

## ارائه الگوی قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت و اسناد و املاک کشور با رویکرد تحلیل مضمون

شهرام اکبری<sup>۱</sup>، فرشاد حاجعلیان<sup>۲\*</sup>، منصوره مرادی حقیقی<sup>۳</sup>، نیلوفر ایمانخان<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۶ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۱۰/۲۷

### چکیده

در هر سازمان و نهاد، کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و ارزش‌افزوده آن شناخته می‌شوند. زحمت و تلاش آنان، ستون اصلی توسعه و پیشرفت مؤسسه است. از این رو، رفتار قهرمانانه و ارزشمند کارکنان، می‌تواند ریشه اصلی رشد و تعالی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور باشد. از این رو هدف پژوهش ارائه الگوی رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور است. در این راستا پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. در این پژوهش، با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۵۱ نفر از خبرگان شامل اساتید، مدیران ارشد و متخصصان از طریق نمونه‌گیری هدفمند برای جمع‌آوری اطلاعات اقدام شد. سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، اطلاعات استخراج شده از متون و مصاحبه‌ها دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل شدند. پایایی با استفاده از روش دو کدگذار و پایایی باز آزمون مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰٫۵۱ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار ۳ تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفته و به تأیید رسیدند. نتایج نشان داد که رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور باید دارای ویژگی‌هایی از قبیل عوامل سازمانی و عوامل فردی باشد. در نهایت، به ۵۳ کد اولیه، ۵۳ مضمون پایه و ۲ مضمون سازمان‌یافته طبقه‌بندی شدند. همچنین رفتار قهرمانانه کارکنان این سازمان، نشان‌دهنده تعهد و مسئولیت‌پذیری آنها در قبال مردم و کشور است. خدمات ارزشمند آنها در زمینه ثبت اسناد و املاک، نقشی اساسی در نظم و امنیت جامعه دارد.

**واژه‌های اصلی:** مدیران، سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، رفتار قهرمانانه

### ۱- مقدمه

سازمانی بر اهمیت رفتار حمایتی کارکنان، در قبال تغییر به‌منظور مدیریت موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی تأکید کرده‌اند (اسلام و همکاران، ۲۰۲۰). با این حال، صرف‌نظر از توجه گسترده به رفتار حمایتی کارکنان از تغییر، شواهد تجربی محدودی رفتار قهرمانانه را در زمینه "خدمات" مورد تأیید قرار می‌دهند. همچنین مطالعات قبلی رفتار قهرمانانه را در کشورهای با فرهنگ‌های غربی اجرا کرده‌اند (کارتر و همکاران، ۲۰۱۰). قهرمانان چشم‌اندازهای مثبت تغییر را به همکاران و کارکنان منتقل می‌کنند، همچنین کارمند قهرمان تلاش مضاعفی برای رسیدن به اهداف سخت مانند تغییر سازمانی بروز می‌دهند. آنان با شور و اشتیاق و فداکاری به توسعه خلاقیت سازمانی، نوآوری و تغییر در مراحل حساس کمک می‌کنند.

تغییر و تحولات محیط اداری کشور در سال‌های اخیر به‌ویژه با پیدایش پدیده‌های متنوع و چالش‌برانگیز در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، نیازمند اتخاذ برنامه‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی بوده که بتواند روحیه و فضای فداکارانه و قهرمانانه را در کارکنان پروراند و انگیزش آنان را در حد بالا حفظ نماید (فاپ و ساب و همکاران، ۲۰۱۹). رفتار قهرمانانه کارکنان به‌عنوان یکی از رفتارهای مؤثر حمایتی در قبال تغییر برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی در نظر گرفته می‌شود. به دلیل عدم اطمینان و پیچیدگی‌های مربوط به تغییر سازمانی، کارمندان از خود احساس ترس، بدبینی، فرسودگی، از کارافتادگی و عدم تمایل به دخالت در روند تغییر سازمانی را بروز می‌دهند و بسیاری از محققان و تحلیلگران

\*f.hajalian@gmail.com

فداکاری، در مراحل خلاقیت به توسعه خلاقیت سازمانی، نوآوری و تغییر کمک می‌کنند. کارمند قهرمان اغلب با به حداقل رساندن سردرگمی، عدم اطمینان و تأثیر بر نگرش و رفتار همکاران برای دخالت در روند تغییر سازمانی، بر سطح اطمینان اعضای تیم تأثیر می‌گذارد (هاول وشی، ۲۰۰۶). قهرمانان با شور و اشتیاق و فداکاری در مراحل خلاقیت به توسعه خلاقیت سازمانی، نوآوری و تغییر کمک می‌کنند (روتول، فریمن، هورسلی، جرویس و تاونسند، ۱۹۷۴) به همین ترتیب، رفتار قهرمانانه کارمند با آمادگی کارمندان برای تغییر و تمایل کارکنان برای تغییر ارتباط مثبت دارد (فاویل و ساس، ۲۰۱۹) رهبری تحولگرا، یک سبک رهبری مناسب برای مدیریت مؤثر تغییرات سازمان است (کریشن، ۲۰۰۴). طبق گفته فاویل و ساس (۲۰۱۹)، رهبری تحولگرا در تغییر کارکنان بر رفتار قهرمانانه کارمند تأثیر می‌گذارد. مطالعه حاضر همچنین بر رابطه بین رهبری تحولگرا و رفتار قهرمانانه در زمینه تغییر سازمانی متمرکز است. این مطالعه ارتباط رهبری تحولگرا و رفتار قهرمانانه را در لنز نظریه پیوند اجتماعی متصل می‌کند. اتصال قوی پیچیدگی‌های موجود در سازمان را کاهش می‌دهد (عبدالرشید، سامباسیوان و عبدالرحمن، ۲۰۰۴) طبق نظریه پیوند اجتماعی، نگرش انحرافی و منفی کارمندان می‌تواند با حفظ پیوند قوی بین رهبر و پیروان کاهش یابد (هیرسکی، ۱۹۶۹) در طول تغییر، کارمند به دلیل عدم اطمینان و پیچیدگی مربوط به تغییر سازمانی، رفتار منفی نشان می‌دهد و چنین رفتاری از کارکنان منجر به قانون‌شکنی اخلاقی می‌شود (ژانگ و آروی، ۲۰۹۹). سیمز (۲۰۰۲) بر اهمیت نظریه پیوند اجتماعی برای کاهش احتمال رفتار اخلاقی قانون‌شکن در کارمندان تأکید کرد؛ بنابراین، در تنظیمات نظریه پیوند اجتماع این مطالعه رابطه بین رهبری تحولگرا و رفتار قهرمانانه را توجیه می‌کند. همچنین، کیفیت رهبری تحولگرا سطح انگیزه پیروان را توجیه می‌کند. همچنین، کیفیت رهبری تحولگرا سطح انگیزه پیروان را افزایش می‌دهد و پیوند بین رهبر را ایجاد می‌کند (برنز، ۱۹۸۷) علاوه بر این رهبری تحولگرا می‌تواند از طریق رهبری کاریزماتیک بر ذهن پیروان تأثیر بگذارد و آنها را درگیر روند تغییر سازمانی کند (چو، ۲۰۱۵) فاویل و ساس (۲۰۱۹) همچنین کشف کردند که رهبری تحولگرا رفتار قهرمانانه کارمند را در زمینه تغییر سازمانی تضمین می‌کند. اسلام و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند بین رهبری تحولگرا و رفتار قهرمانانه درک شده در زمینه تغییر سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. اعتماد، تمایل به ریسک‌پذیری طبق اقدامات رهبران و انتظارات نتایج مثبت از ابتکار عمل رهبران است (شورمن، مایر و دیویس، ۲۰۰۷) مک آلیستر (۱۹۹۵) اعتماد را چنین تعریف کرد: "میزان اطمینان و تمایل فرد به عمل به گفته‌ها، اعمال و تصمیمات شخص دیگر". به گفته دیرکس و فرین (۲۰۰۲) اعتماد بسیار به درک کارکنان از شایستگی، مراقبت، صداقت و احساسات دیگران نسبت به دیگران بستگی دارد. موفقیت سازمان بسیار به اعتماد کارمندان بستگی دارد (کلویی، ترنر، بارلینگ و فرین، ۲۰۰۲) علاوه بر این، در چارچوب تغییر سازمانی،

به همین ترتیب رفتار قهرمانانه کارمند با آمادگی کارکنان برای تغییر و تمایل کارکنان برای تغییر رابطه مثبت دارد (فاویل، ۲۰۱۹)، در طی فرایند تغییر در سازمان، کارکنان به دلیل عدم اطمینان و پیچیدگی‌های مربوط به تغییر سازمانی، ممکن است، رفتاری منفی نشان دهند و چنین رفتاری از کارکنان منجر به قانون‌شکنی اخلاقی از سوی آنها می‌شود (ژانگ، آروی، ۲۰۱۹). قهرمانان چهار رفتار را از خود نشان می‌دهند، یعنی مؤلفه‌هایی که می‌توان برای رفتار قهرمانانه در نظر گرفت عبارت‌اند از (۱) - دنبال کردن ایده‌های نوآورانه (۲) - شبکه‌سازی (۳) - پایداری در شرایط ناملازمات (۴) - مسئولیت‌پذیری ایده. مطالعات بیشتری بر چگونگی توسعه روابط بین قهرمانان مختلف و رفتارهای آنها در نوآوری‌ها و در طول زمان تمرکز کند تا درک غنی‌تری از قهرمانی ایجاد شود و بسیج حمایت از ایده‌های نوآورانه، می‌تواند برای قهرمانان ایده‌آل و چالش‌برانگیز باشد به‌خصوص اگر سایر اعضای سازمان فعالیت‌های آنها را ناراحت‌کننده و تهدیدکننده بدانند و تلاش آنها می‌تواند به ایجاد شبکه درون سازمانی کمک کند (کوکس و اسمیت، ۲۰۰۷). پافشاری بیش از حد در مواجهه با ناملازمات یا پذیرفتن مسئولیت بیش از حد برای ایده نوآورانه ممکن است قدرت توجیهاات قهرمان برای یک نوآوری را تضعیف کند و در نتیجه مقاومت در برابر تغییر را افزایش دهد. (مارتین هوگل، فلیکس ریزن هوبر، آخیم والتر، ۲۰۱۱). رفتار قهرمانانه کارمند با آمادگی کارکنان و تمایل کارکنان برای تغییر ارتباط مثبت دارد (فاویل ساس، ۲۰۱۹). رفتار قهرمانانه با عبوری فراتر از آنچه به طور رسمی برای اطمینان از موفقیت در تغییر و ترویج تغییر به دیگران لازم است، اشتیاق شدید یک فرد را برای تغییر نشان می‌دهد (هرسکوویچ و مایر، ۲۰۰۲) علاوه بر این، کلاریسه و موری (۲۰۰۴) از شخصی نام بردند که ابتکار عمل انجام می‌دهد و تا زمان اتمام روند تغییر سازمانی قهرمان می‌شود. همچنین، کارمند قهرمان تلاش بیشتری می‌کند و برای رسیدن به هدفی سخت مانند تغییر سازمانی ریسک می‌کند (اسلام و همکاران، ۲۰۲۱) قهرمانان با شور و اشتیاق و فداکاری در مراحل خلاقیت به توسعه خلاقیت سازمانی، نوآوری و تغییر کمک می‌کنند (روتول و همکاران، ۱۹۷۴) به همین ترتیب، رفتار قهرمانانه کارمند با آمادگی کارمندان برای تغییر ارتباط مثبت دارد (فاویل و سونه، ۲۰۱۹) همچنین ادبیات تحقیق نشان داده است که اعتماد به رهبری پیش‌زمینه ایجاد رفتار قهرمانانه کارکنان است (اسلام و همکاران، ۲۰۲۱) مشاهدات نشان می‌دهد که کارکنان فقط به امور شغلی و شرح وظایف خود می‌پردازند. اما مدیریت توقع تلاش بیشتری از کارکنان به‌عنوان یک قهرمان دارد تا با تلاش سخت برای بهبود وضعیت سازمان قدم بردارد. مدیریت در نظر دارد تا کارمند قهرمان به حداقل رساندن سردرگمی، عدم اطمینان و تأثیر بر نگرش و رفتار همکاران برای دخالت در روند تغییر سازمانی، بر سطح اطمینان اعضای تیم تأثیرگذار باشد (سید محسن میرحسینی و همکاران، ۱۳۹۹). قهرمانان به طور مؤثر چشم‌اندازهای مثبت تغییر را به همکاران و ذی‌نفعان منتقل می‌کنند. کارمند قهرمان با شور و اشتیاق و

را در جامعه آماری (کارکنان ادارات صفی وستادی) مشاهده نمود که در ایران هیچگونه رساله‌ای با موضوع رفتار قهرمانانه کارکنان نگاشته نشده، بنابراین این پژوهش به بررسی این خلا پرداخته و رفتار قهرمانانه کارکنان را در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور بررسی می‌کند. از آنجاییکه سازمان ثبت اسناد و املاک به‌عنوان یکی از دستگاه‌های حاکمیتی، نقش بزرگی در تضمین امنیت اقتصادی، حقوقی، و قضایی جامعه داشته و خدمات متنوع و گسترده‌ای به تمام آحاد جامعه ارائه می‌دهد، (مجتبی غفاری، همکاران، ۱۳۹۹) از طرفی فرآیندهای مربوط به ثبت اعم از املاک و اسناد به واسطه ماهیت حقوقی که دارند زمانبر بوده و با نیازهای امروزه مطابقت ندارد، لذا با توجه به مراتب فوق نیاز به بازنگری و اصلاح فرآیندهای اداری و ثبتی و ساختار تشکیلاتی مناسب، در ادارات ثبت امری بدیهی و حیاتی بوده و برای اعمال تغییرات و مدیریت آنها نیاز به وجود کارمندی با رفتار قهرمانانه که با حمایت خود زمینه را برای اعمال تغییرات و مدیریت آنها فراهم سازند، احساس می‌شوند. از این رو کارمند قهرمان می‌تواند نقش اساسی در انطباق‌پذیری سازمان با روند تغییرات پیچیده بازی کند و این تحقیق در تلاش برای شناسایی عوامل اصلی تأثیرگذار بر بهبود رفتار قهرمانانه کارکنان در طول تغییر سازمانی می‌باشد. محقق در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که مبحث و مدل رفتار قهرمانانه کارکنان چگونه مدلی است و آیا می‌توان مدلی متناسب با محیط سازمان‌های داخلی کشور از جمله سازمان ثبت اسناد و املاک کل کشور ارائه نمود؟ پس بنابر آنچه گفته شد موضوع یا مسئله اصلی تحقیق، مدلی است که بر اساس و مبنای شاخص‌هایی که در ادبیات بیان شده است بتواند بیشتر عوارضی را که تا به امروز در سازمان وجود داشته را پوشش داده و خلا موجود را پر کرده و بدین ترتیب، طراحی مدل مزبور در دستور کار محقق قرار داده شد. با عنایت به مفاهیم بیان شده محقق در این تحقیق، دنبال پاسخ به این مسئله است که مدل رفتار قهرمانانه در سطح سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، چگونه مدلی است چه ابعاد و مولفه و شاخص‌هایی دارد که می‌توانند عوارض مسئله را پوشش دهد؟ " کیفیت رفتار قهرمانانه (مدافعانه) کارکنان در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور چگونه است؟

## ۲- پیشینه پژوهش

اسلام و همکاران (۲۰۲۲) نقش رهبری در پرورش رفتار قهرمانی کارکنان در طول تغییر سازمانی: آیا ارزش اهمیت دارد؟ تجزیه و تحلیل سطح فردی پرداختند که مطالعه حاضر به بررسی روابط بین رهبری تحول آفرین، ظرفیت و رفتار قهرمانی کارکنان در تنظیمات بخش بانکداری بنگلادش در طول تغییرات سازمانی پرداخت. در مجموع، ۳۰۰ پاسخ از کارکنان بخش بانکی بنگلادش برای ارزیابی سبک رهبری تحول آفرین، ظرفیت و رفتار حمایتی کارکنان در حین مدیریت تغییر استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین با

اعتماد کارکنان را به احساس، انگیزه، توانمندی، درگیرکردن آنها با روند تغییر سازمانی و ایجاد تغییرات جدید در سازمان سوق می‌دهد. همچنین، اعتماد به‌عنوان یک عامل انگیزشی قدرتمند برای کارمند عمل می‌کند که به عملکرد سازمانی و روند تغییر دامن می‌زند. یک محیط قابل اعتماد در یک سازمان سطح بالایی از همکاری و اشتراک دانش را در سازمان ایجاد می‌کند (فیرهلم، ۱۹۹۴) همچنین، اعتماد نقش اساسی در کاهش عدم اطمینان و ترس در بین کارکنان در شرایط غیرقابل پیش بینی مانند تغییر سازمان دارد. جاج، بولر و داگلاس (۲۰۰۶) همچنین حمایت کردند که رهبر، رابطه قابل اعتماد با پیروان را حفظ می‌کند تا توانایی پیروان را برای کنترل مؤثر تغییرات سازمانی تقویت کند. از آنجاییکه نظام ثبتی در ساختار حاکمیت و وابستگی به دستگاه اداری تأثیر مستقیم دارد و در صورت جامع بودن این نظام منافع بسیاری برای شهروندان و دولت داشته و سبب ایجاد امنیت روانی، حقوقی، اقتصادی و اجتماعی خواهد شد و این امر نیاز به بازنگری و اصلاح فرایندها به شیوه‌های نوین و منطبق با تحولات اقتصادی و نیازهای روز و پاسخگویی به موقع به مردم و ارباب رجوع بوده و با شفاف‌سازی نحوه عملیات و اقدامات ثبتی و اطلاع‌رسانی دقیق از آن، حذف مراحل و تشریفات زائد و غیرضروری، تقسیم کار اتخاذ سیاست و رویه‌های منسجم و کارآمد در داخل سازمان و ایجاد نظام جامع ثبت اسناد و املاک و مکانیزه و ماشینی‌کردن فرآیندهای طولانی و پیچیده ثبت و نظارت دقیق بر آن و از طرفی مسائل پدیدار شده از کمبود امکانات و تجهیزات مورد نیاز کادر اداری تا تحلیل‌رفتگی کارکنان و وجود قوانین و رویه‌های اداری قدیمی و دست‌وپاگیر، زمینه بروز عارضه‌های بی‌تفاوتی و بی‌انگیزشی کارکنان در انجام بهینه وظایف شده است و باعث ایجاد این صحنه پیچیده در برخی شعبات و زیرمجموعه‌های اداره ثبت اسناد و املاک کشور شده و علی‌رغم تداوم رفتار و منش قهرمانانه و مدافعان پرسنل و کارکنان این مجموعه، دلیل وجود و تعهد و تعلق درونی به خدمت خالصانه و صادقانه به هموطنان، در برخی موارد صدمات جبران‌ناپذیری بر پیکره خدمت‌رسانی مناسب و بهنگام به مردم ایجاد گردید، و با استمرار و پیوستگی مشکلات معیشتی و تورم و کم‌رنگ شدن ابعاد سرمایه‌های اجتماعی در سطح جامعه در جای جای ادارات کشورمان، متأسفانه با کم‌رنگ‌شدن روحیه فداکاری و اخلاص در برخی کارکنان مواجه‌ایم. این عوارض بیان شده همگی در حوزه رفتاری سازمانی بوده و می‌تواند در حوزه‌های فردی و گروهی و سازمانی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته شود و با بررسی ادبیات تحقیق نمایان می‌شود که بیشتر عوارض بیان شده در حوزه رفتار قهرمانانه قرار می‌گیرد و این مشکلات در کلیه سازمان‌ها و به تبع آن سازمان‌های دولتی و به تبع آن سازمان ثبت اسناد و املاک کشور (جامعه آماری مورد نظر) از این قاعده مستثنی نیست. در رابطه با عوارض و مشکلات مرتبط با موضوع محقق پس از مصاحبه با خبرگان سازمان، اعم از مدیران واحدهای ثبتی و استانی و سازمانی (و تجربه ده دوازده ساله به‌عنوان مدیر واحد ثبتی و معاون) نارسایی‌های که مرتبط با موضوع بوده

پیوند دادن نظریه پیوند اجتماعی و نظریه قرارداد روانشناختی، تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار قهرمانانه کارکنان را بررسی کردند و نقش واسطه‌ای اعتماد در رهبری را بین رهبری تحول آفرین و رفتار قهرمانانه در زمینه تغییر سازمانی آزمایش کردند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین به طور قابل توجهی بر اعتماد کارکنان به رهبری و رفتار قهرمانانه در طول تغییرات سازمانی تأثیر می‌گذارد.

کرستن بوناوویتز و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان رفتار قهرمانانه در مرکزهای بهداشتی انجام پذیرفت در این تحقیق برخلاف تحقیقاتی که امروز بر استراتژی‌ها و منابع مورد استفاده توسط قهرمانان مؤثر مراقبت‌های بهداشتی متمرکز شده است، ویژگی‌های شخصی که به موفقیت آنها کمک می‌کند. آنها به دنبال شناسایی و توصیف ویژگی‌های قهرمان مؤثر بر نتایج تلاش‌های تغییرمراقبت‌های بهداشتی بودیم. شش ویژگی کلیدی قهرمانان که پدیدار شد عبارتند از: نفوذ مالکیت، حضور فیزیکی در نقطه تغییر، متقاعد سازی، سخاوت و سبک رهبری مشارکتی، این ویژگی‌ها با توانمند سازی قهرمانان برای غلبه بر سیل‌های سازمانی، ایجاد و استفاده از شبکه‌های حرفه‌ای، ایجاد تنش برای تغییر، پرورش جو یادگیری مثبت، بهینه سازی و سازگاری با گردش کار موجود، و درگیر کردن ذینفعان کلیدی، موفقیت را ارتقا دادند. همه ویژگی‌های قهرمانان برای موفقیت لازم نبود و داشتن همه ویژگی‌ها موفقیت را تضمین نمی‌کرد. به نظر می‌رسد قهرمانان مؤثر از شش ویژگی کلیدی برای تسهیل تلاش‌های تغییر مراقبت‌های بهداشتی استفاده می‌کنند. ارزیابی‌های آینده نگر از تعاملات میان ویژگی‌های قهرمان زمینه، و نتایج ممکن است نحوه اعمال تاثیرات قهرمانان را بیشتر روشن کند.

جوری ون لایر و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان درک رفتار قهرمانانه در یک پروژه سیستم اطلاعات در مراکز بهداشتی پرداختند. تجزیه و تحلیل کیفی یک مطالعه موردی در یک سازمان مراقبت‌های بهداشتی سوئدی ما را قادر ساخت که توضیح دهیم که چگونه رفتارهای قهرمان مختلف با یکدیگر ارتباط دارند و چگونه قهرمانان متعدد با هم تعامل دارند. ترکیب مشاهدات موردی غنی ما با تجزیه و تحلیل ادبیات قهرمان نشان می‌دهد، که چگونه رفتارهای قهرمان یک کل منسجم و معنادار را تشکیل می‌دهند، که در آن شبکه‌هایی از انواع مختلف قهرمانان در سطوح مختلف در یک سازمان از شبکه روابط خود استفاده می‌کنند. دانش آنها از سازمان و بینش آنها نسبت به سیاست‌های تصمیم‌گیری استراتژیک برای زمان بندی و سازماندهی چارچوب و مشارکت افراد مناسب در نتیجه، قهرمانی یک عملکرد پیچیده از تعامل اجتماعی جمعی وابسته به زمینه است که در طول زمان تغییر می‌کند، نه یک عمل قهرمانانه یک فرد که یک ایده را ترویج می‌کند. مطالعات عادی باید بیشتر برچگونگی توسعه روابط بین قهرمانان مختلف و رفتارهای آنها در نوآوری‌ها و در طول زمان تمرکز کند تا درک غنی‌تری از قهرمانی ایجاد شود.

ظرفیت و رفتار قهرمانی کارکنان در طول تغییرات سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین، ظرفیت با رفتار قهرمانی در زمان تغییر سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشت. علاوه بر این، رفتار قهرمانی کارکنان تا حدی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار قهرمانی کارکنان در حین مدیریت تغییر در سازمان را واسطه کرد. ارتباط و میانجی‌گری مشاهده شده در مطالعات تجربی قبلی سازگار بود. یافته‌ها بینش‌هایی در مورد اینکه چگونه سبک رهبری تحول آفرین با رفتار قهرمانانه کارکنان در زمینه تغییر سازمانی مطابقت دارد، ارائه می‌کند.

اسلام و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین، اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانی کارکنان در طول تغییرات سازمانی پرداختند که این مطالعه با پیوند دادن نظریه پیوند اجتماعی و نظریه قرارداد روانشناختی، تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار قهرمانی کارکنان را بررسی کرد و نقش واسطه‌ای اعتماد در رهبری را بین رهبری تحول آفرین و رفتار قهرمانانه در زمینه تغییر سازمانی آزمایش کرد. این مطالعه داده‌ها را از طریق یک نظرسنجی پرسشنامه از ۳۰۰ کارمند تمام وقت که در بخش بانکداری بنگلادش کار می‌کردند، جمع‌آوری کرد. برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین به طور قابل توجهی بر اعتماد کارکنان به رهبری و رفتار قهرمانانه در طول تغییرات سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین، این مطالعه تأثیر واسطه‌ای اعتماد به رهبری را در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار قهرمانی کارکنان در طول تغییر سازمانی آشکار می‌کند.

اسلام و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی رفتار قهرمانانه حمایت از کارکنان در زمینه تغییر سازمانی: چارچوب پیشنهادی برای سازمان‌های تجاری در بنگلادش پرداختند که هدف این مقاله ارائه یک چارچوب مفهومی برای اطمینان از رفتار قهرمانی کارکنان در طول تغییرات سازمانی برای سازمان‌های تجاری در بنگلادش است.

این مقاله رهبری تحول آفرین را پیشنهاد می‌کند که رفتار قهرمانانه کارمند را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، ظرفیت، درگیری کاری و اعتماد به رهبری به‌عنوان میانجی‌های بالقوه بین رهبری تحول آفرین و رفتار قهرمانانه عمل می‌کنند. این مقاله همچنین همسویی سازمانی (OA) را به‌عنوان تعدیل‌کننده بالقوه‌ای که بر ECB در زمینه تغییرات سازمانی تأثیر می‌گذارد، این تحقیق بر اثربخشی ظرفیت، درگیری کاری و اعتماد به رهبری و OA برای پرورش ECB در زمان تغییر سازمانی تأکید کرد که به مدیران سازمان‌های تجاری کمک می‌کند تا استراتژی‌های کارآمدی برای مقابله با تغییرات سازمانی ایجاد کنند.

ادریس آیدا و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رفتار قهرمانی کارکنان در زمینه تغییر سازمانی: مطالعه موردی بخش بانکداری در بنگلادش به این موضوع پرداخته‌اند. آنان در این مطالعه و تحقیق با

بیمارستان‌های شهر مرند پرداختند که هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه کارکنان و موفقیت سازمانی در تغییر سازمانی شبکه بهداشت و درمان و بیمارستان‌های شهر مرند می‌باشد. داده‌ها با استفاده از تحلیل رگرسیون خطی آزمون شده‌اند و نتایج تحقیق رگرسیون نشان داد که خرده‌مقیاس‌های ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی در رفتارهای قهرمانانه کارکنان نقش داشت همچنین، نتایج نشان داد که خرده‌مقیاس‌های ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی رهبری تحول‌آفرین بر موفقیت سازمانی نقش داشت ولی خرده‌مقیاس‌های نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش نقش نداشتند. علاوه بر آن، یافته‌های تحقیق نشان داد که رفتارهای قهرمانانه کارکنان در موفقیت سازمانی نقش دارد.

قره قشلاقی و همکاران (۱۴۰۰) تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار قهرمانانه کارکنان در تغییر سازمانی: نقش واسطه‌ای تعامل کاری در شبکه بهداشت و درمان شهر سلماس پرداختند که هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار قهرمانانه کارکنان در تغییر سازمانی با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای تعامل کاری می‌باشد. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین ۵۷ درصد بر رفتار قهرمانانه تأثیر دارد، رهبری تحول‌آفرین ۶۸ درصد بر تعامل کاری کارکنان تأثیر دارد و تعامل کاری ۶۲ درصد بر رفتار قهرمانانه کارکنان تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که تعامل کاری در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه نقش میانجی‌گر (واسطه‌ای) ایفا نمی‌کند.

سید محسن میرحسینی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا بر رفتار قهرمانانه با در نظر گرفتن مطالعه موردی: فرودگاه سردار جنگل رشت عنوان کردند که رفتار قهرمانانه با عبوری فراتر از آنچه به طور رسمی برای اطمینان از موفقیت در تغییر و ترویج تغییر به دیگران لازم است، اشتیاق شدید یک فرد را برای تغییر نشان می‌دهد. در تحقیق حاضر ۴ فرضیه مورد آزمون قرار گرفت که همگی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند. نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا بر رفتار قهرمانانه تأثیر مثبت و معنا داری دارد. رهبری تحول‌گرا بر اعتماد به رهبری رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار قهرمانانه را میانجی‌گری می‌کند.

فولادوند و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش و تحقیقی به‌عنوان "بررسی رابطه‌ای بین رهبر تحول‌گرا اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانانه کارکنان در طول تغییر سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام) که با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانانه کارکنان در طول تغییر سازمانی انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که متغیرهای رهبری تحول‌گرا و اعتماد به رهبری می‌توانند رفتار قهرمانانه را پیش‌بینی کنند همچنین نتایج نشان داد که اعتماد به رهبری ۳۰ درصد پیش‌بینی رفتار قهرمانانه بر

مارتین هوگل و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان " رفتارهای قهرمانی و موفقیت نوآوری: بررسی تجربی اسپین آف‌های دانشگاه" بیان می‌دارند علیرغم انبوهی از تحقیقات علمی در مورد قهرمانان، هیچ مقاله قبلی به صراحت به چگونگی نقش ابعاد مختلف رفتار قهرمانی در موفقیت نوآوری نپرداخته است. در این مقاله، براساس یک بررسی گسترده ادبیات، نویسندگان استدلال می‌کنند که قهرمانان چهار رفتار را نشان می‌دهند (۱) دنبال کردن ایده‌های نوآورانه (۲) شبکه‌سازی، (۳) پایداری در شرایط نامالایمات (۴) مسئولیت‌ایده.

چهاردولی (۱۴۰۱) به ترسیم رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانانه (مدافعانه) کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان مرکز بهداشت ملایر) پرداختند که در این پژوهش با موضوع ترسیم رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانانه (مدافعانه) کارکنان مرکز بهداشت ملایر، تلاش شده است با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی و با روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای (مطالعه آثار مکتوب، مقاله و سایت‌ها) و میدانی (پرسشنامه) به ترسیم رابطه بین متغیرها پرداخته شود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان مرکز بهداشت ملایر به تعداد ۵۷۵ نفر می‌باشد و تعداد نمونه آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته با استفاده از روش تصادفی سهمیه‌ای و جدول مورگان ۱۸۶ نفر می‌باشند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد و در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری و نرم‌افزار آماری لیزرل برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات تحقیق با توجه به خروجی تحلیل مسیر، مبین رابطه مستقیم و غیر مستقیم سه متغیر رهبری تحول‌آفرین و اعتماد به رهبری؛ رابطه اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانانه و همچنین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار قهرمانانه است.

فرشاد (۱۴۰۰) به تحلیل نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده و اعتماد به مدیر در شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرایند تغییر سازمانی پرداختند که رفتار کارکنان نقش مهمی را در مدیریت مؤثر تغییرات سازمانی دارد. هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده و اعتماد به مدیر در شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرایند تغییر سازمانی می‌باشد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان بر اعتماد به مدیران و شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرایند تغییر سازمانی اثر معناداری دارد. اعتماد به مدیران بر شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرایند تغییر سازمانی اثر معناداری دارد و همچنین در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان و شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرایند تغییر سازمانی نقش میانجی دارد.

دیده بان (۱۴۰۱) تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه کارکنان و موفقیت سازمانی در تغییر سازمانی شبکه بهداشت و درمان و

اساس رهبری تحول‌گرا نقش میانجی دارد.

بر اساس روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). مراحل پژوهش تحلیلی مضمون بر اساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) به شرح زیر می‌باشد:

گام اول: طراحی پژوهش تحلیلی مضمون

این گام شامل انتخاب موضوع، پژوهش بیان مساله بیان اهداف و سؤالات پژوهش انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه آماری می‌باشد. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور و ارائه الگوی جامعی از این مولفه‌ها بر اساس عوامل شناسایی شده صورت گرفته و در صدد پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

1 - مولفه‌ها و عوامل رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور کدام است؟

2 - الگوی مدل رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور چگونه است؟

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۹ نفر از اساتید هیئت علمی رشته مدیریت دولتی و ۶ نفر مدیران ارشد سازمان ثبت اسناد و املاک کشور بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله‌برفی انجام گرفت. معیار اصلی ورود به پژوهش داشتن دارای تحصیلات دکترا و دانش تخصصی در حوزه مدیریت دولتی، دارای سابقه کار و سابقه فعالیت پژوهشی در حوزه مربوطه بود که به صورت هدفمند و با توجه به اطلاعات به دست آمده از موارد قبلی انتخاب گردیدند ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جمع‌بندی کلی از پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور در رابطه با این موضوع نشان می‌دهد که در وهله اول پژوهش حاضر با استفاده از یک روش کیفی به ارائه الگو می‌پردازد که در تحقیقات گذشته مورد استفاده نبوده است، تحقیقات گذشته اغلب با روش‌های مرور یا کمی به موضوع پرداخته‌اند که علی‌رغم نتایج ارزشمند، فاقد شواهد تجربی در خصوص برآزش مدل هستند. در وهله دوم پژوهش حاضر در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور صورت می‌گیرد که و علی‌رغم اهمیت موضوع رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور الگویی جامع در این زمینه وجود ندارد. از این رو پژوهش حاضر دارای تمایز و نوآوری است.

روش پژوهش:

این پژوهش که از نظر هدف توسعه‌ای است با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد (براون و همکاران، ۲۰۰۶). روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب، مضامین ماتریس، مضامین شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است، مضامین

جدول ۱: مصاحبه شونده‌گان (در روش کیفی)

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	مدت زمان مصاحبه (دقیقه)	میزان سابقه کار
11	۴۳	زن	دکتری	علمی هیأت	۴۳	بیشتر از ۱۰ سال
12	۳۹	زن	دکتری	علمی هیأت	۳۰	بیشتر از ۱۰ سال
13	۴۰	زن	دکتری	علمی هیأت	۴۰	۵-۱۰ سال
14	۴۴	زن	دکتری	علمی هیأت	۵۴	بیشتر از ۱۰ سال
15	۳۶	مرد	دکتری	علمی هیأت	۳۵	۵-۱۰ سال
16	۵۴	مرد	دکتری	علمی هیأت	۴۳	بیشتر از ۱۰ سال
17	۴۵	مرد	دکتری	علمی هیأت	۴۶	بیشتر از ۱۰ سال
18	۴۶	مرد	دکتری	علمی هیأت	۳۵	بیشتر از ۱۰ سال
19	۵۷	مرد	دکتری	علمی هیأت	۴۱	۵-۱۰ سال
110	۴۷	مرد	کارشناس ارشد	مدیران ارشد	۳۳	بیشتر از ۱۰ سال

۱۰-۵ سال	۴۷	مدیران ارشد	دکتری	مرد	۳۷	۱۱۱
بیشتر از ۱۰ سال	۴۱	مدیران ارشد	دکتری	مرد	۵۶	۱۱۲
بیشتر از ۱۰ سال	۳۴	مدیران ارشد	کارشناس ارشد	مرد	۳۷	۱۱۳
بیشتر از ۱۰ سال	۳۶	مدیران ارشد	کارشناس ارشد	مرد	۴۷	۱۱۴
بیشتر از ۱۰ سال	۴۶	مدیران ارشد	کارشناس ارشد	مرد	۵۱	۱۱۵

کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰.۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرآیند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید.

#### یافته‌های پژوهش

سؤال اول: مولفه‌ها و عوامل رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور کدام است؟

در فرآیند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده بود تکمیل گردید در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر، متون ابتدا برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای قبلی به‌عنوان نشانگر آنها استفاده شد. در نهایت در این پژوهش تعداد ۷۳ مضمون پایه استخراج شد پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد تا با سازماندهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه، مضامین انتزاعی‌تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند در این مرحله تعداد ۱۳ مضامین پایه و در قالب ۲ مضمون سازمان‌دهنده و با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط، شش مضمون فراگیر شامل: عوامل سازمانی و عوامل فردی استخراج شد که در قالب جدول شماره ۲ ارائه شده‌اند.

مصاحبه شونده‌گان شامل ۹ نفر از اساتید هیئت علمی (۴ خانم و ۵ آقا با مدرک دکتری تخصصی) رشته مدیریت دولتی و ۶ نفر مدیران ارشد سازمان ثبت اسناد و املاک کشور (۲ آقا با مدرک دکتری و ۴ آقا با مدرک کارشناسی ارشد) بودند.

#### گام دوم: گردآوری داده‌ها

در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری گردید. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که شباهت پاسخ‌های داده شده، منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آنها وجود نداشته‌باشد.

#### گام سوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید. شبکه مضامین روابط میان مضامین را به صورت غیر خطی نشان می‌دهد. در این شبکه هیچ نوع سلسله مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه می‌باشد. پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته‌باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت‌بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن را تفسیر می‌نماید (عاقلی و همکاران، ۱۴۰۲). در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به‌طور مفصل پرداخته شده است.

#### گام چهارم: ارائه نتایج تهیه گزارش و ارزیابی پژوهش

در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو

جدول ۲: نتایج تحلیل مضمون به همراه فراوانی کدها

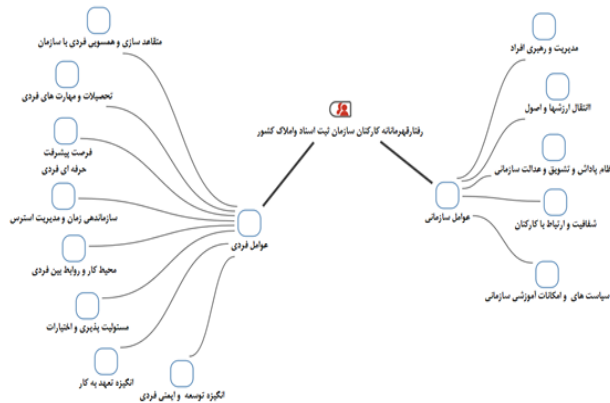
مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه				
رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور	عوامل سازمانی	مدیریت و رهبری افراد	مشارکت افراد در تصمیم گیری				
			افزایش اعتماد به نفس				
			بازخورد مداوم				
			مهارت های ارتباطی و مربیگری قوی				
			مهارت های تصمیم گیری				
			آموزش و توسعه				
			ارزیابی و بازخورد				
			تطابق با ارزش ها و مأموریت سازمان و ایجاد ائتلاف سازمانی				
			ترویج همکاری و انگیزش				
			نقش رهبری تعاملی در هدایت کارکنان				
			توازن بین کار و زندگی				
	انتقال ارزشها و اصول	نقش رهبران	برنامه ای آموزشی و تسهیل یادگیری	اطلاع رسانی مداوم			
				ارتباطات مؤثر و تعاملات اجتماعی			
				آموزش فراگیر و توسعه			
				حقوق و دستمزد			
				ترندهای تشویقی			
	نظام پاداش و تشویق و عدالت سازمانی	ترندهای غیرمالی و انگیزشی	پاداش تیمی	مشارکت در سود و زیان			
				مراسم تقدیر و تشکر			
				توزیع منابع سازمان			
				عدالت در فرآیندها و اجرای عادلانه آن			
				شفافیت سیاست ها و دسترسی آزاد به اطلاعات			
				عدالت در توزیع حقوق و مزایا			
				عدالت در فرصت های حرکت به سمت مقامات بالاتر			
				شفافیت و ارتباط با کارکنان	تعهد به ارزش ها و اخلاقیات و پایداری به آن	شفافیت اطلاعات	مشارکت در تصمیم گیری
							احترام به نظرات
							رفتار منصفانه مدیران
							تسهیل ارتباط با تیم
	سیستم های اطلاعاتی شفاف						
	مهارت ها در برقراری روابط انسانی و سازمانی و استعدادها						
	سیاست های و امکانات آموزشی سازمانی	منابع مالی	نیازهای آموزشی	فناوری ها و زیرساخت های آموزشی و تسهیل یادگیری			
				ارائه اهداف و استراتژی سازمانی روشن			
				شرایط اقتصادی، اجتماعی و فناوری			



محیط قانونی و مقرراتی			
شخصیت و ویژگی های فردی	مسئولیت پذیری و اختیارات	عوامل فردی	
سازماندهی و انتخاب سیستم های شغلی			
محیط سازمانی			
ساختار سازمانی			
تقسیم وظایف	محیط کار و روابط بین فردی		
فضا و محیط طراحی			
تقسیم وظایف و مشخص بودن نقش ها	فرصت پیشرفت حرفه ای فردی		
مشارکت فعال و حضور در چالش ها و رقابت های حرفه ای			
شرکت در دوره های آموزشی و کنفرانس ها			
نقدهای سازنده			
شبکه سازی	انگیزه تعهد به کار		
تعهد به مأموریت			
مسئولیت پذیری	انگیزه توسعه و ایمنی فردی		
اهداف فردی			
ارتباط با معنای کار			
تعاملات اجتماعی حاصل از توافقات جمعی			
استمرار شغلی			
بیمه و مزایای اجتماعی	متقاعد سازی و همسویی فردی با سازمان		
خلافت فردی			
پذیرش دیدگاه دیگران و تحرک فکری			
شور اشتیاق			
کسب اطلاعات مورد نظر	سازماندهی زمان و مدیریت استرس		
درک ارزش کار			
اهداف شخصی و سازمانی و پایداری بروی اهداف			
مهارت های مدیریت زمان			
آموزش مهارت های مدیریت استرسی و تحمل مخاطرات	تحصیلات و مهارت های فردی		
تحولات فناورانه سازمانی			
سطح تحصیلات			
مهارت های فنی			
مهارت های عمومی			
مهارت های فردی در برقراری روابط	مهارت های تخصصی و تقویت مهارت نوآوری		
مهارت های تخصصی و تقویت مهارت نوآوری			

سازمان ثبت اسناد و املاک کشور چگونه است؟ مدل کیفی تحقیق به صورت زیر آرایه می شود.

به منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله بندی های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می شود. در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می شود، در پاسخ به سوال دوم: الگوی رفتار قهرمانانه کارکنان



شکل ۱: الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی

نیز می‌تواند از رفتارهای قهرمانانه آن‌ها حمایت کرده و احساس ارتباط و تعامل مثبت بین کارکنان و مدیران را تقویت کند. همچنین، سیاست‌ها و امکانات آموزشی مناسب می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا مهارت‌ها و دانش لازم برای مواجهه با چالش‌های مختلف کسب کنند و رفتارهای قهرمانانه در محیط کاری خود را بهبود بخشند. این عوامل سازمانی به‌عنوان پایه‌های اصلی، می‌توانند به تقویت رفتارهای قهرمانانه کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور کمک کنند. این یافته‌ها با سایر مطالعات انجام شده اسلام و همکاران (۲۰۲۲)، اسلام و همکاران (۲۰۲۱)، ادريس آيدا و همکاران (۲۰۲۰)، دیده بان (۱۴۰۱)، قره قشلاقی و همکاران (۱۴۰۰)، سید محسن میرحسینی و همکاران (۱۴۰۰)، فولادوند و همکاران (۱۳۹۹) و ویژگی‌هایی را برشمرده‌اند که برخی از آنها با ویژگی‌های شناسایی شده در مطالعه حاضر همخوانی و هم راستاست.

مضمون سازمان دهنده عوامل فردی شامل مضامین پایه که عبارتند از مسئولیت‌پذیری و اختیارات، محیط کار و روابط بین فردی، فرصت پیشرفت حرفه‌ای فردی، انگیزه تعهد به کار، انگیزه توسعه و ایمنی فردی، متقاعدسازی و همسویی فردی با سازمان، سازمان‌دهی زمان و مدیریت استرس، تحصیلات و مهارت‌های فردی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور می‌باشد.

می‌توان گفت که در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، عوامل فردی از اهمیت بسیاری برخوردارند و می‌توانند به تقویت رفتارهای قهرمانانه کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند. این عوامل شامل مسئولیت‌پذیری و اختیارات، محیط کار و روابط بین فردی، فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای، انگیزه و تعهد به کار، انگیزه برای توسعه و ایمنی فردی، متقاعدسازی و همسویی با سازمان، سازمان‌دهی زمان و مدیریت استرس و تحصیلات و مهارت‌های فردی را شامل می‌شود. افراد با پذیرش مسئولیت‌های خود و بهره‌مندی از اختیارات، می‌توانند به تصمیم‌گیری‌های بهتر و رفتارهای مسئولانه دست یابند. همچنین، محیط کار مثبت و روابط بین فردی قوی، فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای و انگیزه و تعهد به کار، از عوامل مهم در تشکیل رفتار قهرمانانه کارکنان است. افراد

شامل ۱ مضمون فراگیر، ۲ مضمون سازمان‌دهنده، ۱۳ مضامین پایه و ۷۳ کد اولیه می‌باشد.

مضمون سازمان‌دهنده عوامل سازمانی شامل مضامین پایه که عبارتند از مدیریت و رهبری افراد، انتقال ارزش‌ها و اصول، نظام پاداش و تشویق و عدالت سازمانی، شفافیت و ارتباط با کارکنان، سیاست‌ها و امکانات آموزشی سازمانی می‌باشد.

مضمون سازمان‌دهنده عوامل فردی شامل مضامین پایه که عبارتند از مسئولیت‌پذیری و اختیارات، محیط کار و روابط بین فردی، فرصت پیشرفت حرفه‌ای فردی، انگیزه تعهد به کار، انگیزه توسعه و ایمنی فردی، متقاعدسازی و همسویی فردی با سازمان، سازمان‌دهی زمان و مدیریت استرس، تحصیلات و مهارت‌های فردی می‌باشد.

#### بحث و نتیجه‌گیری:

نتایج حاصل نشان داد که، ۷۳ کد اولیه، ۱۳ مضمون پایه، ۲ مضمون سازمان یافته و ۱ مضمون فراگیر، برای ارائه الگوی رفتار قهرمانانه کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور شناسایی شدند. در این مرحله به بررسی مضامین سازمان یافته و ابعاد آن‌ها می‌پردازیم.

مضمون سازمان‌دهنده عوامل سازمانی شامل مضامین پایه که عبارتند از مدیریت و رهبری افراد، انتقال ارزش‌ها و اصول، نظام پاداش و تشویق و عدالت سازمانی، شفافیت و ارتباط با کارکنان، سیاست‌ها و امکانات آموزشی سازمانی می‌باشد.

می‌توان گفت که در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، عوامل سازمانی بسیار حیاتی برای تقویت رفتارهای قهرمانانه کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی می‌باشند. از جمله این عوامل می‌توان به مدیریت و رهبری افراد اشاره کرد که با ایجاد فرهنگ سازمانی مؤثر و ارتقاء رهبری مؤثر، می‌توانند محیطی پویا و پرنرزی برای اعضای تیم خود فراهم کنند. انتقال ارزش‌ها و اصول اخلاقی و مسئولیت‌پذیری به کارکنان نیز از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند از رفتارهای قهرمانانه آن‌ها حمایت کند. نظام پاداش و تشویق و ایجاد عدالت سازمانی نیز از عوامل مؤثر در افزایش انگیزه و تعهد کارکنان به شرکت است. شفافیت و ارتباط مؤثر با کارکنان

تیم، می‌تواند از رشد رفتار قهرمانانه در کارکنان سازمان کمک کند.

- ارزیابی منظم عملکرد کارکنان و اعطای پاداش به کارکنانی که به رفتارهای قهرمانانه دست یافته‌اند، می‌تواند انگیزه و انگیزش را برای دیگران افزایش دهد.
- ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ارزش‌هایی مانند اخلاقیات، احترام متقابل و توسعه فردی را ترویج می‌کند، می‌تواند به تقویت رفتارهای قهرمانانه در کارکنان کمک کند.
- فراهم کردن یک فضای باز و پذیرش کارکنان برای اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نظرات خود، اعتماد را افزایش می‌دهد و رفتارهای قهرمانانه را تشویق می‌کند.
- ترویج ارزش‌های اخلاقی مانند انصاف، امانتداری و احترام به دیگران، به کارکنان کمک می‌کند تا در همه جنبه‌های کاری خود، از رفتارهای قهرمانانه پیروی کنند.
- آموزش و ارتقاء مهارت‌های مدیریت تعارض می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در مواجهه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز، با رفتار قهرمانانه و مدیریت شکل‌گیری تعارض‌ها، به حل و فصل مشکلات بپردازند.

با پیاده‌سازی این پیشنهادات، می‌توانید به تقویت رفتار قهرمانانه در کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور کمک کنید و به بهبود عملکرد و فضای کاری پویا و مثبتی دست یابید.

با توجه به ایمنی و انگیزه شخصی خود، می‌توانند به رشد و توسعه فردی خود متمایل شوند و با سازمان همسو شوند. همچنین، مدیریت زمان و استرس و توانایی مدیریت تحصیلات و مهارت‌های فردی نیز از اهمیت بالایی برخوردارند و می‌توانند به تقویت رفتارهای قهرمانانه کارکنان و بهبود عملکرد آن‌ها کمک کنند. این عوامل فردی، به‌عنوان پایه‌های اصلی، می‌توانند به تقویت رفتارهای قهرمانانه کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور کمک کنند. این یافته‌ها با سایر مطالعات انجام شده اسلام و همکاران (۲۰۲۲)، اسلام و همکاران (۲۰۲۱)، ادریس آیدا و همکاران (۲۰۲۰)، فولادوند و همکاران (۱۳۹۹) و ویژگی‌هایی را برشمرده‌اند که برخی از آنها با ویژگی‌های شناسایی شده در مطالعه حاضر همخوانی و هم راستاست.

#### پیشنهادات

بدون شک، رفتار قهرمانانه کارکنان یک سازمان بسیار ارزشمند و مهم است. برای ارتقای رفتار قهرمانانه در کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، می‌توانید به موارد زیر توجه کنید:

- برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با اخلاقیات کاری، ارتباطات مؤثر، مهارت‌های رهبری و حل تعارض‌ها می‌تواند کمک کند تا کارکنان بهتری در مواقع چالشی به رفتار قهرمانانه دست یابند.
- فراهم کردن امکاناتی مانند مشاوره روانشناختی و پشتیبانی از سلامت روانی کارکنان، می‌تواند از رفتار قهرمانانه آن‌ها حمایت کند و آن‌ها را تشویق به مواجهه با چالش‌های کاری کند.
- تشویق به همکاری، تبادل اطلاعات و ارتباط مؤثر بین اعضای

#### منابع و مأخذ

گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرآیند تغییر سازمانی، فصلنامه توسعه

مدیریت، سال هفدهم، شماره ۶۵، پاییز ۱۴۰۱، ص ۲-۷

[۷] خمسه، یوسف، نظام‌های ثبته و ثبت نوین، (۱۴۰۰) مجله حقوق ثبت، شماره ۴۲۳، ص ۱-۴

[۸] فرشاد، عطیه (۱۴۰۰). تحلیل نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده و اعتماد به مدیر در شکل‌گیری رفتار قهرمانانه کارکنان در فرآیند تغییر سازمانی. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی، مرکز پیام نور بیرجند.

[۹] فتحی آشنیانی، علی، عطیمی آشتیانی، هادی، (تالیف: ریموند میلتن برگر)، شیوه‌های تغییر رفتار، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۸۸، ص ۱-۳

[۱۰] فولادوند، محسن؛ هوشیار بخش، علی؛ محمدی، اسفندیار؛ تابان، محمد؛ (۱۳۹۹) بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانانه کارکنان در طول تغییر، نهمین همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۲۱ اسفند ۱۳۹۹ (تهران)، ص ۱-۴

[۱۱] قره‌قشلاقی مردانی، لیلیا (۱۴۰۰). تاثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار قهرمانانه کارکنان در تغییر سازمانی: نقش واسطه‌ای تعامل کاری در شبکه بهداشت و درمان شهر سلماس. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی، مرکز پیام نور خوی

[۱] آرامش، الفبای، مثل یک قهرمان فکر کنید (۱۴۰۰) مجله الفبای آرامش، ص ۱-۸

[۲] آرای، وحید؛ حافظی زاده، علی (۱۴۰۲) توصیه‌های سیاسی تاثیر الگوی رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه و مشارکت کاری کارکنان در شهرداری تهران، فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران، دوره ۱۱، شماره ۲، شماره پیاپی (۲۶)، تابستان ۱۴۰۲، ص ۹-۱۴

[۳] چهاردولی، حمیدرضا (۱۴۰۱). ترسیم رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانانه (مدافعانه) کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان مرکز بهداشت ملایر). پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد. پیام نور استان همدان، مرکز پیام نور ملایر

[۴] دیده‌بان، مصطفی (۱۴۰۱). تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار قهرمانانه کارکنان و موفقیت سازمانی در تغییر سازمانی شبکه بهداشت و درمان و بیمارستان‌های شهر مرند. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی، مرکز پیام نور خوی

[۵] شکیب، میلاد؛ ۷ ویژگی برجسته افراد قهرمان، (۱۴۰۰)، مجله دانستنی‌های اجتماعی، شماره ۵، ص ۱-۷

[۶] رشیدی، مهدی؛ حمیدی بینا، باج‌مژگان، فرشاد، عطیه، (۱۴۰۱) نقش میانجی اعتماد به مدیران در تاثیر حمایت سازمان ادراک‌شده بر شکل

- impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 1e10. <https://doi.org/10.1002/joe.2200>
- [26] -Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- [27] -Islam, M. N., Idris, A., & Furuoka, F. (2022). The Role of Leadership to Nurture Employee Championing Behavior during Organizational Change: Does Valence Matter? An Individual Level Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*,
- [28] -Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39e55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>.
- [29] -McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Published by : Academy of Manage. *Academy of Management Journal* Academy of Management Journal, 38(1), 24e59. author ( s ): Daniel J . McAllister Source
- [30] -Negoita,\*B .rahrovani,Y.lapointe,L.pinsonneault,A.(2021) Distributed ITchampioning :a process Theory.conference paper . 2021JINFTEGNOL.Number25:pp5-1
- [31] -Rothwell, R., Freeman, C., Horsley, A., Jervis, V. T. P., & Townsend, J. (1974). SAPPHO updated - PHO phase II project SAP- Technological guideposts and innovation avenues. *Research Policy*, 3(3), 258e291
- [32] -Renken,J. Richard,R.(2019)champions of Is Innovations Article jan 2019 JADV NURS.N umber25.pp7-12
- [33] Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344e354
- [34] -Zhang, Z., & Arvey, R. D. (2009). Rule breaking in adolescence and entrepreneurial status: An empirical investigation. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 436e447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.009>.
- [35] -Walter,A.praveen,P,K.,riesenhuber , .hogeM.(2011)championbehavior and innovations success an empirical invest igation of university spin-offst .magazine manegment innovation product.peaper28.number 4/pp1-3
- [36] 1-Won,layer,G.agestam,L.(2016)- understandingchampion behavior in a health care infor mation system development project. *Magazine European journal of information systems*. (1)25:pp47-63
- [۱۲] غفاری ، مجتبی ؛ مددی ، پیمان ؛ (۱۳۹۹) نظام حقوقی ثبت املاک ، فصلنامه علمی فقه و حقوق نوین ، شماره ۴ ، زمستان ۱۳۹۹ ، ص ۸۷-۱۰
- [۱۳] میرحسینی ، سید محسن ؛ رضایی کلید بری ، حمیدرضا ؛ فریدی ما سوله ، مرضیه ؛ (۱۴۰۱)، بررسی تاثیر رهبری بر رفتار قهرمانانه کارکنان از طریق اعتماد به رهبری، ششمین همایش بین المللی ونهمین همایش ملی مدیریت وحسابداری در ایران ، ۱۴۰۱، ص ۱-۱۲
- [14] -Agheli, M., NikMenesh, Sh., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). Training on thesis writing and scientific article writing. first edition, Tehran: Dibagaran Book Institu.
- [15] -Agestam,L,wonlayer,J(2016). (2016)information system development project -how multiple champioment and champion 1(25).pp63-47 . magazine system High Europe.
- [16] -Aida,E,furuca,F,.mohamad,.N. /(2020)--the relationship between transformational leadership trust in leadership and employee championing behavior during organization change (Asi a pacific manegment review )volume 26 Issue2 viours build a coheren whole102-95-2021.
- [17] Bonawitz,K.wetmore,M,hichler,..r.dalton.j.damschro der.l.forman.jR,allah.K.H.moniz,M ((2020) champion incontext:which attributes matter for change efforts in healthcare?.implementation scienceTfull text.magazine Implementation science Numbr 15 .number peaper62.pp2-6
- [19] -Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942e958. <https://doi.org/10.1002/job>. J. Organiz. Behav.
- [20] -FaupeL, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change:an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145e166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>.
- [21] -Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a threecomponent model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474e487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- [22] -Hirschi, T. (1969). Social control theory. In F. T. Cullen, & R. Agnew (Eds.), *Criminological theory: Past to present*. Roxbury Publishing Compan
- [23] -.Howell,J.shea,Ch. (2006)effects of champion behavior team potency and external communication activities on predicting team Group & organization manegment performance.Group or Organization manegment viv0l 31 Number2.Avril.pp180-216
- [24] -Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Employee championing behavior in the context of organizational change: a proposed framework for the business organizations in Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 735-757.
- [25] -Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020b). The