pharmaceutical companies. *Scientific Journal of Information Management*. 5(2), 69-48
- Darvishi, Sayyad. (2023). The effect of smart city on improving the sense of security with the mediator variable of social capital. *Scientific Journal of Strategic Studies of NAJA*, 8(2), 130-95. <https://jscm.ut.ac.ir/article-73498.html>
- Arfaee, M., Zand. A., and Sahar Dehyuri. (2021). Designing Thermal Map of Organizational Intelligence on Managerial Styles of Managers. *Agricultural. Marketing and Commercialization Journal*. 5(2): 1-13. (in Persian) <https://civilica.com/doc/1359809>
- Barry, D., Goedegebuure, L. (2018). Good Governance and Higher Education. In: Teixeira P., Shin J. (eds) *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_148-1
- Biagi, V., Patriarca, R.; Di Gravio, G. (2022). Business Intelligence for IT Governance of a Technology. Company. *Management Journal*. 7(3): 20-36. <https://doi.org/10.3390/data7010002>
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J., and Yogesh K. Dwivedi. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation Journal*. 106(2):102-112. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102312>
- Elyasi, M. H., and Mostafanejad, Hassan. (2019). Factors and Indicators of Smart Managers of the NAJA and Strategies for Strengthening It. *Scientific Journal of Strategic Studies NAJA*, 4(12), 45-76. (in Persian) http://ssj.jrl.police.ir/article_93030.html
- Ghaffari, P., Pourezat, A., Araei, V., and Alvani, Seyyed Mehdi. (2024). Identifying Factors Affecting Smart City Governance Using the Sandlowski and Barroso Model. *Quarterly Journal of Soft Power Studies*, 12(1), 83-98. (in Persian) https://www.spba.ir/article_212678.html
- Ghasemi, H., and Fallah-Tabar, Nasrallah. (2023). Investigating the impact of smart city components on sustainable security of urban spaces in District 1 of Karaj Municipality. First National Conference on Self-Care and Health in Vulnerable Groups, Karaj. (in Persian) <https://civilica.com/doc/1854674>
- Ghodratpour, M., Pour-Ezzat, A., Kiai, Mojtaba. (2024). Governance Challenges of the National Pension Fund. *Management and Development Process*, 37 (1), 147-174: Report of the Tehran City Studies and Planning Center. (in Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.37.1.147>
- Gowda, A., N., & Kumar, S., T., P. (2023). A Study on Good Governance: An

- overview. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 3(11), 82-92. <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.66939.4776>.
- Gubrium, J.F. (1998). *Analyzing field reality*. London: Sage Publications Ltd.
- Hafner-Burton, E., Pevehouse, J.C.W. & Schneider, C.J. (2024). Good governance in autocratic international organizations. *Rev Int Organ*. <https://doi.org/10.1007/s11558-024-09550-7>.
- Holzer, M., Zheng, Y., Manoharan, A., and Shark, A., (2023), Digital Governance in Municipalities Worldwide (Sixth Global E-Governance Survey: A Longitudinal Assessment of Municipal Websites Throughout the World, School of Public Affairs and Administration (SPAA) Rutgers. <https://doi.org/11.2023/s11558-024-09550-7>.
- Istudor, N., Ursacescu, M., Sendroiu, C., Radu, I. (2016). Theoretical Framework of Organizational Intelligence: A Managerial Approach to Promote Renewable Energy in Rural Economies. *Energies Journal*. 9(1): 639-651. <https://doi.org/10.3390/en9080639>.
- Jahani Dolatabadi, E., and Jahani Dolatabadi, Rahman. (2019). Measuring the effectiveness of smart projects in the Municipality of Tehran Region 2. *Quarterly Journal of Urban and Regional Development Planning*. 6(17), 59-94. (in Persian) https://urdp.atu.ac.ir/article_13527.html
- Rahman, R. (2021). Achieving Organizational Agility, Intelligence, and Resilience Through Good Governance. *M.j Journal*. 12(1), 89-96.
- Rashvand, F., and Allahyari, Asghar. (2010). Good Governance and Municipality in Theoretical Perspective. *Comprehensive Studies in Urban Management*, 1(2), 44-32. (in Persian) https://jcsium.qazvin.ir/article_117544.html
- Report of Tehran city Studies and Planning Center. 2021. www.terani.ir.
- Sadeghian Qaraqieh, S., Rasouli, R., Tabarsa, Gh., Ghorbani, Ali. (2020). Designing an organizational empowerment model based on good governance: a qualitative approach. *Research in Educational Systems*. 14(1), 52-37.
- Sandelowski M., and Barroso J., Glllop C., (2003). The challenge of searching for and retrieving qualitative studies. *Western Journal of Nursing Research* 25 (2), 153-178.
- Sharma, G. ., Yadav, A., and Ritika Chopra. (2020). Artificial intelligence and effective governance: A review, critique and research agenda. *Journal of Management*, 12(1), 89-92.
- Vision Document of the Native Model of Smart Tehran. (2022). Public Relations of the Information and Communication Technology Organization of Tehran Municipality.

نحوه ارجاع به مقاله:

سبزی، منیژه؛ محمدی مقدم، یوسف؛ محمدیان ساروی، محسن؛ نفری، ندا، و شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر (۱۴۰۳). تدوین اصول حکمرانی مطلوب هوشمند در مدیریت شهری. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۷(۴)، ۱۵۲-۱۲۵.

Sabzi, M, Mohammadi Moghadam, Y, Mohammadian Saravi, M, Nafri, N. & Sheikholeslami Kandelousi, N. (2024). Formulating Smart Good Governance Principles for Urban Management. *Management and Development Process*, 37(4).125-152.

DOI: [10.52547/jmdp.37.4.125](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.125)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



عنوان مقاله: تحلیل پدیدارشناسانه تله‌های شایستگی

مدیران در بخش دولتی^۱

علی احمدحسینی^۲، سعید میر^۳

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

چکیده:

هدف: تله‌های شایستگی، به مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها، ارزش‌ها و باورهای قدیمی گفته می‌شود که طی آن مدیران، تنها راه دستیابی به موفقیت و تعالی راه، پایبندی به اصول ابتدایی، و فراگرفته‌شده قدیمی، می‌دانند و هرگونه مسیر خارج از آن را نادرست، می‌پندارند. در واقع، می‌توان گفت تله‌های شایستگی، عوامل بازدارنده‌ای هستند که با ایجاد ایستایی و اینرسی در مدیران، آن‌ها را در دام‌هایی، گیرانداخته و از شایستگی دور می‌کنند. بنابراین باتوجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف تحلیل پدیدارشناسانه تله‌های شایستگی مدیران دولتی؛ شناسایی ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی در یک سازمان دولتی، انجام پذیرفته است.

طرح پژوهشی/روش‌شناسی/رویکرد: پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی و از نوع پژوهش کیفی است، که با استفاده از روش پدیدارشناسی، و رویکرد دیکلمن، انجام شده است. از آنجا که پژوهش حاضر، کیفی است روش جمع‌آوری اطلاعات در آن، مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان است. در این پژوهش، به منظور بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل محتوای کیفی و نرم‌افزار Maxqda استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش، علاوه بر شناخت و فهم پدیده مذکور، ۱۵ بُعد و ۱۵ پیامد راه، به عنوان ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران شناسایی کرده است. بر این اساس، عدم درک تغییرات شرایط محیط سازمانی، عمل کردن مدیران، در محدوده خط‌کشی شده و راه‌جویی بر پایه دانش و تجربه پیشین، ازجمله ابعاد تله‌های شایستگی است، و ایجاد عدم تطابق ارزش‌های سازمانی، با فناوری‌های موثر دفاعی، تضعیف رشد و توسعه فردی کارکنان سازمان، و ایجاد سندرم پیری زودرس در سازمان، در زمره پیامدهای تله‌های شایستگی قرار می‌گیرند.

کلیدواژه‌ها: تله، شایستگی، تله شایستگی، پدیدارشناسی، تحلیل محتوای.

۱. پژوهش حاضر برگرفته شده از رساله دکتری است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول).
s.mir1091@iau.ac.ir

اگر سازمان‌ها، به شایستگی‌های مدیران، اهمیت دهند و بتوانند به‌طور مناسب به شناسایی و ارزیابی این شایستگی‌ها، اقدام کنند، موفقیت آنان به احتمال زیاد، تضمین شده خواهد بود (Rajebi, Maleki Avarsin & Daneshvar Heris, 2022). در عصر کنونی، برای بقا، پیشرفت، و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را، در سازمان، تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن، جلوگیری به‌عمل آید. برای آنکه در دنیای متلاطم، و متغیر امروز، به حیات، تداوم بخشید، باید به جریان نواندیشی و نوگرایی، روی آورد و با پرهیز از خطی عمل کردن، و تفکر جانبی، برای رویارویی با مسائل، پاسخ‌های بدیع و تازه، تدارک دید و همراه با تاثیرپذیری از این تحولات، بر آن‌ها اثر نهاد. در چنین شرایطی، داشتن تفکر غیرخطی در سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمانی، در پیشبرد اهداف و دستیابی به مزیت رقابتی است سازمان‌ها، برای حفظ و بقای این مزیت رقابتی، همواره باید مسیری رو به رشد را طی کنند (Saukh & Vikarchuk, 2021). مسائل امروز سازمان‌ها، با راه‌حل‌های دیروز، قابل حل نیستند و تکیه بر دانش منسوخ گذشته، مشکلات آتی را، حل نخواهد کرد. باید برای پیشرفت آینده، اقداماتی انجام داد تا سازمان‌ها، در شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت، که تا حدی مبهم و پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده‌اند، بتوانند برای رسیدن به موفقیت، یک راهبرد نوآورانه تدوین کنند (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2023). اما با این حال، گاهی مدیران به‌طور افراطی، بر ساختار، رفتار و فرآیند مدونی، پافشاری کرده و حاضر نیستند دانش، و مهارت‌های منسوخ و قدیمی خود را، رها کنند و در تله شایستگی، گرفتار می‌شوند. تله‌های شایستگی، نشان‌دهنده رفتارهای قالبی، پیش‌بینی‌شده، تکراری و آرامش‌بخشی هستند که افراد را، از شکار فرصت‌ها بازداشته و آن‌ها را مجبور می‌کند گزینه‌های تکراری و دم‌دستی را برگزینند (Ulrich, Harper, Maloney, Warren, Whiteside & MacDonald, 2024). در چنین شرایطی، مدیران، معمولاً وسوسه می‌شوند تا اقداماتی را که در گذشته، انجام داده‌اند، تکرار کنند. یک دلیل مهم برای این امر، یادگیری از طریق تکرار یا تجربه است: تکرار یک فرآیند گذشته، نسبت به اجرای فرآیند جدید، هزینه کمتری دارد، حتی اگر به نظر برسد که با شرایط فعلی سازگارتر باشد. این پدیده، به‌عنوان "تله شایستگی" شناخته می‌شود (Denrell & Le Mens, 2020). به‌عبارتی، چنین مدیرانی، تنها در محدوده‌ای خط‌کشی‌شده، عمل می‌نمایند و از درگیر شدن در چالش‌های فکری، گریزان هستند. بنابراین در عصر سازمان‌های پیچیده بزرگ، در دنیای رقابتی، که عرصه آن هر لحظه تنگ‌تر و سخت‌تر می‌گردد، و در شرایطی که نیازها، و انتظارات از درون و

بیرون، هر لحظه تغییر می‌کند، مدیران محبوس شده، در حصار آهین تله شایستگی، با پیش گرفتن شیوه‌های تکراری، و قدیمی نمی‌توانند، سازمان‌های خود را به سر منزل مقصود برسانند و به عنوان سازمان‌های کارآمد و موفق، مطرح شوند (Ulrich et al., 2024). سازمان‌ها، برای بقاء و تداوم نقش مثبت، و سازنده خود، نیازمند افکار، اندیشه‌ها، نظرات تازه و نو هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو، مبتنی بر پژوهش‌های میدانی و اندیشه‌ها و تئوری‌ها، بتوانند پویایی خود را تضمین کنند، در غیر این صورت، روبه زوال و نابودی هستند (Svejenova, 2019). مقاومت سازمان‌ها، در قبال تغییرات، در پی دچار شدن به دام شایستگی، موجب حذف آن‌ها شده، و حتی قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. بنابراین، نظر به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر، با هدف شناسایی ابعاد، و پیامدهای تله‌های شایستگی در یک سازمان دولتی، انجام پذیرفت.

تله شایستگی، با گرفتار کردن رهبران، در بند شیوه‌های سنتی و معمول، منجر به ایجاد محیطی می‌گردد، که روح ابتکار و نوآوری در آن، مسکوت شده است (Pan, Sun & Lam, 2020). تله شایستگی، باعث می‌شود این باور، شکل گیرد که فرایندهای قدیمی‌تر، نتایج دلخواه را، برای سازمان، به همراه داشته و سازمان‌ها، را تهییج می‌کند تا به همان روش‌ها، ادامه دهند. تله‌ها، فضایی را برای نوآوری نمی‌گذارند و باعث می‌شوند، در هنگام پاسخگویی به نیازهای متغیر، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان، قربانی شایستگی‌های منسوخ شده شوند (Rath & Jena, 2024). یک سازمان دولتی، در راستای انجام وظایف خود در برابر تهدیدها و گزندهای خارجی، و به‌منظور بهبود روحیه کارکنان خود، باید محیطی متناسب با فعالیت خود، به‌وجود آورد، تا زمینه بروز تفکر خلاق و نوآور، برای کارکنان، فراهم شود. با توجه به وظیفه ذاتی سازمان، مبنی بر دفاع از مرزها و انجام وظایف محوله خود، نبود چنین فضایی، در آینده‌ای نه چندان دور، اجرای وظایف سازمان را به مخاطره، خواهد انداخت (Ardalan, Alvani & Sharifian, 2018). در سازمان‌های دولتی، به دلیل بزرگ و مکانیکی بودن سازمان، و وجود بروکراسی اداری خشک، و غیرقابل انعطاف، خلاقیت و نوآوری وجود ندارد، و یا بسیار کم است. در بیشتر مواقع، خلاقیت و نوآوری، در مراحل اولیه خود، به دلایل مختلف، از جمله تخصیص نیافتن منابع، کافی نبودن زمان، برای به نتیجه رساندن ایده، و انتخاب نکردن یک مدیریت مناسب، برای به نتیجه رسیدن خلاقیت و نوآوری، در سازمان تحقق نمی‌یابد (Água & Correia, 2021). تله شایستگی، مفهومی است که رهبران را، از این مهم، باز می‌دارد. از سوی دیگر، پاسخ سریع به تهدیدها، و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی، در حل مسائل در سازمان‌ها، مطرح ساخته که بر این اساس، نیاز سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های دولتی،

به مدیران شایسته، بیش از پیش آشکار گشته است. تغییرات گسترده، در ماهیت صحنه نبرد، همچون دانش، محور شدن جنگ‌ها، تهدیدهای نوپدید و توسعه فناوری‌های نوین سازمان و غیره، نیاز به ایجاد تحول، در دیدگاه رهبری و عدم استقبال آن‌ها، از روش‌ها و شیوه‌های قدیمی، برای حل مسئله، جهت ارتقای پاسخگویی سازمان‌ها، به این محیط پیچیده راه، دوچندان ساخته است (Golshahi, Sadeghi Nasab & Moradi Dommeneh, 2023).

اگر اقدامی، در حوزه تله‌های شایستگی، و شناخت آن در آجا، صورت نگیرد، پیامدهای منفی، در حوزه‌های مختلف فردی (اعم از بی‌انگیزگی، فرسودگی شغلی و مسیر پیشرفت شغلی، و...) و سازمانی (اعم از کاهش سطح بهره‌وری سازمانی، تداوم سکوت سازمانی، کاهش سطح تحقق مأموریت‌های واگذاری و...) ایجاد می‌گردد. با توجه به اهمیت حفظ، و ارتقای عملکرد شناختی، در محیط‌های سازمانی، بررسی عوامل مؤثر بر این توانمندی‌ها، ضروری است. درک عمیق از این عوامل، می‌تواند به بهبود برنامه‌های آموزشی، توسعه مهارت‌های رهبری، و افزایش آمادگی روانی مدیران سازمان دولتی، کمک کند. علاوه بر این، شناسایی و مدیریت به‌موقع عوامل تضعیف‌کننده عملکرد شناختی، می‌تواند از بروز خطاهای راهبردی، در میدان نبرد جلوگیری کند. با وجود پژوهش‌های متعدد، در حوزه‌های مدیریتی و سازمانی، خلأهایی در ادبیات علمی، مرتبط با سازمان‌های دولتی، مشاهده می‌شود. مطالعات داخلی، عمدتاً بر شایستگی‌های مدیریتی، تمرکز داشته‌اند و تنها تعداد محدودی همانند پژوهش شیرینی، باقرزاده خداهشهری و قاسم‌پور (۲۰۲۴) به موضوعاتی، مانند تله‌های شایستگی پرداخته‌اند. در سطح بین‌المللی نیز، پژوهش‌های بیشتر به داده‌های کمی، و نظریه‌های مرتبط با سازمان‌های عمومی و سرمایه‌گذاران فناوری، محدود شده‌اند. این در حالی است که بررسی عمیق تجربیات، و ادراکات مدیران، می‌تواند بینش‌های منحصر به فردی در زمینه چالش‌ها، و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، فراهم کند. از این‌رو، این پژوهش، با تمرکز بر ابعاد خاصی، از تله‌های شایستگی، در یک نهاد، این مطالعه، سعی دارد ویژگی‌ها و چالش‌های منحصر به فردی را شناسایی کند، که در سازمان‌های غیردولتی، وجود ندارند. بنابراین پرسش اصلی پژوهش حاضر، آن است که ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی، در مدیران در یک سازمان دولتی کدامند؟

شایستگی

کلمه شایستگی ریشه در کلمه لاتین *competentia* به معنای "مجاز به قضاوت" دارد. همچنین به عنوان "حق صحبت کردن" است (Sanghi, 2016). مک کلند^۱ (۱۹۷۳) که معرفی کننده شایستگی های منابع انسانی است، شایستگی را به عنوان "خصوصیات اساسی عملکرد برتر" تشریح می نماید. در تعریفی دیگر، بویاتزیس^۲ (۱۹۸۲) شایستگی را به عنوان "خصلت های بنیادی شخصی که به صورت روابط علت و معلولی مرتبط با شاخص های عملکرد مؤثر، و یا برتر در یک شغل یا وضعیت است" تعریف می کند. عبارت "ویژگی های بنیادی" بیان شده تعاریف فوق، بیانگر آن است که شایستگی، یک بخش نسبتاً عمیق، و پایدار از شخصیت فرد است و می تواند، رفتار او را در گستره وسیعی از موقعیت ها، و وظایف شغلی، پیش بینی نماید. مرتبط بودن، به معنای این است که شایستگی ها، سبب خلق یا پیش بینی رفتار، و عملکرد آن فردی است که از آن شایستگی، برخوردار باشد (Misra & Sharma, 2017). با وجود شیوه های گوناگون بیان، در این تعاریف، به صورت کلی، شایستگی، به عنوان یک نوع قابلیت، برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می شود (Chen & Jiang, 2019). در واقع، شایستگی، اصطلاح مورد استفاده برای توصیف مجموعه ای از دانش، مهارت و نگرش هاست که، به عملکرد شغلی موفق، منجر می شود و در نهایت، موجب دستیابی به اهداف و اولویت های سازمانی، می گردد (Davoodi, Vedadi, rezaeiyan & gholamzadeh, 2021). با وجود تعاریف گوناگون، تعریف شایستگی ارائه شده ذیل تعریف جامع تری است؛ زیرا این تعریف، شایستگی ها را به اهداف سازمان، مرتبط می داند. طبق این تعریف، شایستگی، تلفیقی از دانش، قابلیت ها، توانایی ها و خصوصیات قابل مشاهده و قابل سنجش است که به ارتقا عملکرد کارمندان، کمک می کند و در نهایت، به موفقیت سازمانی، منتج خواهد شد. شایستگی ها، قابل اصلاح هستند و می توانند با وظایف جدید و پیچیده تر، همسو شوند و کارا باشند (Müller-Frommeyer, Aymans, Bargmann, Kauffeld & Herrmann, 2017).

تله شایستگی

تله های شایستگی، نشان دهنده رفتارهای از پیش تعیین شده، پیش بینی شده، تکراری و آرامش بخشی

1. McClelland
2. Boyatzis

هستند که اشخاص را از دستیابی به فرصت‌ها، بازداشته و آنان را مجبور می‌کند پاسخ‌های تکراری، و دمدستی را انتخاب کنند (Ulrich et al., 2024). به اعتقاد کامینگ^۱ (۲۰۱۸) اشخاصی که در دام شایستگی، گرفتار شده‌اند، در انجام برخی از وظایف تجربه‌شده، توانمند می‌شوند و انجام آن را به همان روش مرسوم، یا تجربه‌کرده در هنگام ورود به سازمان، ادامه می‌دهند، حتی هنگامی که شیوه‌های مناسب‌تری، برای انجام آن وجود داشته باشد، کار را به روش‌های تکراری انجام می‌دهند. به‌طور طبیعی، زمانی که بر ساختار، رفتار و فرآیند مدونی اصرار ورزیده شود، کارمندان نیز انگیزه کافی برای آزمون و خطا، نسبت به درستی یا نادرستی کارهایی که احتمال آن می‌رود، به ارتقاء عملکرد نسبت به رویه فعلی منجر شود، نخواهند داشت (Matsuo, 2021). ممکن است افراد در هر نقش و جایگاهی، به‌طور افراطی، به داده‌هایی که دیگر مفید نیستند، تکیه کنند. همچنین، در بعد سازمانی نیز، این امکان وجود دارد که حتی افراد بسیار موفق در سازمان، در مسیر شغلی خود، در تله‌های شایستگی گرفتار شوند، که باعث تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، کند و یا اشتباهات غیرقابل جبران شود. ترک کردن عقاید و دانش‌های قدیمی، به‌ویژه هنگامی که همکاران فرد و رهبران یک سازمان نیز، در مقابل آن، یا حتی چالش برانگیز بودن دانش، و نظریه جدید بحث کنند، می‌تواند دشوار باشد (Rath & Jena, 2024). اینجاست که به دلیل حلقه قدرت، تصمیم‌گیری و همچنین گروه‌اندیشی، تله شایستگی در سازمان، قوت و قدرت بیشتری پیدا می‌کند. تله شایستگی سبب می‌شود، این عقیده شکل گیرد که راه‌حل‌های قدیمی‌تر، نتایج دلخواه را برای سازمان، به همراه داشته و سازمان‌ها را، تهییج می‌کند تا به همان روش‌ها، ادامه دهند. تله‌ها، فضایی را برای نوآوری، باقی نمی‌گذارند و سبب می‌شوند در هنگام پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان، قربانی شایستگی‌های قدیمی گردند (Shiri, Bagherzadeh Khodashahri & Ghasempour, 2024). ادامه روند و عدم ترک تله‌های شایستگی، سبب عدم تطابق و هماهنگی ارزش و عملکرد سازمانی، با نیازهای روز بازار خارجی و عدم همسویی با فناوری‌های تحول دیجیتال، (Jackson, 2019)، تضعیف رشد و توسعه فردی کارمندان، و عدم انگیزه، برای تغییر سازمان‌ها، محدودشدن پتانسیل، و قابلیت سازمان، برای رویارویی سریع با تحولات اضطراری و ترس منابع انسانی، از احتمال عدم موفقیت آنان در یادگیری قابلیت‌های جدید، می‌شود (Mu & Jiang, 2024).

پیشینه پژوهش

شیری و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی، با عنوان "شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای

1. Cumming

تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی" انجام دادند. طبق یافته‌ها، سبک مدیریتی سنت‌گرا، فناوری‌هراسی و اجتماعی‌سازی اداری به ترتیب، از بیشترین سهم، در نشر و نمو تله‌های شایستگی، از نظرگاه حاذقان، برخوردار بودند. همچنین، پیامدهایی نظیر دیرینگی دانشی، روزمرگی شغلی و بسندگی در شغل، به ترتیب به زعم خبرگان، از نقش پررنگ‌تری در اثر تله‌های شایستگی در کالبد سازمان‌های دولتی شهر ایلام، برخوردارند. **مو و شیانگ**^۱ (۲۰۲۴) پژوهشی، با عنوان "ظرفیت جذب در مقابل تله شایستگی: دانش تجربی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور" انجام دادند. این مطالعه، با کنار هم قرار دادن دیدگاه‌های «ظرفیت جذب» و «تله شایستگی»، یک جفت فرضیه رقابتی را، در رابطه با تأثیر دانش تجربه‌شده بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری، در فناوری‌های نوظهور، پیشنهاد می‌کند. نتایج، نشان داد که دانش تجربه‌شده سرمایه‌گذاری، در فناوری‌های نوظهور را، بر اساس دیدگاه ظرفیت جذب، تحریک می‌کند. همچنین یافته‌ها، حاکی از آن بوده، که دانش تجربی، بر سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور، تأثیر منفی می‌گذارد، که با دیدگاه تله شایستگی، سازگار است. شهرت سرمایه‌گذار، و وضعیت سرمایه‌گذار، پیامدهای تله شایستگی را، تشدید می‌کند. **راث و ینا**^۲ (۲۰۲۴) پژوهش تحت عنوان "من نمی‌خواهم تغییر کنم! آیا من به دام افتاده‌ام؟ یک پژوهش کیفی عمیق مقاومت در برابر تغییر منجر به تله شایستگی" انجام دادند. نتایج مصاحبه‌ها و تحلیل‌های جامع، حاکی از تغییر قابل توجهی در تعریف مقاومت، در برابر تغییر است. تجزیه و تحلیل شبکه، به شناسایی موضوعات فرعی، سوابق و پیامدهای مقاومت، در برابر تغییر، منجر شد. این مطالعه، اهمیت نوآوری، آموزش پرسنل، بی‌اعتمادی و نقش انگیزه را، برجسته می‌کند. **یلماز و توزلوکایا**^۳ (۲۰۲۲) پژوهشی، تحت عنوان "تله شایستگی در یادگیری سازمانی: کاربرد درگاه دولت الکترونیک ترکیه در طول پاندمی COVID-19" به‌انجام رساندند. یافته اصلی این مطالعه، این است که به عنوان یک سازمان مجازی، برنامه درگاه دولت الکترونیک ترکیه، بدون افتادن در دام شایستگی، در طول انتقال از روتین به زمان کووید-۱۹، خود را به خوبی تطبیق داده‌است. در پی گردآوری، ترکیب و خلاصه‌سازی ایده‌های مربوط به تعاملات دیجیتال، از متخصصان بین شهروندان، دولت و سایر سازمان‌های دولتی، کارمندان، و کسب‌وکارها/ تجارت‌ها، واکنش‌های جامع و مفصلی بر اساس روند عملکرد سازمان‌ها، و مؤسسات دولتی، شناسایی شده‌است. **چاپسال و گوئرون**^۴ (۲۰۱۷) مطالعه‌ای با عنوان "تله شایستگی، قراردادهای بهینه و مسئولیت محدود" انجام دادند. نتایج،

1. Mu & Jiang
2. Rath & Jena
3. Yilmaz & Tuzlukaya
4. Chapsal & Guéron

نشان داد مدیرانی در سازمان، وجود دارند که در نتیجه یادگیری از طریق انجام عملی، که در گذشته انجام داده‌اند، در صورت بروز مسئله‌ای مشابه همان عمل را، تکرار می‌کند، زیرا تکرار یک عمل، کم‌هزینه‌تر از انجام یک عمل جدید است. به این صورت، در دام شایستگی، گرفتار می‌شوند و به سادگی، اقدام مشابهی را نسبت به گذشته؛ انجام می‌دهند.

بررسی پیشینه پژوهش، حاکی از آن است که اغلب پژوهش‌های داخل کشور، بحث شایستگی مدیران را، مورد بررسی قرار داده‌اند و اندک پژوهشی، نظیر پژوهش **شیری و همکاران (۲۰۲۴)**، بحث تله‌های شایستگی را مورد بررسی قرار داده است. درخصوص پژوهش‌های خارجی، نیز می‌توان گفت که مطالعات قبلی، عمدتاً بر نظریه‌ها و داده‌های کمی روی سازمان‌های عمومی و سرمایه‌گذار، در فناوری، متمرکز بودند. اما پژوهش حاضر، با رویکرد پدیدارشناسانه، به دنبال درک عمیق‌تری از تجربیات، و ادراکات مدیران، به عنوان یک سازمان دولتی خاص، است. تمرکز بر ابعاد خاص تله‌های شایستگی، در یک نهاد دولتی، می‌تواند به شناسایی ویژگی‌ها، و چالش‌های منحصر به فردی بپردازد، که در سازمان‌های دیگر، وجود ندارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - اکتشافی است. این پژوهش، در زمره پژوهش‌های کیفی، است که با استفاده از روش پدیدارشناسی، انجام شده است. روش پدیدارشناسی، رویکردی است که به پدیده‌هایی، می‌پردازد که به صورت طبیعی و زیسته، افراد با آن، درگیر هستند و در آن هیچ، دستکاری آزمایشی، صورت نمی‌گیرد (Van Manen, 2015). دلیل استفاده از این روش، برای این پژوهش، تجربه زیسته افرادی است که، دغدغه موضوع پژوهش را داشته‌اند و در میان روش‌های کیفی، این روش، پدیدارشناسی است که می‌تواند، به خوبی دلایل بوجود آمدن این پدیده را، تبیین نماید، چون مشارکت‌کنندگان، خود درگیر این پدیده شده‌اند.

بنابراین هدف پژوهش حاضر، واکاوی پدیدارشناسانه پدیده تله‌های شایستگی مدیران دولتی است. با توجه به این هدف، جامعه آماری پژوهش، مدیران یک سازمان دولتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۰ نفر را شامل می‌شود. در پدیدارشناسی، برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تاکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Cresswell, 2007). بر این اساس، در این پژوهش، به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۱۸، ۱۹ و ۲۰ مورد جدیدی یافت نشد که بتوان، به موارد قبلی افزود، بنابراین ۲۰ نفر از خبرگان، بر اساس اصل اشباع نظری، انتخاب

شدند. با تمام اعضای نمونه، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به صورت حضوری، در محل کار خبرگان، و یا تلفنی، انجام و از نکات مورد اشاره آن‌ها، فیش‌برداری شد. پروتکل مصاحبه، در **جدول (۱)** نشان داده شده است.

جدول ۱: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	ماهیت تله شایستگی به چه معناست؟
۲	نظر خود را پیرامون پدیده تله شایستگی عنوان کنید؟ آیا تاکنون تجربه مشابهی داشته‌اید؟
۳	ابعاد تله‌های شایستگی مدیران، کدامند؟
۴	گرفتاری مدیران در تله‌های شایستگی، چه پیامدهایی را به همراه خواهد داشت؟

به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش، از معیارهای چهارگانه **لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)** که عبارتند از: قابلیت اعتبار، قابلیت ثبات، قابلیت انتقال‌پذیری و تأییدپذیری، استفاده شد. برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت‌کنندگان، با حداکثر تنوع تجربیات، انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی، انتخاب شد. اعتبار داخلی، تحلیل محتوی، از طریق روایی صوری، ارزیابی شد. به منظور روایی محتوی، از پانل خبرگان (تیم پژوهش) برای حمایت از تولید مفهوم، یا موضوعات کدگذاری، و نیز بازبینی، توسط مشارکت‌کننده، استفاده شد. به این منظور، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده، به مشارکت‌کنندگان، ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن، اظهارنظر کردند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی، قرار گرفت. در این پژوهش، از حسابرسی پژوهش، یعنی بررسی دقیق داده‌ها، توسط یک ناظر خارجی، جهت افزایش میزان ثبات پژوهش، استفاده گردید. به منظور تأییدپذیری، فرایند انجام کار، در اختیار چند تن از همکاران پژوهش، قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش، تأیید گردد. در نهایت، با ارائه یافته‌های غنی و دقیق، همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال‌پذیری، افزایش یافت.

تحلیل داده‌های پژوهش، بر اساس رویکرد **دیکلمن^۱ (۱۹۹۳)** و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. این رویکرد، هفت مرحله دارد: (۱) مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها، برای به دست آوردن درک کلی از آن‌ها، (۲) نوشتن و خلاصه‌نویسی، و کدگذاری مضمون‌های نمایان شده، (۳) تحلیل

1. Diekelmann

جمعی همه متن‌های خلاصه شده، جهت مشخص کردن مضمون اصلی موضوع مورد پژوهش، (۴) ارجاع مجدد، به متن مصاحبه‌های صورت گرفته شده، برای مشخص کردن عدم موافقت، با تفسیرهای صورت گرفته، و نوشتن تحلیلی ترکیبی، برای مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان، (۵) مقایسه و روبه‌رو کردن متن مصاحبه‌ها، برای شناسایی و توصیف فعالیت‌ها، و معانی مشترک در آن‌ها، (۶) مشخص کردن الگوهایی که، مضمون‌های متفاوت از هم را به هم پیوند می‌زنند و (۷) کسب آراء و نظرات، و پیشنهادهای تیم پژوهش، و نیز دیگر افراد آشنا با محتوا، و شیوه مطالعه، در مورد پیش‌نویس و نوشتن گزارش نهایی پژوهش.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناختی

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه، در یک سازمان دولتی، به شرح **جدول (۳)** است.

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه					
جنسیت	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی
مرد	۲۰	کارشناسی ارشد	۱۱	۵-۱۰	۷
		دکتری	۹	۱۱-۱۵	۵
				بیشتر از ۱۶	۸

یافته‌های کیفی

در مرحله نخست، به جمع‌آوری داده‌های کیفی، از جریان مصاحبه‌های عمیق، با شرکت‌کنندگان پژوهش، پرداخته شد. که طی فرآیند تحلیل داده‌ها، به مضمون‌های اصلی و فرعی تله‌های شایستگی، دست یافته شد که در **جدول (۴)** حاوی مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر، در این پژوهش، آمده است. پیش از آنکه به بررسی مضامین شناسایی شده تله‌های شایستگی، پرداخته شود، نمونه‌ای از متن مصاحبه صورت گرفته در ادامه، شرح داده شده است.

"در یک مأموریت خاص، با تهدیدات غیرمتعارفی مواجه شدیم. به جای

این که به دنبال یک راه حل جدید بگردم، به یکی از پروتکل‌های قدیمی، که همیشه استفاده می‌کردیم، اعتماد کردم. این انتخاب، منجر به نتایج نامطلوبی شد؛ زیرا شرایط آن روز، به گونه‌ای بود که نیاز به رویکرد جدیدی داشتیم که به ذهنم خطور نکرد."

همانطور که می‌بینید، مصاحبه شونده کد D04 در تجربه خود، بیان کرده که هنگام تصمیم‌گیری، در وقوع چالش‌ها، از راه‌حل‌های قدیمی استفاده کرده است، که می‌توان گفت، تصمیم‌گیری مبتنی بر راه‌حل‌های مدون، و از پیش تعیین شده، یکی از ابعاد تله‌های شایستگی مدیران دولتی محسوب می‌شود. همچنین مصاحبه‌شونده دیگری اظهار داشته است که:

"تله‌های شایستگی، معمولاً به این معنی هستند که مدیران ممکن است به الگوهای قبلی خود، پایبند باشند و از یادگیری و پذیرش رویکردهای جدید، جلوگیری کنند. این امر می‌تواند، به عدم پیشرفت و رشد کارکنان، منجر شود. اگر مدیران به عادت‌ها و پاسخ‌های مشخص، پایبند باشند، نه تنها خودشان از توسعه مهارت‌های جدید، باز می‌مانند، بلکه این مسأله بر زیرمجموعه‌هایشان نیز، تأثیر منفی می‌گذارد و باعث می‌شود کارمندان و کارکنان، از یادگیری و پیشرفت باز بمانند."

همانطور که مشخص است در پاسخ به پرسش چهارم پژوهش، که بررسی پیامدهای تله‌های شایستگی است، مصاحبه شونده کد D11 بیان کرده است که یکی از پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران، سکون و فقدان پیشرفت و بهبود در قابلیت‌ها، و توانمندی‌های انسانی محسوب می‌شود. در نهایت، در نتیجه فرایند تحلیل داده‌ها، و انتقال متن، تمامی مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی در مدیران فرایند کدگذاری، شناسایی شدند.

جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ابعاد		
عدم قابلیت تغییر نگرش و بررسی دوباره راهبردها، توانایی ناکافی در پیش‌بینی تحولات آینده و روندهای جدید، نداشتن آمادگی لازم برای مواجهه با تغییرات ناگهانی یا جدید، فقدان اطلاعات کافی برای تحلیل و تصمیم‌گیری	برداشت نادرست از شرایط و واقعیت‌های سازمانی نادیده گرفتن علائم و نشانه‌های تغییر در محیط عدم توانایی در سازگاری با تغییرات جدید	عدم درک تغییرات شرایط محیطی
پذیرش وضعیت موجود، بدون تلاش برای تغییر یا بهبود آن، بی‌توجهی به مشکلات و عدم رسیدگی به آنها، عدم توانایی در پردازش یا تحلیل مسائل پیچیده، عدم پذیرش مسئولیت برای حل مسائل و چالش‌ها، مواجهه نکردن عمیق با مشکلات و اقدامات سطحی برای حل آنها	نادیده گرفتن یا دوری کردن از مشکلات و چالش‌ها عدم اطمینان و سردرگمی در اتخاذ تصمیمات کنار کشیدن از مسئولیت‌ها و چالش‌های فکری	فرار از درگیری با چالش‌های فکری مدیریتی
استفاده از پاسخ‌های مدون برای کاهش زمان تصمیم‌گیری، ایجاد فرایندها و معیارهای ثابت برای هماهنگی و یکپارچگی در تصمیم‌گیری، شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها بر اساس تجربیات و پاسخ‌های مدون و پیشین، استفاده از اطلاعات قبلی و داده‌های ثبت شده در تصمیم‌گیری	پیروی از ساختارها و رویه‌های مشخص تمایل به استفاده از عادات و رویه‌های پیشین وجود رویه‌های مشخص و مستند برای تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری مدیران بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت
کمبود زمان مناسب برای ارزیابی و اجرای ایده‌های نو، جلوگیری یا عدم ایجاد فضای کافی برای ایده‌های نو و نوآوران، ماندن در یک چارچوب فکر و عدم پذیرش تغییر و نوآوری، سازمان‌گرایی تنگ‌نظرانه	محدودیت زمانی برای نوآوری سرکوب خلاقیت سکون فکری	عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوآوری‌ها
فقدان حرکت و تغییر در فرآیندها و تفکرات سازمان، عدم استفاده از تجربیات گذشته برای بهبود آینده، کمبود تلاش برای ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید، ناتوانی در تغییر مسیر و سازگاری با شرایط جدید	سکون و ایستایی عدم یادگیری تجربی وابستگی به اطلاعات ثابت	عدم آزمون و خطاهای مستمر و کنکاش‌های محیطی
اقدام نکردن یا عدم واکنش به تهدیدات و چالش‌ها، کاهش تنش‌ها و عدم تشدید بحران‌ها به جای اقدام قاطع، ناتوانی در شناسایی و ارزیابی صحیح تهدیدات امنیتی، استفاده از رویکردهای دیپلماتیک به جای اقدامات سخت	اجتناب از اقدام هجومی توجه نکردن به پیش‌بینی‌ها سیاست نرم	اجتناب‌ورزی نسبت به تکانه‌ها و ملاحظات دفاعی و امنیتی

ادامه جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
عدم پیشرفت و رشد در مهارت‌ها و دانش حرفه‌ای، بی‌علاقگی به کسب دانش و مهارت‌های جدید، محدود کردن خود در تفکر و یا عدم ارائه ایده‌های نو، عدم اقدام برای بهبود و افزایش کیفیت عملکرد	عدم تمایل به یادگیری خودسانسوری فکری توسعه‌نیافتگی	عدم تجدید آموخته‌ها و توسعه شخصی در مدیران
پیروی بی‌چون و چرا از روش‌های قدیمی، عدم توجه به نوآوری‌های لازم، تکیه بر تجربیات گذشته به جای استفاده از رویکردهای جدید و نوآورانه، بی‌اعتنایی به دگرگونی‌های جدید، پیروی از رویه‌های عادی و عدم تغییر در رفتارها به علت عادت	عدم توجه به تغییرات محیطی عادت‌گرایی مدیریت سنتی	وجود روح گذشته نگری در کالبد فرایندهای سازمانی و مدیریتی
فقدان توانایی در تغییر رفتارها و عادات به دلیل وابستگی به آنها، تمایل به تداوم و حفظ شیوه‌ها و رویه‌های قدیمی بدون توجه به تغییرات، ناتوانی در تحلیل و ارزیابی عادات و رویه‌های قدیمی به طور منطقی، تسلط بر نگرش‌های قدیمی	عدم تفکر انتقادی اسارت در عادت‌ها تجربه‌گرایی افراطی	اصرار مدیران بر عادت‌های موروثی و قدیمی
ناتوانی در سازگاری با شرایط و تهدیدات متغیر در میدان نبرد، دیدگاه منفی به تغییرات و نوآوری‌های ضروری، نادیده گرفتن تغییرات و نیازهای محیطی، ناتوانی یا عدم تمایل به پذیرش روش‌ها و راه‌حل‌های جدید	مقاومت در برابر نوآوری نگرش منفی نسبت به تغییر فقدان انعطاف‌پذیری	مقاومت در برابر تغییرات برهم زننده صحنه نبردهای ناهمگون
عدم تمایل به تغییر و پذیرش ایده‌های جدید، پایداری در برابر ضرورت‌های جدید و انطباق‌ناپذیری، عدم انعطاف به تغییرات و رویدادهای جدید، عدم سازگاری با نظرات و ایده‌های جدید، خودداری از پذیرش تکنیک‌ها و شیوه‌های نوین	عدم پذیرش تغییر ناپذیرفتن نوآوری جزم‌گرایی	روحیه انعطاف ناپذیری مدیران در برابر رویدادهای جدید
پیروی از دستورات و قوانین موجود بدون انحراف، رعایت ساختار و مشخصات مشخص شده در وظایف، رعایت محدودیت‌ها و چارچوب‌های تعیین شده، عدم تغییر در رویکردها و عملکردها	مطیع بودن تبعیت کنترل‌محور	عمل کردن مدیران در محدوده خط‌کشی شده
استفاده از شواهد قابل اثبات برای پشتیبانی از تصمیمات، به کارگیری درس‌های یادگرفته‌شده از تجربیات پیشین، پیش‌بینی آینده بر اساس تحلیل گذشته، درس گرفتن از نتایج و تجربیات گذشته	پیش‌بینی بر اساس تاریخ استفاده از آموزه‌های گذشته استدلال مبتنی بر شواهد	راه‌جویی بر مایه دانش و تجربه پیشین

ادامه جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
عدم انگیزه یا اشتیاق برای به روزرسانی دانش و مهارت‌ها، بی‌توجهی به نیازهای آموزشی و تربیت نیروها، کمبود منابع مالی و انسانی برای تقویت مهارت‌ها، عدم به‌کارگیری تکنیک‌ها و روش‌های جدید در آموزش و توسعه	عدم سرمایه‌گذاری در آموزش پایین بودن کیفیت آموزش کاهلی در یادگیری	عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی در سازمان
عدم تغییر در رویکردها و راهبردهای موجود، مقاومت در برابر انتخاب راه‌های جدید و متفاوت، ناتوانی در یادگیری از تجربیات و نتایج گذشته، تمرکز بر راه‌حل‌های فوری و سطحی، پیروی از روش‌ها و پروسه‌های تکراری، تمایل به استفاده از روش‌های قدیمی و سنتی	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت کاهش توانایی در پذیرش تغییر سازماندهی بر اساس عادت	عادت مدیران در انتخاب راه‌های تکراری
پیامدها		
تفکر سخت‌گیرانه و عدم انعطاف در مواجهه با ایده‌ها و رویکردهای جدید، ناتوانی در تطابق با تغییرات و نوآوری‌ها در محیط عملیاتی، فقدان توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت و رهبری مؤثر	کفایت ناکافی مقاومت در برابر نوآوری دگماتیسم	اسیرشدن مدیران در کفایت و صلاحیت‌های منسوخ شده
ناتوانی در تغییر و سازگاری با شرایط جدید و پیچیده، افت توانایی در واکنش سریع به تهدیدات و چالش‌ها، افت توانایی در انجام مأموریت‌ها و عملیات‌های مؤثر، بی‌توجهی به فناوری‌ها و شیوه‌های جدید و عدم پذیرش نوآوری	فرسایش شایستگی کاهش کارایی سازمانی عدم توانایی در تحول	قربانی شدن انعطاف پذیری و چابکی سازمان در برابر شایستگی‌های منسوخ شده
تضاد بین نیاز به نوآوری برای بهبود عملکرد، عدم توجه به آینده‌نگری در پذیرش فناوری‌های مؤثر، تضاد موجود بین اصول و استانداردهای با روش‌ها و ابزارهای جدید، عدم تطابق در انطباق با تغییرات فناوری	تناقض ارزش‌ها کاهش کارایی دفاعی تعارض بین نوآوری و هنجارهای سازمانی	ایجاد عدم تطابق ارزش‌های سازمانی با فناوری‌های مؤثر
افت قدرت و استقامت بدنی در میان پرسنل، بروز زود هنگام بیماری‌ها و اختلالات جسمی و روانی، کاهش توانایی‌های شناختی، ناتوانی در انطباق با تغییرات و چالش‌های جدید، بروز مشکلاتی نظیر اضطراب، افسردگی و بروز اختلالات رفتاری	کاهش کارایی جسمانی افزایش مشکلات سلامت فرسودگی شغلی	بروز سندروم پیری زودرس در سازمان
عدم تحرک و عدم تغییر در فرآیندها و راهبردها، تأخیر در انتخاب و اجرای تصمیمات به دلیل عدم انطباق با شرایط جدید، کاهش تأثیرگذاری و کارآمدی فرآیندهای عملیاتی، تمایل به حفظ وضعیت موجود و اجتناب از تغییرات به دلیل ریسک بالا	سکون سازمانی تشکیلات بوروکراتیک کندی در تصمیم‌گیری	کنندسازی روند پاسخگویی به تغییرات محیطی و درجا زدن سامانه مدیریت

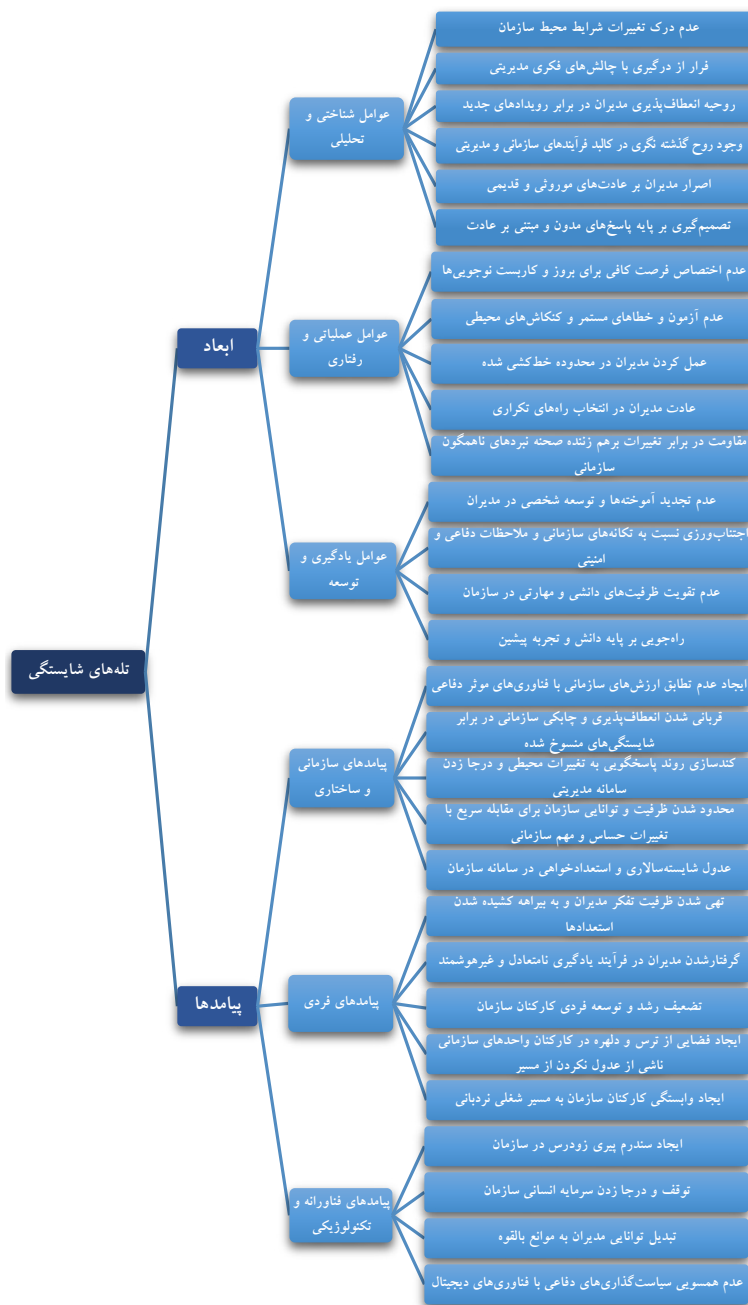
ادامه جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
عدم توانایی در تغییر ذهنیت، ناتوانی در اتخاذ تصمیمات مؤثر، عدم فرصت برای شناسایی و به کارگیری استعدادها و توانایی‌های افراد، ناتوانی در تنظیم و تغییر رویکردها، عدم تعهد به یادگیری مداوم و مانع‌تراشی در مسیر رشد فردی و حرفه‌ای	انجماد ذهنی توقف یادگیری گم‌شدگی استعدادها	تهی شدن ظرفیت تفکر مدیران و به بیراه کشیده شدن استعدادها
ناتوانی در پیش‌بینی روندهای آینده، عدم تطابق سیاست‌ها با نیازهای آینده، ناهماهنگی بین اهداف و برنامه‌های دفاعی و توسعه فناوری، تأخیر در پذیرش و استفاده از ابزارها و سیستم‌های دیجیتال جدید	تأخیر در پذیرش فناوری عقب‌ماندگی تکنولوژیکی سازمان‌های غیرچابک	عدم هم‌سویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی با فناوری‌های دیجیتال
فقدان پیشرفت و بهبود در قابلیت‌ها و توانمندی‌های انسانی، عدم سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی کارکنان، غفلت از نیازها و خواسته‌های توسعه‌ای پرسنل، عدم توجه به برنامه‌ریزی برای توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی	سکون آموزشی فقدان توسعه فردی بی‌توجهی به نیازهای کارکنان	توقف و درجا زدن سرمایه انسانی سازمان
تبدیل قابلیت‌ها و توانایی‌های مثبت به چالش‌ها و موانع، ناتوانی در استفاده مؤثر از مهارت‌ها و دانش‌های موجود، از دست دادن فرصت‌های جدید به دلیل ترس از تغییر یا ریسک، هدر دادن توانایی‌ها به جای بهره‌برداری مؤثر از آن‌ها	شکست توانمندی محافظه‌کاری کاهش کارایی	تبدیل توانایی‌های مدیران به موانع بالقوه
تأکید بر جنبه‌های غیر مرتبط به شایستگی‌ها در انتخاب افراد، عدم توجه کافی به توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد در تصمیم‌گیری‌ها، تکیه بر ارتباطات و نفوذ به جای شایستگی‌های واقعی، تمرکز قدرت در دستان افرادی بدون شایستگی	غفلت از شایستگی حاکمیت نظام سیاسی و روابط عدم عدالت اجتماعی	عدول شایسته‌سالاری و استعدادخواهی در نظام سازمانی
عدم توانایی در انطباق با شرایط جدید و متغیر، تأخیر در پاسخ به تهدیدات فوری و تغییرات در میدان نبرد، کاهش توان عملیاتی به دلیل عدم تطابق با شرایط جدید، عدم انجام تجزیه و تحلیل‌های لازم برای شناسایی تهدیدات	انعطاف‌ناپذیری سازماندهی ناکارآمد محدودیت‌های راهبردی	محدود شدن ظرفیت و توانایی سازمانی دولتی برای مقابله سریع با تغییرات حساس و مهم سازمانی
عدم تامین و ارائه آموزش‌های لازم برای ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها، تمایل به تمرکز بر یک جنبه خاص و نادیده گرفتن جنبه‌های دیگر، کمبود انگیزه برای یادگیری به دلیل روش‌های ناکارآمد، نبود یک روال مشخص برای یادگیری و آموزش	یادگیری غیرمؤثر فرایند یادگیری غیرمنظم آموزش ناکافی	گرفتاری مدیران در فرایند یادگیری نامتعادل و غیر هوشمند

ادامه جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
اجتناب از پذیرش مسئولیت‌های خاص به دلیل ترس از پیامدها، احساس نگرانی و دلهره نسبت به وظایف و مسئولیت‌های شغلی، کاهش اعتماد به نفس کارکنان به دلیل فضای ترس و فشار، احساس وابستگی و عدم استقلال در تصمیم‌گیری‌ها	اضطراب شغلی فرار از مسئولیت وابستگی به قدرت	ایجاد فضایی از ترس و دلهره در کارکنان واحد‌های سازمانی ناشی از عدول نکردن از مسیر
حالت عدم پیشرفت و تنبلی در فرآیند یادگیری، خستگی و نارضایتی ناشی از عدم چالش و پیشرفت، نادیده گرفتن یا عدم رعایت برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان، ناتوانی در کسب مهارت‌ها و دانش‌های جدید	کاهش انگیزه ضعف شغلی رکود در یادگیری	تضعیف رشد و توسعه فردی کارکنان سازمان
وابستگی کارکنان به رسیدن به درجات بالاتر و ترفیعات شغلی، تصویر واضحی از آینده شغلی بر اساس مسیر نردبانی، پیشرفت قدم به قدم در مسیر شغلی	سلسله مراتب شغلی تسلسل شغلی نگرش نردبانی	ایجاد وابستگی کارکنان سازمان به مسیر شغلی نردبانی

در نتیجه فرآیند کدگذاری، مضمون‌های مختلفی، حاصل شد که نمودار (۱)، الگویی از ابعاد و پیامدها را، نشان می‌دهد.



نمودار ۱: الگوی ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها، به منظور فایز آمدن، بر چالش‌هایی که با آن روبه‌رو هستند، باید آگاهی خود را، نسبت به مفهوم تله شایستگی، که سبب کندسازی روند پاسخگویی به تغییرات، می‌شود، بهبود دهند. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف شناسایی ابعاد، و پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی، انجام شده است.

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی است، که با روش پدیدارشناسی، انجام پذیرفته است. به این صورت که، با انجام مصاحبه با خبرگان، در سازمان مورد مطالعه، (سازمان دولتی)، ۱۵ بعد و ۱۵ پیامد تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی، شناسایی شدند. به این صورت که ابعاد تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی، عبارتند از: (۱) عدم درک تغییرات شرایط محیط سازمانی، (۲) فرار از درگیری با چالش‌های فکری مدیریتی، (۳) تصمیم‌گیری مدیران سازمان دولتی، بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت، (۴) عدم اختصاص فرصت کافی، برای بروز و کاربست نوجویی‌ها، (۵) عدم آزمون و خطاهای مستمر، و کنکاش‌های محیطی، (۶) اجتناب ورزی، نسبت به تکانه‌های سازمانی، و ملاحظات دفاعی و امنیتی، (۷) عدم تجدید آموخته‌ها، و توسعه شخصی در مدیران سازمان دولتی، (۸) وجود روح گذشته‌نگری در کالبد فرایندهای سازمانی و مدیریتی، (۹) اصرار مدیران سازمان دولتی، بر عادت‌های موروثی و قدیمی، (۱۰) مقاومت، در برابر تغییرات برهم زننده صحنه نبردهای ناهمگون سازمانی، (۱۱) روحیه انعطاف‌ناپذیری مدیران سازمان دولتی، در برابر رویدادهای جدید، (۱۲) عمل کردن مدیران سازمان دولتی، در محدوده خط‌کشی شده، (۱۳) راهجویی بر مایه دانش و تجربه پیشین، (۱۴) عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی، در سازمان و (۱۵) عادت مدیران سازمان دولتی در انتخاب راه‌های تکراری. تمامی ابعاد نامبرده شده، با شایستگی‌های ادراکی و مهارت‌های ادراکی مدیران، در ارتباطند. این ابعاد، شامل عدم درک تغییرات محیطی، فرار از درگیری با چالش‌های فکری، و تصمیم‌گیری بر اساس عادت‌های قبلی می‌شوند، که همگی نشان‌دهنده ضعف، در توانایی‌های ادراکی و تحلیل موقعیت‌ها هستند. عدم توجه به نوآوری، و توانایی آزمون، و خطا، به معنای کمبود انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌های راهبردی است. علاوه بر این، روحیه گذشته‌نگری و مقاومت، در برابر تغییرات جدید، موانعی برای بهره‌گیری از تجارب جدید و توسعه مهارت‌های مدیریتی، محسوب می‌شوند. این عوامل، نه تنها به کاهش کارایی مدیران سازمان دولتی، منجر می‌شوند، بلکه توانایی‌های ادراکی آن‌ها را، در مواجهه با چالش‌های پیچیده محیط سازمانی، تضعیف می‌کنند. بر این اساس،

درک و تقویت شایستگی‌های ادراکی، می‌تواند به بهبود عملکرد، و تصمیم‌گیری مدیران، کمک کند.

همچنین در ادامه مصاحبه با خبرگان، پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی نیز، شناسایی شدند که از آن جمله می‌توان به (۱) اسیرشدن مدیران سازمان دولتی، در کفایت و صلاحیت‌های منسوخ شده، (۲) قربانی شدن انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان، در برابر شایستگی‌های منسوخ شده، (۳) ایجاد عدم تطابق ارزش‌های سازمانی، با فناوری‌های موثر دفاعی، (۴) بروز سندروم پیری زودرس، در سازمان، (۵) کندسازی روند پاسخگویی به تغییرات محیطی، و درجا زدن سامانه مدیریتی، (۶) تهی شدن ظرفیت تفکر مدیران سازمان دولتی، و به بیراهه کشیده شدن استعدادها، (۷) عدم همسویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی، با فناوری‌های دیجیتال، (۸) توقف، و درجا زدن سرمایه انسانی سازمان، (۹) تبدیل توانایی‌های مدیران سازمان دولتی، به موانع بالقوه، (۱۰) عدول شایسته‌سالاری و استعداد خواهی، در سازمان، (۱۱) محدودشدن ظرفیت و توانایی سازمان، برای مقابله سریع، با تغییرات حساس، و مهم سازمانی، (۱۲) گرفتاری مدیران سازمان دولتی، در فرایند یادگیری نامتعادل، و غیرهوشمند، (۱۳) ایجاد فضایی از ترس و دلهره، در کارکنان واحدهای سازمانی، ناشی از عدول نکردن، از مسیر، (۱۴) تضعیف رشد، و توسعه فردی کارکنان سازمان و (۱۵) ایجاد وابستگی کارکنان سازمان، به مسیر شغلی نردبانی، اشاره کرد.

بر اساس مدل‌های شایستگی، می‌توان ابعاد مختلفی از جمله دانش، مهارت، و نگرش را، شناسایی کرد که در عملکرد مدیران سازمان دولتی، تأثیرگذارند. این ابعاد، تحت تأثیر عواملی، نظیر تغییرات سریع فناوری، ناهمگونی تهدیدات، و فشارهای سازمانی، قرار دارند که می‌تواند، به شکل‌گیری تله‌های شایستگی، منجر شود. به عنوان مثال، ریسک مقاومت، در برابر نوآوری‌های جدید، یا عدم پذیرش فناوری‌های پیشرفته نیز، از ابعاد این تله‌ها، به شمار می‌روند. این ناکارآمدی‌ها، می‌تواند سبب بروز مشکلاتی، در تصمیم‌گیری، کاهش سرعت عمل، در پاسخ به تهدیدات، و تضعیف روحیه تیمی، در واحدهای سازمانی، شود. پیامدهای تله‌های شایستگی، نه تنها بر مدیران سازمان دولتی، بلکه بر کارایی کلی سازمان، تأثیر می‌گذارد. کاهش توانایی، در تطبیق، با شرایط متغیر، می‌تواند به ناکارآمدی در اجرای عملیات‌ها، و افزایش ضایعات جبران‌ناپذیر، منجر شود. همچنین، این تله‌ها، می‌تواند باعث تضعیف اعتماد به نفس و اعتبار مدیران سازمان دولتی، در سطوح پایین‌تر، شوند که نتیجه آن، کاهش انگیزه نیروهای زیرمجموعه، برای پیروی از دستورات، و راهبردهاست. در نهایت، پیامدهای این تله‌ها، ممکن است به نوعی چرخه معیوب، منجر شود که در آن عدم توانمندی، در یادگیری، و رشد مستمر، خطرات ناشی از چالش‌های نوین را افزایش

می‌دهد و کارایی و امنیت کلی نیروهای سازمان را متاثر می‌سازد. بنابراین، شناسایی و رفع این تله‌ها، امری ضروری، برای حفظ کارایی و اقتدار سازمانی است.

درخصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر، با دیگر پژوهش‌ها، می‌توان بیان کرد که نتایج پژوهش حاضر، مبنی بر شناسایی تهی شدن ظرفیت تفکر مدیران سازمان دولتی، و به بیراهه کشیده شدن استعدادها، و توقف، و درجا زدن سرمایه انسانی سازمان، با نتایج پژوهش **شیری و همکاران (۲۰۲۴)** همخوانی دارد. زیرا آن‌ها نیز، در پژوهش خود، بیان کردند که دیرینگی دانشی، روزمرگی شغلی و بسندگی در شغل، از جمله پیامدهای تله‌های اشاره دارند که وقتی، افراد در سازمان‌ها، در تله‌های شایستگی، گرفتار می‌شوند شایستگی، محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، هر دو پژوهش، به این نکته، به دلیل عدم توانایی در نوآوری و انطباق با تغییرات، موفق به بهره‌برداری، از پتانسیل‌های خود نشده و استعدادهای آن‌ها؛ به تدریج به بیراهه می‌رود. این وضعیت، می‌تواند به ایجاد یک حلقه معیوب، منجر شود که در آن، توانمندی‌های فردی، به مرور زمان، کاهش می‌یابد و این امر، بر کل سازمان، تأثیر منفی می‌گذارد. درخصوص وجه افتراقی پژوهش حاضر، با دیگر پژوهش‌های انجام شده، در این زمینه، می‌توان گفت که نتایج پژوهش **شیری و همکاران (۲۰۲۴)** با نتایج پژوهش حاضر، در تضاد است. پژوهش حاضر، اسیرشدن مدیران سازمان دولتی، در کفایت، و صلاحیت‌های منسوخ شده، ایجاد عدم تطابق ارزش‌های سازمانی، با فناوری‌های موثر دفاعی، و عدم همسویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی، با فناوری‌های دیجیتال، از جمله پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی، شناسایی شده‌اند. در صورتی که، در پژوهش **شیری و همکاران (۲۰۲۴)** سبک مدیریتی سنت‌گرا، و فناوری‌هراسی، از جمله ابعاد تله‌های شایستگی، شناسایی شده‌اند. این اختلاف، در دیدگاه‌ها، نمایانگر این است که پژوهش حاضر، به سمت شناسایی چالش‌هایی، می‌رود که ناشی از عدم تطابق، بین ارزش‌های سازمانی، و الزامات مدرن فناوری است، و نشان می‌دهد که مدیران سازمان دولتی، چگونه ممکن است در اثر اعتقاد به صلاحیت‌های گذشته، و نادیده گرفتن نوآوری‌ها، به این تله‌ها، گرفتار شوند. درمقابل، نتایج پژوهش **شیری و همکاران** بر مشکلات بنیادی، در سبک‌های مدیریتی، و ترس از تغییر تمرکز، دارد که می‌تواند، به عدم پذیرش فناوری‌های جدید، منجر شود. همچنین، نتایج پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش **راث و ینا (۲۰۲۴)** همخوانی دارد. آن‌ها، به نقش نوآوری، آموزش کارکنان، بی‌اعتمادی، و نقش انگیزه، در مقابله با تله شایستگی، اشاره کردند. در این راستا، پژوهش حاضر نیز، بیان کرده است که عدم اختصاص فرصت کافی، برای بروز و کاربست نوجویی‌ها، عدم تجدید آموخته‌ها، و توسعه شخصی در مدیران

سازمانی دولتی، و همچنین عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی، و مهارتی، در سازمان، از جمله ابعاد تله‌های شایستگی هستند. همخوانی نتایج دو پژوهش، در این نکته، نهفته است که برای جلوگیری از افت عملکرد، و سرمایه انسانی، در سازمان‌های دولتی، باید روی عواملی، مانند انگیزه، اعتماد و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، و نوآوری، تمرکز کرد. توجه به این موارد، می‌تواند به بهبود قابلیت‌های اجرایی و مبارزه با چالش‌های پیش‌رو، کمک کند و در نهایت، به ارتقاء سطح کارایی و انطباق با نیازهای متغیر دفاعی، منجر شود. بنابراین، نتایج پژوهش حاضر، نه تنها تأکید بر نیاز، به نوآوری و توسعه فردی دارد، بلکه ضرورت ایجاد محیط‌های پرورش‌دهنده، ظرفیت‌های دانشی و مهارتی را نیز، به وضوح، مورد اشاره قرار می‌دهد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش چاپسال و گوئرون^۱ (۲۰۱۷) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش‌ها، در شناسایی تصمیم‌گیری مدیران سازمان دولتی، بر پایه پاسخ‌های مدون، و مبتنی بر عادت، و همچنین عادت مدیران سازمان دولتی، در انتخاب راه‌های تکراری، به عنوان ابعاد تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی پایه‌گذاری شده است. در این راستا، پژوهش چاپسال و گوئرون (۲۰۱۷) نیز بیان کرده است که افرادی، که در دام شایستگی، گرفتار می‌شوند، به سادگی، اقدام مشابهی را نسبت به گذشته، انجام می‌دهند.

درخصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر، می‌توان بیان کرد که اغلب پژوهش‌های داخل کشور، بحث شایستگی مدیران را، مورد بررسی قرار داده‌اند و اندک پژوهشی، بحث تله‌های شایستگی را، مورد بررسی قرار داده است. در خصوص پژوهش‌های خارجی نیز، می‌توان گفت که مطالعات قبلی، عمدتاً بر نظریه‌ها و داده‌های کمی، روی سازمان‌های عمومی، و سرمایه‌گذار در فناوری، متمرکز بودند. اما پژوهش حاضر، با رویکرد پدیدارشناسانه، به دنبال درک عمیق‌تری، از تجربیات و ادراکات مدیران سازمان دولتی یک سازمان دولتی خاص، است. تمرکز، بر ابعاد خاص، تله‌های شایستگی، در یک نهاد دولتی، می‌تواند به شناسایی ویژگی‌ها، و چالش‌های منحصر به فردی بپردازد، که در سازمان‌های غیردولتی، وجود ندارد.

به منظور ارتقای توانمندی‌های مدیران سازمان دولتی، و جلوگیری از ابتلا به اسیر شدن، در مسائلی که به مرور زمان، صلاحیت آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ضروری است، که یک نظام ارزیابی و بازآموزی منسجم، و به‌روز، در عرصه دولتی، طراحی و پیاده‌سازی گردد. این نظام ارزیابی، باید به طور جامع، و نظام‌مند، شامل ابعاد زیر باشد:

سنجش شایستگی‌ها: تدوین معیارهای دقیق، برای ارزیابی شایستگی‌های کلیدی مدیران سازمان

1. Chapsal & Guéron

دولتی، همراه با، شناسایی نیازهای آموزشی جدید، بر اساس تحولات فناوریانه، و راهبردی جهانی. این فرآیند، می‌تواند شامل آزمون‌های تحلیلی، شبیه‌سازی‌های تصمیم‌گیری و استفاده از تحلیل داده‌ها باشد. دوره‌های آموزشی ترکیبی: طراحی و ارائه دوره‌های آموزشی، شامل محتواهای برخط و حضوری، به منظور سهولت دسترسی، و افزایش تعاملات عملی. این دوره‌ها، باید روی مهارت‌های تحلیلی، راهبردی و توانمندی‌های رهبری تمرکز داشته باشند.

فرصت‌های تجربی و کارآموزی: توسعه برنامه‌های کارآموزی، که به مدیران سازمان دولتی، اجازه دهند در سناریوهای واقعی و پیچیده، به عمل بپردازند. این تجربیات عملی، می‌تواند شامل مشارکت، در عملیات مشترک، شبیه‌سازی‌های بحران، و مشارکت در تمرینات بین‌المللی، باشد. نظارت مداوم و بهبود مستمر: ایجاد یک سازوکار نظارتی، که بتواند به صورت دوره‌ای، نتایج ارزیابی‌ها و بازآموزی‌ها را، بررسی و تحلیل کند و بر اساس آن، اقدامات اصلاحی لازم را، برای بهبود دائمی نظام آموزشی، اتخاذ کند.

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد، که عدم هماهنگی، میان سیاست‌های دفاعی، و فناوری‌های دیجیتال، به عنوان یکی از چالش‌های موجود، موجب ایجاد تله‌های شایستگی، در مدیران سازمان دولتی می‌شود. به منظور چاره‌اندیشی در این زمینه، ایجاد یک واحد مستقل، تحت عنوان "تحلیل و تطبیق فناوری" در سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود. این واحد، وظیفه خواهد داشت که به طور مستمر، تغییرات و نوآوری‌های دیجیتال را، رصد کرده و آن‌ها را با نیازهای دفاعی و بحران‌های محتمل، تطبیق دهد.

به منظور پیشگیری از بروز سندرم پیری زودرس، در میان کارکنان و مدیران سازمان دولتی، ضروری است یک برنامه جامع، و منظم سلامت، و تناسب اندام، طراحی گردد. این برنامه، باید شامل اجزای متنوعی، از جمله تمرینات ورزشی منظم، جهت افزایش استقامت بدنی، مشاوره‌های تغذیه‌ای، برای بهبود رژیم غذایی، و تأمین نیازهای تغذیه‌ای، و حمایت‌های روانی، برای مدیریت استرس، و سلامت روان باشد.

ترویج یک فرهنگ گفت‌وگوی باز، در مورد چالش‌های کاری، و استرس‌های محیطی، می‌تواند فضایی را فراهم آورد، که در آن کارکنان، قادر به شناسایی زودهنگام مشکلات خود باشند، و با اتخاذ تدابیر پیشگیرانه، از وضعیت‌های بالقوه خطرناک، اجتناب کنند. چنین رویکردی، نه تنها به بهبود کیفیت زندگی روزمره کارکنان، کمک می‌کند بلکه می‌تواند، به حفظ سلامت و کارایی آن‌ها، در طول خدمت نیز، منجر شود.

عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی، و مهارتی در سازمان، به عنوان یکی از جنبه‌های تله‌های

شایستگی مدیران سازمان دولتی، نیازمند اقداماتی جدی، و ساختاری است. در این راستا، ایجاد یک پایگاه داده از میراث دانشی، شامل تجارب، درس‌های آموخته‌شده و بهترین شیوه‌ها، می‌تواند به حفظ، و انتقال دانش درون سازمان، یاری رساند، و ضمن تسهیل به‌روزرسانی مداوم مهارت‌ها، به ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری، و عملکرد مدیران، کمک کند. چنین رویکردی، نه تنها به تقویت توانمندی‌های فردی، بلکه به افزایش کارایی و آمادگی کل سازمان، برای مقابله با چالش‌های آینده، خواهد انجامید. بر اساس یافته‌ها، به منظور جلوگیری از انحراف، از شایسته‌سالاری و استعدادخواهی، در نظام سازمان دولتی، و کاهش پیامدهای ناشی از تله‌های شایستگی مدیران سازمان، ایجاد یک سامانه ارزیابی عملکرد شفاف، و مبتنی بر معیارهای عینی و معتبر، ضروری است. این سامانه، باید به طور منظم، شایستگی‌ها و دستاوردهای فردی را، سنجش کند و فرایندهای ارتقاء و انتصاب، باید به طور خاص، بر اساس توانمندی‌های واقعی، و شایستگی‌های تعیین‌شده، شکل گیرد، به‌طوری که از هرگونه تبعیض، و بی‌عدالتی، جلوگیری شود. به علاوه، برگزاری دوره‌های آموزشی، در حوزه اخلاقی حرفه‌ای، و مدیریت منابع انسانی، برای مدیران سازمان دولتی، می‌تواند به افزایش آگاهی آن‌ها، از اهمیت شایسته‌سالاری، کمک کند و موجب تقویت فرهنگ سازمانی، متکی بر شایسته‌سالاری، در سازمان گردد. چنین رویکردی، نه تنها به بهبود عدالت، و شایستگی در انتصابات، و ارتقاء مقام‌ها، می‌انجامد، بلکه به تقویت انسجام، و کارایی نیروی انسانی نیز، کمک خواهد کرد. گرفتاری مدیران سازمان دولتی در فرایندهای یادگیری نامتعادل، و غیرهوشمند می‌تواند، به ناکافی ماندن مهارت‌های اساسی، و عدم تطابق، با نیازهای متغیر محیطی، بینجامد. برای رسیدگی به این چالش، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی مبتنی بر تحلیل داده، و نیازسنجی دقیق، طراحی و پیاده‌سازی گردد، به طوری که به شناسایی نقاط قوت و ضعف هر مدیر، پردازد و بر این اساس، منابع آموزشی را به بهینه‌ترین شکل، تخصیص دهد. همچنین، به کارگیری فناوری‌های برآمده از هوش مصنوعی، در فرایند آموزش، می‌تواند به شخصی‌سازی برنامه‌های یادگیری، و بهبود کیفیت آموزش‌ها، کمک کند. این رویکرد، به مدیران سازمان دولتی، این امکان را می‌دهد که بر اساس نیازهای خاص خود، به یادگیری پردازند و استعدادهای فردی خود را، به حداکثر برسانند، که نتیجه آن، ارتقای کلی توانمندی‌ها، و انطباق بهتر با چالش‌های محیطی، خواهد بود. برای جلوگیری از اجتناب‌ورزی مدیران سازمان دولتی، نسبت به تکانه‌های سازمانی، و ملاحظات دفاعی و امنیتی، پیشنهاد می‌شود که یک سیستم پیش‌بینی، و تحلیل وضعیت مبتنی بر داده‌های هوشمند و بلادرنگ، ایجاد گردد. این سیستم، باید به مدیران سازمان دولتی، امکان دهد تا به طور مستمر، شرایط امنیتی، و تغییرات محیطی را، رصد کنند و واکنش‌های مناسب را، برنامه‌ریزی کنند. برگزاری کارگاه‌های

آموزشی، و شبیه‌سازی‌های منظم نیز، می‌تواند به مدیران سازمان دولتی، کمک کند تا تجربه‌های عملی راه، کسب کرده و به تأمل، و تحلیل دقیق‌تر، درباره پیامدهای احتمالی تصمیمات خود، بپردازند. در نتیجه، این رویکردها، می‌توانند سطح آمادگی، و واکنش‌پذیری مدیران سازمان دولتی راه، در برابر چالش‌های ممکن، افزایش دهند.

با توجه به اینکه پژوهش‌های محدودی، در این زمینه صورت گرفته است، و اکثر پژوهش‌ها، به صورت کیفی بوده، بنابراین به پژوهشگران آتی، پیشنهاد می‌شود که با روش‌های آمیخته، پدیده تله شایستگی راه، مورد واکاوری قرار دهند. همچنین، به منظور تعمیم بهتر و بیشتر نتایج، به پژوهشگران، پیشنهاد می‌شود که پدیده تله شایستگی راه، در سازمان‌های دیگر، و با نمونه بیشتری، مورد بررسی قرار دهند.

این پژوهش، مبتنی بر مضامین عمیق، با تعداد محدودی از مدیران دولتی، در سطوح مختلف، بوده است. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، و انتخاب نمونه، به صورت هدفمند، نمی‌توان نتایج راه، به تمام سازمان‌های دولتی، یا دیگر بخش‌های عمومی و خصوصی، تعمیم داد.

تجربیات و برداشت‌های مدیران سازمان دولتی، نسبت به پدیده تله شایستگی، ممکن است تحت تأثیر پیش‌زمینه‌های شخصی، سوابق سازمانی و نگرش‌های فردی آنان، قرار گرفته باشد. این امر، می‌تواند تحلیل‌ها را، از حالت عینی، خارج کرده و سوگیری شناختی در داده‌ها، ایجاد کند.

اظهاریه قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش، یاری رسانده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- Água, P. B., & Correia, A. (2021). Organizing for innovation in the armed forces: A logical thinking process approach. In *Global perspectives on military entrepreneurship and innovation* (pp. 283-305). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6655-8.ch014>
- Ardalan, O. , Alvani, S. M. & Sharifian, M. E. (2018). Identification of the Most Important Components and Indicators of Creativity and Defensive Innovation in the Army of Islamic Republic of Iran Inspired by Religious Sources and Guidance from the Supreme Leader. *Defence Studies*, 16(4), 61-99. (In Persian)
- Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective

- Performance. Wiley, New York.
- Chapsal, A., & Guéron, Y. (2017). Competency Trap, Optimal Contracts and Limited Liability.
- Chen, X., & Jiang, P. (2019, January). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management* (SEIEM 2018). Atlantis Press <https://doi.org/10.2991/seiem-18.2019.56>
- Cresswell, J.W. (2007). "Qualitative inquiry and research design": Choosing among five approaches. Lincoln: Sage, London.
- Cumming, G. S. (2018). A review of social dilemmas and social-ecological traps in conservation and natural resource management. *Conservation Letters*, 11(1), e12376. <https://doi.org/10.1111/conl.12376>
- Davoodi E, Vedadi A, rezaeiyan A, gholamzadeh D. (2021). Designing a Competency Model for Senior Managers of Gas Refineries in South Pars Gas Complex (S.P.G.C.). *JMDP*. 33(4), 71-96. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.33.4.71>
- Denrell, J., & Le Mens, G. (2020). Revisiting the competency trap. *Industrial and Corporate Change*, 29(1), 183-205.) <https://doi.org/10.1093/icc/dtz072>
- Diekelmann, N. L. (1993). Behavioral pedagogy: A Heideggerian hermeneutical analysis of the lived experiences of students and teachers in baccalaureate nursing education. *Journal of nursing education*, 32(6), 245-250.
- Golshahi, B. , Sadeghi Nasab, M. & Moradi Dommeneh, G. (2023). A Structural Model of Transformation in Human Capital Management of the Army's Islamic Republic of Iran. *Military Science and Tactics*, 19(63), 33-62. (In Persian)
- Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761-772. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.08.002>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Matsuo, M. (2021). *Unlearning at work: insights for organizations*. Gateway: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-3799-5>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Misra, Y., & Sharma, V. (2017). An exploratory study on business strategy, competency and firm performance.
- Mu, W., & Jiang, X. (2024). Absorptive capacity versus competency trap: Experiential knowledge and investment in emerging technologies.

- Technovation*, 131, 102973. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102973>
- Müller-Frommeyer, L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.015>
- Pan, W., Sun, L. Y., & Lam, L. W. (2020). Employee-organization exchange and employee creativity: A motivational perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 385-407. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1331368>
- Rath, A., & Jena, L. K. (2024). I don't want to switch! So, am I trapped? An in-depth qualitative inquiry of resistance to change leading to competency trap. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2023-0192>
- Rajebi A, Maleki Avarsin S, Daneshvar Heris Z. (2022). A Competency Model for the Training and Development Administrators of Local Government Organizations of East Azerbaijan Province. *JMDP*. 34(4), 119-144. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.4.119>
- Sanghi, S. (2016). The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE publications India <https://doi.org/10.4135/9789353280352>
- Saukh, I., & Vikarchuk, O. (2021). Creativity in management and creative management: meta-analysis. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>
- Shiri, A., Bagherzadeh, R., & Ghasempour, H. (2024). Competency trap in public organizations: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(58), 171-192. (In Persian)
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2023). Effects of innovative finance, strategy, organization and performance: a case study of company. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 42-58. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2021-0146>
- Svejenova, S. (2019). Constructive pluralism for a theory of organization: Rediscovering our community, identity, and vocation. *Organization Studies*, 40(1), 59-64. <https://doi.org/10.1177/0170840618767467>
- Ulrich, B., Harper, M. G., Maloney, P., Warren, J. I., Whiteside, D., & MacDonald, R. (2024). National Preceptor Competency Consensus Study. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 10-1097. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001523>
- Van Manen, M. (2016). Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy. Routledge.
- Yilmaz, A. A., & Tuzlukaya, S. E. (2022). Competency Trap in Organizational

Learning: Turkish E-Government Gateway Application During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 18(1), 1-13 <https://doi.org/10.4018/IJEGR.288068>

نحوه ارجاع به مقاله:

احمدحسینی، علی، و میر، سعید (۱۴۰۳). تحلیل پدیدارشناسانه تله‌های شایستگی مدیران در بخش دولتی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۷(۴)، ۱۸۰-۱۵۳.

Ahmad Hosseini, A. & Mir, S. (2024). Phenomenological Analysis of Competency Traps Among Sector Public Managers. *Management and Development Process*, 37(4). 153-180. DOI: [10.52547/jmdp.37.4.153](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.153)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.





شرایط پذیرش مقالات

این نشریه مقاله‌هایی را در فرآیند داوری قرار می‌دهد که:

- ارزش علمی - پژوهشی داشته باشد؛
- در جهت اهداف و در قالب موضوع‌های تعیین شده برای نشریه باشد؛
- حاصل مطالعه، تجربه و پژوهش‌های دست اول نویسنده باشد؛
- مقاله‌ها قبلاً در نشریه دیگری چاپ نشده باشد یا برای انتشار آن اقدام همزمان انجام نگرفته باشد؛

ساختار کلی نشریه

- بدنه اصلی مقاله باید شامل چکیده، کلیدواژه، مقدمه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش پژوهش، تجزیه و تحلیل یافته‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادها و منابع باشد.
- شیوه استاندارد به صورت درون متنی به سبک استناددهی انجمن روانشناسان آمریکا (APA) باشد.
- فهرست منابع نیز به صورت الفبایی، بر اساس سبک انجمن روانشناسان آمریکا در انتهای مقاله به صورت یکسان و مطابق روش زیر تنظیم شده باشد:
- - **برای کتاب:** نام خانوادگی، نام کوچک نویسنده (سال نشر). عنوان کتاب (ایتالیک)، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، محل نشر: نام ناشر.
- - **برای نشریه:** نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال نشر). عنوان مقاله، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، نام نشریه (ایتالیک)، دوره (شماره انتشار)، صفحات.
- (برای آگاهی کامل از شیوه استناددهی به سایت، با نشانی <https://www.landmark.edu/library/citation-guides/> و <http://www.persianacademy.ir> مراجعه فرمایید).
- - **رسم الخط، نقطه‌گذاری و واژه‌های معادل در زبان فارسی** بر مبنای مصوبات فرهنگستان زبان و ادب فارسی به نشانی <http://www.persianacademy.ir> است.
- معادل‌های فارسی واژگان، اسامی و همچنین اصطلاح‌های خارجی مهم در متن، با اعداد تک و ۱ شماره‌گذاری و در زیرنویس هر صفحه آورده شود.
- تمام منابع فارسی در صورتی که آدرس اینترنتی به زبان انگلیسی دارند باید به صورت منبع انگلیسی در قسمت منابع انگلیسی آورده شود.
- تمامی منابع از راه نرم‌افزار اندنوت یا دیگر نرم افزارهای مشابه رفرنس‌دهی اشاره شوند.

سایر نکات

- هر مقاله از حدود ۲۵ صفحه کاغذ قطع وزیری (۱۷*۲۳) حروف‌نگاری شده تجاوز نکند؛
- مقاله حاوی چکیده فارسی و انگلیسی بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ کلمه باشد؛
- کلیدواژه‌ها (دست کم ۵ تا ۷ واژه) پس از چکیده درج شود؛
- متن مقاله‌ها با نرم‌افزار Word 2013 یا Word 2010 و فونت B Nazanin ۱۱/۵ و واژه‌های انگلیسی با قلم Time New Roman 10 نوشته شود و فایل مقاله از طریق وبسایت نشریه ارسال شود؛
- عنوان جدول‌ها در بالا و عنوان شکل‌ها و نمودارها در پایین آنها و شماره جدول‌ها و شکل‌ها و نمودارها در عنوان آنها با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. [مانند: جدول ۲، توزیع فراوانی... اعداد داخل جدول به فارسی نوشته شود.
- اعداد و نوشته‌های داخل جدول حتماً باید به صورت فارسی نوشته شود بجای نقطه در اعداد فارسی باید ممیز (/) گذاشته شود.
- فرمول‌ها چپ‌چین و با شماره مشخص می‌شوند. شماره فرمول‌ها نیز با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. مانند: (۴) عدد روبروی فرمول باشد.
- تمام صفحه‌ها از صفحه عنوان تا پایان آن، شماره‌گذاری شوند. شماره‌گذاری از یک شروع و به ترتیب ادامه یابد.
- زیر نام نویسنده یا نویسندگان، مرتبه علمی دانشگاهی، محل اشتغال، نشانی کامل، شماره تلفن، دورنگار و نشانی پست الکترونیکی درج و نویسنده مسئول مکاتبات مشخص گردد.
- نویسندگان باید از صحت مقاله ارسال شده به فصل‌نامه اطمینان کامل کسب کنند. چرا که تا مراحل اولیه داوری امکان تصحیح مقاله برای آنان وجود ندارد.
- نویسندگان موظف هستند تا تنها اصلاحات مورد نظر داور را به درستی انجام دهند. تغییر در مقاله اعم از اضافه یا کم نمودن هر بخشی از مقاله، که بدون نظر داور انجام شده باشد، تقلب محسوب شده و سریعاً از فرایند فصل‌نامه حذف خواهد شد و تمام عواقب ناشی از آن بر عهده تک‌تک نویسندگان خواهد بود.

بررسی مقاله‌ها

مقاله‌های دریافت شده نخست توسط دبیرخانه نشریه مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از طرح در جلسه هیأت تحریریه، در صورتی که با خطمشی نشریه تطابق داشته باشد به‌منظور ارزیابی برای سه نفر از داوران صاحب‌نظر ارسال خواهد شد. داوران از سوی اعضای هیأت تحریریه برای هر مقاله انتخاب می‌شود. مقاله‌ها ابتدا به ترتیب تاریخ دریافت و سپس به ترتیب دریافت نظر مثبت داوران منتشر می‌شود. پس از دریافت مقاله، تغییرات در ترتیب و مشخصات نویسندگان مقاله به‌هیچ‌وجه اعمال نخواهد شد. در صورت هرگونه تغییر مقاله باید با اطلاعات جدید نویسندگان مجدداً برای نشریه ارسال شود. اصل مقاله‌های ارسالی در آرشيو مجله نگهداری می‌شود و مسترد نخواهد شد. در صورت انصراف نویسندگان از چاپ مقاله در نشریه این امر حداکثر به مدت دو هفته پس از ارسال مقاله با نامه کتبی انصراف به نام سردبیر و به امضای کلیه نویسندگان قابل اجرا است.

Phenomenological Analysis of Competency Traps Among Sector Public Managers

Ali Ahmad Hosseini Ph.D. student, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Saeed Mir¹ Assistant Professor, Department of Business Management, Khor.C., Islamic Azad University, Khoramabad, Iran. (Corresponding Author)

Received: 03/Nov/2024 | Accepted: 06/May/2025

Abstract

Purpose: Competency traps are a set of old methods, procedures, values and beliefs where managers believe the only way to achieve success and excellence is to adhere to the basic and learned old principles and consider any path outside of it to be incorrect. Competency traps are inhibiting factors that create stagnation and inertia in managers, putting them in traps and taking them away from competency. Therefore, given the importance of the subject, the current research aimed to analyze the phenomenological traps a public organization managers competence and to identify the dimensions and consequences of competency traps in a public organization.

Methodology: The current research was applied in terms of its practical purpose, and it was descriptive-exploratory in terms of data collection method. Besides, it was of a qualitative study using the phenomenological method and Dickelman's approach. Since the research was qualitative, we collected data through in-depth interviews with the participants. Using purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, twenty managers were selected as sample members. Researchers applied qualitative content analysis method and Maxqda software to analyze the data obtained from the interviews.

Findings: In addition to a better understanding of the phenomenon studied in this paper, findings include fifteen dimensions and fifteen consequences as the outcomes of the competency traps of public organization managers. The dimensions of competency trap include misunderstanding of changes in the organizational environment, officers' acting based on fixed limitations, and finding paths relevant to former knowledge and experience. The consequences of competency trap include mismatch of organizational values with current effective defense technology, weaknesses in the individual development of personnel, and the emergence of Early aging syndrome.

Keywords: Trap; Competency; Competency Trap; Phenomenology; Content Analysis.

1. s.mir1091@iau.ac.ir

Formulating Smart Good Governance Principles for Urban Management

Manizhe Sabzi Ph. D. Student, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Yousuf Mohammadi Moghadam¹ Professor, Department of Judicial Management, University of Judicial Sciences and Administrative Services, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Mohsen Mohammadian Saravi² Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Neda Nafri³ Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Nader Sheikholeslami Kandelousi⁴ Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 21/Oct/2024 | Accepted: 26/Jan/2025

Abstract

Purpose: Smart governance is an inevitable choice for dealing with complex social environment in the modern era. It can enable optimal use of the capacities of all departments of Tehran Municipality in a crisis. Therefore, the present study aimed to formulate the principles of optimal smart governance in urban management.

Methodology: In terms of objective, the present study was applied and in terms of type, it was qualitative applying a semi-structured interview tool. Participants included university professors familiar with municipality rules and smart governance topics (besides, having published articles in these fields) and senior managers of Tehran Municipality familiar with smart governance topics. They were selected to theoretical saturation. To obtain the validity and reliability of the data, we used both participant review method and Brown and Clark (2007) approach.

Findings: Results show that the themes network of smart governance in urban management includes smart efficiency, smart participation, transparency based on communication technology, rule of law, smart accountability, and smart justice. Based on these themes, the writers have developed a model for smart governance in urban management.

Originality: So far, none of the studies conducted in Iran have focused on formulating the principles of smart governance in urban management. Whereas this study presents the framework of comprehensive smart governance in urban management in Tehran Municipality from the experts' perspective.

Recommendations: It is suggested that Tehran Municipality set high-level standards in the field of smart governance and encourage self-monitoring culture in municipal activities.

Keywords: Organizational Intelligentization; Good Governance; Smart Organization; Desired Smart Governance; Urban Management; Municipality.

1. y.mohammadi@ujsas.ac.ir

2. mo.mohammadian@iau.ac.ir

3. neda47@iau.ac.ir

4. n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir

The Impact of Managers' Perceived Intellectual Capital on Perceived Antifragility of the Organization: Analyzing the Mediating Role of Perceived External Organizational Communications

Ali Omid¹ Ph. D. Department of Public Administration, Organizational Behavior, Faculty of Management and Economics, Tehran Branch of Medical Sciences University, Tehran, Iran.

Received: 26/Dec/2024 | Accepted: 24/Feb/2025

Abstract

Objective: Perceived intellectual capital, as an intangible organizational asset, plays a key role in increasing the organization's ability to cope with challenges and crises. The purpose of this study was to investigate the effects of managers' perceived intellectual capital on perceived organizational antifragility by analyzing the mediating role of external organizational communications. It also intended to analyze how knowledge, information, and resources could be transferred from the external environment into the organization by focusing on organizational antifragility through such communications.

Methodology: This research was applied in terms of purpose and was a descriptive survey based on structural equation approach in terms of method. The statistical population included managers and employees of government organizations in Lorestan Province. We used the Cochran formula to determine the sample size, and at a confidence level of 95 percent, we selected 384 people through simple random sampling method.

Findings: Findings indicate that the intellectual capital desired by managers has a positive and significant effect on perceived antifragility in the organization.

Originality: This research can help organizations develop strategies to strengthen managers' intellectual capital and improve external communications, which consequently can increase organizational antifragility and make organizations more capable in the face of crises and environmental changes.

Implications: Organizations maintaining effective communications with external stakeholders can increase not only their resilience, but also their antifragility capacity in critical situations. Additionally, they can grow, develop, and perform better in turbulent environments by learning from new complex and critical situations.

Keywords: Perceived Intellectual Capital; Perceived Organizational Antifragility; Organizational Communications; Restructuring Capability; Structural Equation Modeling.

1. a-omidi@farabi.tums.ac.ir

A Model for Assessing Managers' Performance Based on Cognitive Tools

Hamidreza Mehmankhah¹ Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Gholamreza Memarzadeh Tehran² Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. (Corresponding Author)

Hamed Rahmani³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Morteza Musa Khani⁴ Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: 19/Oct/2024 | Accepted: 15/Feb/2025

Abstract

Purpose: Managers' evaluation has always been considered as one of the key processes in organizations. However, this process comes with challenges and limitations that can affect its accuracy and effectiveness. In many cases, evaluations focus only on certain aspects of managers' performance and ignore other aspects, while these neglected aspects can play a decisive role in a comprehensive and accurate evaluation. The purpose of this study was to provide a model for assessing managers' competency based on cognitive tools.

Methodology: This research was applied in terms of purpose and mixed in terms of data collection method. This study collected its data through a qualitative meta-synthesis approach and used the seven-step method of Sandelowski and Barrso (2007) to analyze the data; the studies were coded using the content analysis method in MAXQDA 24 software. Then, to screen and localize the model, the fuzzy Delphi method based on the fuzzy triangle was used with the participation of sixteen theoretical and experimental experts who were purposefully selected.

Findings: The researcher's findings included six dimensions, twenty components, and 115 indicators. The results were categorized into six dimensions: decision-making, cognitive abilities, cognitive processes, problem-solving, interactive, and cognitive-behavioral.

Originality: Factors such as analytical thinking and problem-solving ability had already been studied in the use of cognitive tools, but other cognitive elements such as metacognition, social cognition, learning ability, memorization, retention of attention, decision-making, etc. had been overlooked. In this study, the researcher tried to expand and develop the existing tools.

Recommendations: By integrating cognitive tools into assessment centers, organizations can conduct more comprehensive evaluations of managers' performance in accordance with their specific cultural and contextual needs.

Keywords: : Cognitive Tools; Managers' Evaluation; Performance; Meta-Synthesis; Fuzzy Delphi.

1. h.mehmankhah@iau.ac.ir

2. g.memar@iau.ac.ir

3. hd.rahmani@iau.ac.ir

4. m.mousakhani@iau.ac.ir

Phenomenological Understanding of Organizational Ghosts and Their Impacts on Iranian Government Organizations

Shaghayegh Saleh Abadi¹ Ph.D. Student, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Reza Sepahvand² Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran (The Corresponding Author).

Seyed Najmeddin Mousavi³ Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Mohsen Arefnezhad⁴ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Received: 19/Nov/2024 | Accepted: 11/Feb/2025

Abstract

Objective: Some leaders seek to keep their identity alive in the organization. They insist on leaving a lasting mark for the future. This desire and motivation to create a legacy, which is considered a powerful driving force for them, is called organizational ghosts. The purpose of this research was to know and understand the phenomenon of organizational ghosts and to investigate the influencing factors and consequences of this phenomenon in government organizations.

Methodology: Given that the present study was descriptive-exploratory in terms of its applied purpose and the method of collecting data conducted through the phenomenological method (i.e., the lived experience of people involved in the phenomenon) and the Dickelman approach, it was classified as qualitative research. As a result, data collection method was in-depth interviews with the participants. In the next step, we applied qualitative content analysis method based on inductive approach and Maxqda software to analyze the data obtained from the interviews.

Findings: Results include three main themes as well as eleven influential items, six positive outcomes, and six negative outcomes.

Originality: Foreign studies have already investigated and analyzed the phenomenon of organizational ghosts, but we may claim that the present study is a forerunner of its type in Iran.

Keywords: Heritage; Institutionalization; Organizational Ghosts; Shadow; Phenomenology.

1. salehabadi.sh@fc.lu.ac.ir

2. sepahvand.re@lu.ac.ir

3. mousavi.n@lu.ac.ir

4. arefnezhad.m@lu.ac.ir

The Impact of Perceived Ethical Leadership on Turnover Intention, with an Emphasis on Benevolent Rule Breaking and Perceived Organizational Inertia

Davoud Haghighi¹ Assistant Professor, Department of Management, Mianeh Branch, Islamic Azad University, Mianeh, Iran (Corresponding Author).
Roghayeh Hasanazadeh² Assistant Professor, Department of Management, Mianeh Branch, Islamic Azad University, Mianeh, Iran.

Received: 27/Feb/2025 | Accepted: 06/May/2025

Abstract

Purpose: This study aimed to investigate the impact of perceived ethical leadership model on employee turnover, considering the moderating role of organizational inertia and the mediating role of benevolent rule breaking in government organizations.

Methodology: This descriptive-survey research was conducted on 291 employees of a government organization in Tabriz, selected through simple random sampling. We applied correlational method and structural equation modelling (SEM) to test the hypotheses and the conceptual model.

Findings: The results indicate that ethical leadership has a significant and negative impact on employee turnover. Furthermore, benevolent rule breaking plays a mediating role in this relationship, while organizational inertia moderates the effects of ethical leadership on employee turnover.

Originality: This study contributes to the existing literature by providing empirical evidence on the complex relationships between ethical leadership, employee turnover, organizational inertia, and benevolent rule breaking in the context of government organizations. The findings offer valuable insights for managers seeking to reduce employee turnover and foster a positive organizational climate.

Recommendations: Government organizations are encouraged to promote ethical leadership practices, manage organizational inertia effectively, and create a supportive environment that encourages benevolent rule breaking. These strategies can help to improve employee retention and enhance organizational performance.

Keywords: Ethical Leadership; Employee Turnover; Organizational Inertia; Benevolent Rule Breaking; Government Organizations.

1. haghkhah@iau.ac.ir

2. hasanzadeh.r@iau.ac.ir

Contents

The Impact of Perceived Ethical Leadership on Turnover Intention, with an Emphasis on Benevolent Rule Breaking and Perceived Organizational Inertia/	3
Davoud Haghighi and Roghayeh Hasanzadeh	
Phenomenological Understanding of Organizational Ghosts and Their Impacts on Iranian Government Organizations/	35
Shaghayegh Saleh Abadi, Reza Sepahvand, Seyed Najmeddin Mousavi and Mohsen Arefnezhad	
A Model for Assessing Managers' Performance Based on Cognitive Tools/	61
Hamidreza Mehmankhah, Gholamreza Memarzadeh Tehran, Hamed Rahmani and Morteza Musa Khani	
The Impact of Managers' Perceived Intellectual Capital on Perceived Antifragility of the Organization: Analyzing the Mediating Role of Perceived External Organizational Communications/	95
Ali Omid	
Formulating Smart Good Governance Principles for Urban Management/	125
Manizhe Sabzi, Yousuf Mohammadi Moghadam, Mohsen Mohammadian Saravi, Neda Nafri and Nader Sheikholeslami Kandelousi	
Phenomenological Analysis of Competency Traps among Sector Public Managers/	153
Ali Ahmad Hosseini and Saeed Mir	



Journal of *Development* *Management & Process*

Vol.37 No.4 Winter 2024 Serial 130



Institute for
Planning Studies



Editorial Board in Alphabetical Order:

Copyright: Institute for Planning Studies
Managing Director: Habibollah Taherpour Kalantari, Ph.D.
Editor-in-Chief: Farajollah Rahnavard, Ph.D.
Translator: Mohammad Saebi, Ph.D.
Scientific Editor: Fatemeh Rahmani, Ph.D.
Literary Editor: Nooshin Rahmanian, Ph.D.
Secretariate Expert: Fatemeh Bagheri

ISSN: 1735-0719
eISSN: 2252-0074

Ali Intezari Harsini, Ph.D.
Mehdi Hamzepour, Ph.D.
Hassan Danaeefard Ph.D.
Sam Solaimani, Ph.D.
Farajollah Rahnavard, Ph.D.
Habibollah Taherpour kalantari, Ph.D.
Akbar Alamtabriz, Ph.D.
Farbod Farhadi, Ph.D.
Gholamreza Memarzadeh, Ph.D.
Abbas Monavarian, Ph.D.

Institute for Planning Studies website: <http://www.imps.ac.ir>
Journal website: <http://www.jmdp.ir>
Email: info@jmdp.ir

Add: Seventh Floor, No. 6, Mokhtar Asgari St., Jamal-Abad, Bahonar Sq.
(Niavaran), Tehran, Iran
Postal Code: 1978911114
Telephone: (+98-21) 26116904 and Fax: (+98-21) 26116972

The opinions expressed by authors in this journal should not necessarily be considered as reflecting the views of the journal of management & development process.