

## فهرست مقالات



- (۱) طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند در صنعت پوشاک  
سولماز صدر جهانی و لیلا آندرواژ..... ۱
- (۲) ارائه چارچوبی از مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتالی در سیستم بانکداری با تأکید  
بر مؤلفه رفتاری مشتری مداری  
محمود جعفری دهکردی، محمود احمدی شریف و مهران کشتکارهرانکی..... ۲۶
- (۳) تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک در شهرستان  
مینودشت  
مهدی جعفریان..... ۵۴
- (۴) تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در تاب‌آوری کارکنان با میانجی‌گری جانشین‌پروری در اداره کل  
امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی  
نازیلا رضایی، سلیمان ایران‌زاده، غفار تاری و داود پایدارفرد..... ۷۵
- (۵) بررسی تأثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت‌های  
فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس  
مهرداد سرفرازی..... ۱۰۵
- (۶) تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران پروژه‌های ساختمانی  
رضا عاشقی و میثاق شوقیان..... ۱۳۴
- (۷) بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی  
تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی)  
الهام صحرائی، وحید میرزایی و مریم وحدانی خطبه‌سرا..... ۱۵۷



## طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند در صنعت پوشاک

سولماز صدر جهانی<sup>۱</sup>

لیلا آندرواز<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۰۷

### چکیده

امروزه اشتباهات مرتکب شده و رویدادهای منفی توسط برندها در همه‌جا وجود دارد که ممکن است موجب واکنش رفتاری مصرف‌کننده شود. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل واکنش مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند انجام گردید. این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته است. بخش کیفی توسط ابزار مصاحبه و روش داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری در این بخش، شامل خبرگان علمی (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران برندهای پوشاک در ایران) می‌باشند که توسط نمونه‌گیری قضاوتی و اشباع نظری، ۱۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. بخش کمی توسط ابزار پرسشنامه و روش معادلات ساختاری PLS انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی، مدیران و کارشناسان برندهای پوشاک در ایران هستند که توسط فرمول کوکران، تعداد ۵۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. با توجه به نتایج بخش کیفی، در نهایت ۵ شبکه اصلی، ۱۹ مؤلفه اصلی و ۶۰ مؤلفه فرعی برای واکنش رفتاری مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند، توسط تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی گردید. بر اساس نتایج بخش کمی، شرایط علی با بار عاملی ۰/۶۸۴ بر پدیده محوری تأثیرگذار است. پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۳۰۲، ۰/۳۴۱ و ۰/۴۱۵ بر راهبردها تأثیرگذار هستند و راهبردها با بار عاملی ۰/۵۵۰ بر پیامدها مؤثر است؛ بنابراین هنگامی که مصرف‌کنندگان از یک برند احساس نارضایتی پیدا می‌کنند، از برند اجتناب کرده و در فضای مجازی یا به‌صورت دهان‌به‌دهان، علیه برند مدنظر تبلیغات منفی انجام می‌دهند.

### کلمات کلیدی

مصرف‌کننده، برند، رویدادهای منفی برند، واکنش رفتاری مصرف‌کننده

۱-دانش‌آموخته، گروه مدیریت بازرگانی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات. s.sadrjahani1@gmail.com

۲-استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین‌المللی خرمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران. (نویسنده مسئول)  
leila.andervazh@srbiau.ac.ir

## مقدمه

امروزه ظهور رویکردهای جدید و توجه به جنبه‌های مختلف آن از علائم اهمیت بالای بازاریابی به‌عنوان ابزاری برای مقابله با رقابت است. فشار رقابت با دیگر برندها و تمایز از رقبای، موجب ایجاد انگیزه و احساس نیاز به برندسازی شده است. مصرف‌کنندگان روزانه با برندهای متعددی روبرو می‌شوند؛ زیرا برندها در همه‌جا هستند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۰). مارتی نیومایر<sup>۱</sup> (۱۳۹۰) در کتاب لغزش برند به نقل از آلینا ویلر<sup>۲</sup> برند را نمایانگر احساس فرد در مورد یک محصول، خدمت یا شرکت تعریف می‌کند و آن را احساس باطنی شخص دربارهٔ یک محصول، خدمت یا شرکت عنوان می‌کند و معتقد است که برند چیزی نیست که صاحب برند می‌گوید، چیزی است که مشتریان می‌گویند و بنیان و اساس برند را اعتماد بیان می‌کند و زمانی اعتماد ایجاد می‌شود که انتظار مشتریان به‌طور موافق و بدون تناقض به‌وسیله تجربیان آن‌ها برآورده یا فراهم شود. زمانی که با مشتری از طریق ابزارهای ارتباطات یکپارچه بازاریابی، ارتباط برقرار می‌شود، ادراکی در ذهن وی بر اثر تجربیات قبلی استفاده از محصول شکل می‌گیرد که به این ادراک برند گفته می‌شود (دیواندری و اخلاصی، ۱۳۹۱).

جدا از برانگیختن احساسات مثبت، قرار گرفتن در معرض برندها می‌تواند احساسات منفی مصرف‌کنندگان را به دلیل رویدادهای منفی برند نیز برانگیزد (کوکوک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). اشتباهات مرتکب شده و رویدادهای منفی توسط برندها در همه‌جا وجود دارد (هاسی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). چنین اتفاقاتی، مشتریان را عصبانی کرده و می‌تواند برای برندها زیان‌هایی را به وجود آورد. گاهی اوقات هزینه‌های مربوط به اشتباهات برند از نظر پولی و اعتباری به‌قدری بالا است که برند هرگز بهبود نمی‌یابد (آکر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ هیگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). شکایات مصرف‌کنندگان به دلیل اشتباهات برندها و رویدادهای منفی در حال افزایش است و بیش از هر زمان دیگری به یک چالش مدیریتی تبدیل شده است؛ زیرا مشتریان اکنون می‌توانند شکایات خود را ثبت کنند و آن‌ها را راحت‌تر در رسانه‌های اجتماعی به اشتراک بگذارند (آلکاننارا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰)؛ بنابراین مدیران ممکن است برای کنترل پیامدهای ناشی از واکنش مصرف‌کنندگان به رویدادهای منفی برند، مانند اجتناب از برند و سقوط برند، تحت فشار قرار بگیرند (لی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

پژوهش‌های حوزه رفتار مصرف‌کننده، بیشتر بر نگرش مثبت درباره برندها متمرکز شده‌اند؛ درحالی‌که ارزیابی نتایج و واکنش مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند نادیده گرفته شده است (باترا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ کارول و آهوپا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶؛ سالواتوری<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷). ادبیات مربوط به نتایج رویدادهای منفی برند، شکست خدمات و بحران‌های آسیب محصول تمرکز دارد (خامیتوف<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

## طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند .../صدر جهانی و آندرواژ

تحقیقات در مورد رویدادهای منفی برند، اغلب بر این تمرکز می‌کنند که چگونه روابط مصرف‌کننده برند و هنجارهای مرتبط بر واکنش مشتری پس از چنین رویدادی تأثیر می‌گذارد (گریگویر<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ هاسی، ۲۰۱۹؛ ویگین و یالچ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵)؛ اما تحقیقاتی که در زمینه واکنش مصرف‌کنندگان به رویدادهای منفی برند انجام شده باشد در داخل کشور وجود ندارد. لذا این مساله، اهمیت بیشتر موضوع تحقیق حاضر را نشان می‌دهد.

به‌طور خلاصه، این تحقیق به چند روش به ادبیات مربوط به رویدادهای منفی برند کمک می‌کند. اول، با تکیه بر تحقیقات قبلی، مؤلفه‌های مربوط به واکنش رفتاری مصرف‌کنندگان به رویدادهای منفی برند و واکنش‌های مختلف مصرف‌کنندگان توسط روش تحقیق کیفی شناسایی می‌شود که در هیچ‌یک از تحقیقات پیشین به این موضوع اشاره نشده است. دوم، مدلی برای واکنش مصرف‌کنندگان به رویدادهای منفی برند طراحی می‌شود که توسط این مدل می‌توان شرایط، راهبردها و استراتژی‌های تأثیرگذار بر واکنش مصرف‌کنندگان به رویدادهای منفی برند و همچنین پیامدهای آن را بررسی نمود.

### **ادبیات و پیشینه پژوهش**

فشار رقابت با سایر برندها و تمایز با دیگران، موجب ایجاد انگیزه و احساس نیاز به «برندسازی»<sup>۱۵</sup> شده است. مطالعات متعدد نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین مسائل کسب‌وکارها، مساله بازاریابی و به‌ویژه مدیریت برند است. موفقیت یک برند در بازار تابعی از ابعاد عملکرد برند است. رویکرد استراتژیک بازاریابی می‌تواند به شرکت کمک کند تا کارکرد برند خود را در رابطه با رقبا به‌طور دقیق ارزیابی کند و شرکت را قادر می‌سازد تا در مقابل تهدیدات رقابتی در حال ظهور پاسخ‌گو باشد و تضمین می‌کند که راهکارهای بازاریابی جدید به‌درستی سنجیده شده است (اوپوکو<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به توضیحات فوق، می‌توان رویدادهای منفی برند که از عملکرد نادرست و اشتباه برند منجر می‌شود را تشریح نمود. بینش‌هایی که در برخی تحقیقات در مورد رویدادهای منفی وجود دارد، این است که به دلیل وجود تعهد و اعتماد و یک رابطه قوی بین مشتری و یک برند، مشتریان اشتباهات برندها را می‌بخشند (چنگ<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ هاسی، ۲۰۱۹). با این حال، شرایط و عواملی مانند شخصیت برند (آکر و همکاران، ۲۰۰۴) و کیفیت رابطه (گریگویر و همکاران، ۲۰۰۹) می‌توانند این رابطه را معکوس کنند. این اثر هنگامی معکوس می‌شود که مشتریان یک تعامل خدمات متجاوزانه را به‌عنوان نقش هنجارهای رابطه‌ای درک کنند یا بازاریابی خدمات پس از رویدادهای منفی برند را به‌صورت ناعادلانه قضاوت نمایند (آگروال<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۴؛ گریگویر و فیشر<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۸).

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

تمرکز ادبیات رویدادهای منفی برند بر نظریه روابط، قابل درک است. افکار، عواطف و رفتار مصرف‌کنندگان پس از رویدادهای منفی برند اغلب شبیه افکار دو شریک پس از درگیری است. با این حال، طبق گفته هاسی (۲۰۱۹) مصرف‌کنندگان همیشه روابط قوی با برندها ایجاد نمی‌کنند و واکنش‌ها به رویدادهای منفی برند نیز ممکن است مستقل از آن‌ها ایجاد شود (آکر و همکاران، ۲۰۰۴؛ ریس و نی<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۶؛ شوتن و مک‌الکساندر<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۵؛ اسمیت<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۹؛ تامسون<sup>۲۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

با تکیه بر نظریه سوگری‌های ذهنی مصرف‌کنندگان، این انتظار وجود دارد که مشتریان هنگامی که به‌تنهایی برند را تجربه می‌کند، نسبت به رویدادهای منفی برند واکنش بیشتری نشان دهد تا هنگامی که آن را در کنار سایر مشتریان تجربه می‌کند (هومفریز و سوی<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۶)؛ زیرا از دیدگاه مشتری، رویدادهای منفی برند چیزی است که برای «من» و «نه دیگران» اتفاق افتاده است؛ بنابراین مشتریان بیشتر احتمال دارد که رویدادهای منفی برند را در شرایط شخصی چارچوب‌بندی کنند (بورلند<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). در مقابل، هنگامی که یک رویداد منفی برند بر تنها یک مشتری اثر منفی نداشته باشد، بلکه گروهی از مشتریان را تحت تأثیر قرار دهد، سوگیری شخصی بیشتر کاهش می‌یابد؛ بنابراین ممکن است رویدادهای منفی برند بیشتر اثر شخصی داشته باشند تا گروهی (گرات<sup>۲۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). این موضوع با نظریه فاصله روانشناختی<sup>۲۷</sup> نیز سازگار است (شارما<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ تراپ و لیبرمن<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۰). خامیتوف و همکاران (۲۰۲۰) استدلال می‌کنند که وقتی یک رویداد منفی برند شخصاً مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ممکن است نزدیکی روانی قوی به رویداد احساس کند، درحالی که وقتی یک رویدادهای منفی برند بر بسیاری از مشتریان تأثیر می‌گذارد، این موضوع را درک می‌کند که او بخشی از یک گروه آسیب‌دیده بزرگ‌تر است. لی<sup>۳۰</sup> و همکاران (۲۰۲۱) و لیبرمن<sup>۳۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند که رویدادهای منفی برند که شخصاً توسط یک مصرف‌کننده تجربه نمی‌شود از نظر فاصله اجتماعی و روانی دورتر توصیف می‌شوند. علاوه بر این، گوتسل و اینزلیج<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۰) استدلال کردند که افراد کمتر تحت تأثیر رویدادهایی قرار می‌گیرند که بر آن‌هایی که از نظر اجتماعی دور هستند تأثیر می‌گذارند؛ بنابراین می‌توان تجربه رویدادهای منفی برند به‌تنهایی یا گروهی را یکی از عوامل مهم در رابطه با واکنش مصرف‌کننده به برند معرفی نمود.

تحقیقات پیشین، واکنش مصرف‌کنندگان به رویدادهای منفی برند را مورد بررسی قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال، خامیتوف و همکاران (۲۰۲۰) و سوراچکومتونکون<sup>۳۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) اجتناب از برند را به‌عنوان واکنش مصرف‌کنندگان به رویدادهای منفی برند معرفی کرده‌اند. پارک<sup>۳۴</sup> و همکاران

### طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند .../صدر جهانی و آندرواژ

(۲۰۰۹)، ریمان<sup>۳۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، آگراوال (۲۰۰۴) و گریگور و فیشر (۲۰۰۸) پیامدهای منفی در این رابطه را، ایجاد احساس خیانت در مشتریان می‌دانند که نتایج نامطلوبی برای برندها دارد. تان<sup>۳۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که ایجاد احساس خیانت در مشتریان، اجتناب از برند را افزایش می‌دهد.

گرات و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان واکنش مصرف کننده به رویدادهای منفی برند (برند برای من، یا آن‌ها) به این نتیجه رسیدند که مصرف کنندگان پس از یک رویداد منفی برند با یک حوزه شخصی (در مقابل اشتراکی یا بیرونی) احساسات قوی تری از خیانت را تجربه می‌کنند که به نوبه خود باعث اجتناب می‌شود. اگر مصرف کنندگان کمتر بر خود متمرکز باشند (یعنی امتیاز پایینی در خودشیفتگی بزرگ یا خودخواهی خودمحور داشته باشند) یا از یک فرهنگ کمتر متمرکز بر خود باشند (یعنی جمع‌گرایان) این تأثیر ممکن است کاهش یابد.

پنگ<sup>۳۷</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر لوگوهای مختلف برند متحرک بر پاسخ مصرف کننده؛ نشان دادند که ادراکات مصرف کننده از برند در حالت تحرک و جنب و جوش در لوگوهای برند، بیشتر از حالت سکون است.

بیگنه<sup>۳۸</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر احساسات منفی بر اعتماد به برند و قصد به اشتراک گذاری پست‌های مرتبط با علت: یک مطالعه عصب‌شناسی؛ به این نتیجه رسیدند که توجه بصری مصرف کنندگان به نظرات منفی در مورد پست‌های مرتبط با علت یک نام تجاری معین، اعتماد برند و تأثیر آن بر اهداف اشتراک گذاری را کاهش می‌دهد.

در تحقیقات داخلی، شیرمحمدی و اکبرزاده (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان اثر پایین بودن بهره‌وری بر انتقام از برند در صنعت خودرو به این نتیجه رسیدند که بی کیفیت و گران بودن محصولات، بی‌اعتنایی شرکت به مصرف کننده بر نفرت و انتقام از برند اثر مثبت و معناداری دارد.

آسایش و جعفری زارع (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان تأثیر تجربه منفی مشتری بر انتقام برند و اجتناب از برند با نقش میانجی نفرت از برند نشان دادند که نفرت و تجربه ناخوشایند بر دوری از برند و انتقام با برند تأثیر معناداری دارد. همچنین نفرت در رابطه‌ی بین تجربه ناخوشایند بر دوری از برند و انتقام با برند نقش میانجی داشت.

شجاع و صادق وزیری (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان تنفر از برند؛ بررسی و تحلیل عوامل و پیامدهای تنفر از برند نشان دادند که تنفر از برند باعث اجتناب از برند، کاهش/توقف حمایت، تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی، شکایت و انتقام از برند از سوی مصرف کننده خواهد شد.

مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تاکنون در تحقیقات داخلی، موضوع رویدادهای منفی برند مورد بررسی قرار نگرفته است و بنابراین، واکنش مصرف‌کنندگان به این رویدادها در هیچ تحقیق داخلی تاکنون ارزیابی نشده است؛ بنابراین با توجه به اینکه پژوهش حاضر توسط روش تحقیق کیفی به طراحی مدل واکنش مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند پرداخته است، این مطالعه دارای نوآوری می‌باشد.

### **روش‌شناسی پژوهش**

در این پژوهش ابتدا داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های عمیق با کارشناسان و صاحب‌نظران موضوع مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، سپس با تجزیه و تحلیل این داده‌ها، الگوهای تکرارشونده شناسایی شد و از طریق تفسیر و تحلیل، نظریه‌های عمده مرتبط با موضوع نشریه زمینه‌ای تدوین شد. این نظریه‌ها به تدریج توسط تحقیقات مورد آزمایش و تأیید قرار گرفت و در نهایت یک نظریه اصلی به دست آمد که بهترین توصیف از داده‌ها و الگوهای آن بود. این تحقیق از یک رویکرد داده محور برای تولید مفاهیم کلیدی از داده‌های جمع‌آوری شده استفاده نمود. این روش تحقیق با استفاده از داده‌های واقعی، به ما امکان می‌دهد نظریه‌ها و مفاهیم جدیدی را در زمینه‌های مختلف پیدا کنیم و نقشه راه موردنیاز برای تحقیقات آینده را در این زمینه خاص را تهیه کنیم (واگنر و همکاران ۲۰۱۰). این بخش سه مرحله اصلی یک رویکرد داده بنیاد را پوشش می‌دهد که شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. در این نوع تحلیل داده‌ها کلمه به کلمه تحلیل می‌شوند. در این روش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران (اساتید دانشگاه و مدیران برندهای پوشاک) استفاده گردید؛ که این مصاحبه‌ها با ۱۰ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید.

در بخش کمی، ابتدا از مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی پرسشنامه‌ای در طیف لیکرت ۵ امتیازی تدوین گردید. سپس توسط مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم‌افزار Smart PLS، مدل واکنش مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند آزمون گردید. جامعه آماری در بخش کمی، مدیران و کارشناسان برندهای پوشاک در ایران هستند که توسط فرمول کوکران، تعداد ۵۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

### **یافته‌ها**

#### **یافته‌های بخش کیفی**

در بخش کیفی، تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها توسط روش داده بنیاد و در سه مرحله کدگذاری باز،

## طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند.../صدر جهانی و آندرواژ

کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی به صورت زیر انجام شده است.

### ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان

جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان را از نظر جنسیت، سن، تحصیلات، شغل و سابقه کار نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، خبرگان از نظر جنسیت، ۳ نفر زن و ۷ نفر مرد بودند. از نظر سن، ۲ نفر زیر ۴۰ سال، ۵ نفر زیر ۵۰ سال و ۳ نفر بالای ۵۰ سال داشتند. از نظر تحصیلات، ۲ نفر کارشناسی، ۲ نفر کارشناسی ارشد و ۶ نفر دکتری بودند. از نظر شغل، ۶ نفر استاد دانشگاه و ۴ نفر مدیر برندهای مختلف پوشاک بودند. همچنین از نظر سابقه کار، همه خبرگان دارای سابقه کار بالای ۱۰ سال بودند.

### جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	شغل	سابقه کار
۱	مرد	۳۹	دکتری	استاد دانشگاه	۱۰ سال
۲	زن	۴۴	دکتری	استاد دانشگاه	۱۵ سال
۳	مرد	۵۱	کارشناسی	مدیر	۲۸ سال
۴	مرد	۵۰	کارشناسی	مدیر	۳۰ سال
۵	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیر	۲۰ سال
۶	زن	۴۰	دکتری	استاد دانشگاه	۱۰ سال
۷	مرد	۴۱	دکتری	استاد دانشگاه	۱۲ سال
۸	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	مدیر	۲۴ سال
۹	زن	۳۸	دکتری	استاد دانشگاه	۱۰ سال
۱۰	مرد	۴۰	دکتری	استاد دانشگاه	۱۳ سال

### کدگذاری باز

در این مطالعه ابتدا محتوای کلیه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و مکتوب شده و سپس کدگذاری باز آن‌ها به روش کدگذاری نکات کلیدی انجام شد. کدگذاری باز در سه مرحله کدگذاری باز مرحله اول، مرحله دوم و مرحله سوم انجام گردید. در هر مرحله، تعداد داده‌ها نسبت به مرحله قبل کاهش می‌یابد (مارکی<sup>۳۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بدین ترتیب در مجموع پس از ادغام کدهای مشابه، ۱۷۵ کد از کدگذاری باز مرحله سوم استخراج گردید. جدول (۲) تعداد کد استخراج شده از هر مصاحبه را نشان می‌دهد.



جدول (۲) تعداد کد باز مرحله سوم استخراج شده از هر مصاحبه

شماره مصاحبه	تعداد کد باز مرحله سوم استخراج شده
۱	۱۵
۲	۱۶
۳	۱۹
۴	۲۶
۵	۱۲
۶	۱۱
۷	۱۹
۸	۲۱
۹	۱۴
۱۰	۲۲
مجموع	۱۷۵

مأخذ: یافته‌های پژوهش

### کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در روش داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقات تولید شده در مرحله کدگذاری باز است (کریسول<sup>۴۰</sup>، ۱۹۹۸). این عمل بر اساس مدل پارادایمی انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرآیند ایجاد نظریه را به سهولت انجام دهد. در کدگذاری محوری، کدهای تولید شده در گام قبلی، توسط ایجاد شبکه‌های ارتباطی میان این کدها به یکدیگر مرتبط می‌شوند. این فرآیند توسط تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از کدگذاری باز به دست می‌آید؛ بنابراین هدف از کدگذاری محوری، مرتب‌سازی رابطه میان هر مفهوم است (سون<sup>۴۱</sup>، ۲۰۱۱). هنگام برقراری اتصالات در شبکه، لازم است بررسی شود که این مقوله‌ها به چه صورت با یکدیگر در ارتباط هستند. این مرحله توسط تشکیل شبکه‌ها جهت ایجاد ارتباطات بین مفاهیم، مقوله‌ها و مؤلفه‌ها انجام شد. لازم به ذکر است که ۱۷۵ کداز کدگذاری باز به وجود آمد که کدهای مشابه با یکدیگر ادغام شدند؛ بنابراین در نهایت ۶۰ کد باز (مفهوم) در کدگذاری محوری مورد استفاده قرار گرفت. مطابق با نتایج به دست آمده، در نهایت ۵ شبکه اصلی، ۱۹ مؤلفه اصلی و ۶۰ مؤلفه فرعی یا مفهوم برای واکنش مصرف کننده به رویدادهای منفی برند، توسط تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی گردید؛ بنابراین توسط کدگذاری محوری، ۵ شبکه اصلی برای پدیده یا مقوله محوری این مطالعه که

### طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند .../صدر جهانی و آندرواژ

واکنش مصرف کننده به رویدادهای منفی برند است، به این صورت شناسایی شدند: شرایط علی (۴) مؤلفه اصلی)، شرایط زمینه‌ای (۴ مؤلفه اصلی)، شرایط مداخله‌گر (۲ مؤلفه اصلی)، راهبردها (۳ مؤلفه اصلی) و پیامدها (۶ مؤلفه اصلی). نتایج کدگذاری محوری در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳) نتایج کدگذاری محوری

پدیده (مقوله) محوری	شبکه	مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی (مفاهیم)
واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند	شرایط علی	سوگیری‌های ذهنی مصرف کنندگان	درک رویدادهای منفی در چارچوب شخصی اثر شخصی رویدادهای منفی اثر گروهی رویدادهای منفی فاصله‌های اجتماعی و روانی اثر گله‌ای
		تجربه منفی مشتری	آسیب دیدن مشتری از برند خسارت مالی کالای بی کیفیت خسارت‌های عاطفی و روانی داشتن خاطره بد از برند
		شخصیت مشتری	دیدگاه و نگرش مشتری هیجانات و احساسات سلیقه‌ها و علایق مشتری
		شرایط جامعه	ترجیحات جامعه نیازهای جامعه
	شرایط زمینه‌ای	شخصیت برند	سابقه برند شهرت برند محبوبیت برند
		فرهنگ	فرهنگ فردی فرهنگ جمعی خودشیفتگی خودمحور تمرکز بر خود
		کیفیت رابطه	تجربه منفی گذشته ناسازگاری در رابطه
		انسجام	یکپارچگی در روابط اتفاق نظر در روابط
	شرایط مداخله‌گر	شرایط اقتصادی	افزایش قیمت‌های محصولات یا خدمات برند کاهش قدرت خرید مشتری به دلیل تورم

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳**

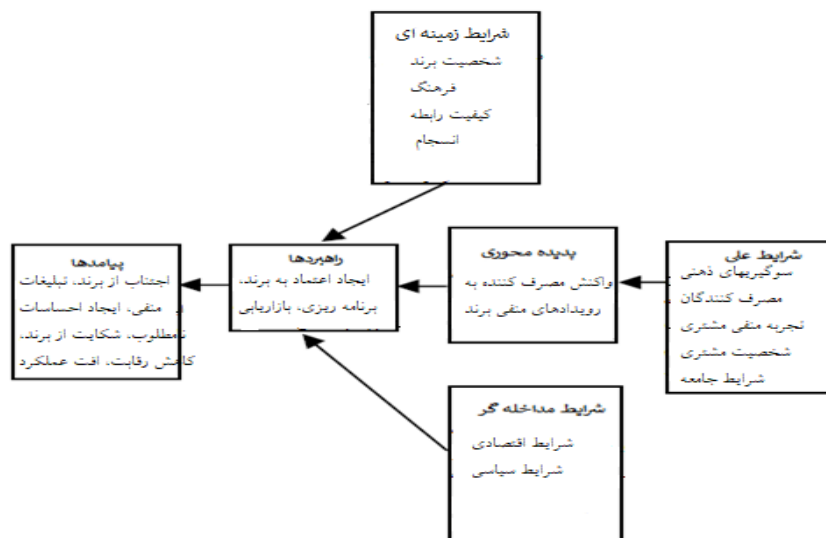
مشکلات تحریم‌ها و وجود کالاهای نامرغوب مشکلات نوسانات نرخ ارز و کاهش قدرت خرید با توجه به مشکلات سیاسی	شرایط سیاسی	
علاقه به برند تعهد به برند	ایجاد اعتماد به برند	راهبردها
شناسایی اهداف برند برنامه‌ریزی توسعه برند سازمان‌دهی برند	برنامه‌ریزی برند	
بازاریابی دیجیتال راهکارهای بازاریابی نوین بازاریابی اجتماعی	بازاریابی	
عدم خرید از برند کاهش خرید از برند خرید از برندهای رقیب	اجتناب از برند	پیامدها
تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی عدم پیشنهاد برند به سایرین کاهش حمایت از برند نظرات منفی در فضای مجازی نظرات منفی در نظرسنجی‌ها	تبلیغات منفی	
احساس فریب خوردن توسط مصرف‌کنندگان احساس خیانت در مصرف‌کنندگان تنفر از برند کاهش رغبت به برند	ایجاد احساسات نامطلوب در مصرف‌کنندگان	
به اشتراک گذاشتن تجربیات منفی با دیگران شکایت از برند در سازمان‌های حمایت از حقوق مصرف‌کننده مراجعه به مراجع قانونی گزارش پیامدهای منفی در شبکه‌های اجتماعی	شکایت از برند	
فشار رقابت با دیگر برندها عدم برتری به سایر برندها از دست دادن مشتری تهدیدات رقابتی	کاهش رقابت	
کاهش سودآوری و درآمدها افزایش ریسک ورشکستگی	افت عملکرد	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

## طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند .../صدر جهانی و آندرواژ

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست. نکته‌ای که در این مرحله از پژوهش باید موردنظر قرار گیرد این است که در صورتی که هدف از پژوهش، تئوری سازی باشد، یافته‌ها در غالب مفاهیمی به هم مرتبط و نه صرفاً لیستی از موضوع‌ها ارائه شوند. ذکر این نکته ضروری است که همواره بیش از یک راه برای نشان دادن روابط وجود دارد. برای رسیدن به یکپارچگی موردنظر لازم است پژوهشگر خط اصلی موضوع را تنظیم و با تعهد به آن به شرح خط اصلی داستان بپردازد. در کدگذاری انتخابی، محقق یک اصل را کشف می‌کند و به‌طور منظم یک دسته اصلی را با دیگر دسته‌ها مرتبط می‌کند (ژانگ و ما<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۹). دسته اصلی باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد: اول توسط کدهایی که در مرحله کدگذاری محوری مرکزیت بیشتری دارند به دست آید؛ دوم باید بیشترین فراوانی را در فرآیند کدگذاری نشان دهد. سوم همه ارتباطات با مقوله‌ها باید به‌طور خودجوش انجام شود (هی و شی<sup>۴۳</sup>، ۲۰۰۹). نتایج کدگذاری انتخابی (مدل کیفی پژوهش) مطابق با شکل (۱) است. لازم به ذکر است که فرم کلی مدل بر اساس ۶ شبکه اصلی مطابق با مدل داده بنیاد در پژوهش دانایی‌فرد و امامی (۱۳۸۶) است.



شکل (۱) مدل کیفی پژوهش (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

### اعتبارسنجی داده‌های کیفی

اعتبارسنجی داده‌ها در فرآیند روش داده بنیاد به سه روش انجام می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۴)؛ که در این مطالعه از این روش‌ها استفاده گردیده است. این سه روش عبارت‌اند از:

### افزایش شفافیت فرآیند پژوهش

اعتبار سنجی با افزایش شفافیت فرآیند پژوهش توسط توزیع گام‌ها و مراحل طی شده، تکنیک‌ها و ابزارهای استفاده‌شده بخش‌هایی که اطلاعات جمع‌آوری گردیده است، با جزئیات زیاد به دست می‌آید. با توجه به شفافیتی که در اطلاعات به‌دست‌آمده در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی وجود دارد، بنابراین اعتبار داده‌های پژوهش به روش شفافیت فرآیند پژوهش تأیید می‌شود.

### ارائه یافته‌ها به مشارکت‌کنندگان

یکی از اصول روش‌های کیفی و به‌طور خاص روش گراند تئوری، مشارکت محور بودن آن است. در این پژوهش، محقق هیچ تلاشی برای هدایت نتایج به سمت‌وسوی خاصی نکرده است و تمامی نتایج حاصل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان بوده است. جهت اعتبار سنجی روش داده بنیاد، یافته‌های تحقیق در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرارداد شده و تمامی مصاحبه‌شوندگان یافته‌های تحقیق را مورد تأیید قرار دادند.

### مقایسه مداوم یافته‌ها با داده‌های خام

در هر مرحله از کدگذاری‌های مراتب بالاتر، داده‌های به‌دست‌آمده با داده‌های مراحل اول مصاحبه و کدگذاری باز مقایسه گردید تا اعتبار داده‌های کدگذاری مراحل بالاتر مورد تأیید قرار بگیرد.

### یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی، ابتدا پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۹ سؤال توسط نتایج بخش کیفی طراحی گردید. سپس پرسشنامه‌ها، در اختیار نمونه آماری در بخش کمی قرار گرفت. پس از بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری، تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها توسط معادلات ساختاری انجام شده است.

### ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری در بخش کمی

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری در بخش کمی در جدول (۴) ارائه شده است. مطابق با نتایج، نمونه آماری از نظر جنسیت، ۱۷ نفر زن و ۴۰ نفر مرد بودند. از نظر سن، ۸ نفر کمتر از ۳۰ سال، ۲۶ نفر ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۲ نفر ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۱ نفر بالای ۵۰ سال داشتند. از نظر تحصیلات، ۳۳ نفر کارشناسی، ۲۱ نفر کارشناسی ارشد و ۳ نفر دکتری داشتند. همچنین از نظر سابقه کار، ۱۱ نفر کمتر از ۱۰ سال، ۲۰ نفر ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۰ نفر ۱۵ تا ۲۰ سال و ۶ نفر بالای ۲۰ سال سابقه اشتغال داشتند.

**طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند.../صدر جهانی و آندرواژ**

**جدول (۴) ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری در بخش کمی**

ویژگی‌ها	طبقه‌بندی	فراوانی
جنسیت	زن	۱۷
	مرد	۴۰
سن	کمتر از ۳۰ سال	۸
	۳۰ تا ۴۰ سال	۲۶
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۲
	بالای ۵۰ سال	۱۱
تحصیلات	کارشناسی	۳۳
	کارشناسی ارشد	۲۱
	دکتری	۳
سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۱۱
	۱۰ تا ۱۵ سال	۲۰
	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۰
	بالای ۲۰ سال	۶

مأخذ: یافته‌های پژوهش

**بررسی مدل اندازه‌گیری**

برای بررسی کیفیت برازش مدل، شاخص‌های متعددی محاسبه می‌شوند. در ادامه این شاخص‌ها برای هر یک از متغیرهای پنهان (۶ شبکه اصلی داده بنیاد) محاسبه گردیده و در جدول (۵) نمایش داده شده‌اند. میزان آلفای کرونباخ و معیار rho\_A بیانگر پایایی داده‌های آماری است. با توجه به نتایج، از آنجاکه این مقادیر بالاتر از ۰/۷ هستند، لذا پایایی قابل‌قبولی در داده‌ها وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه میزان CR بالاتر از ۰/۷ و AVE بالاتر از ۰/۵ است، روایی همگرا نیز در داده‌ها وجود دارد.

**جدول (۵) بررسی کیفیت برازش**

متغیرهای پنهان	آلفای کرونباخ	معیار $\rho$ دیلون - گلدشتاین	CR	AVE
پدیده محوری	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰
شرایط علی	۰/۷۴۱	۱/۳۱۹	۰/۸۹۴	۰/۵۷۳
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۸۲	۰/۸۰۳	۰/۷۳۲	۰/۵۶۷
شرایط مداخله‌گر	۰/۸۷۹	۰/۹۱۴	۰/۸۸۸	۰/۵۳۴
راهبردها	۰/۸۴۲	۰/۷۵۵	۰/۸۱۷	۰/۶۰۱
پیامدها	۰/۸۰۲	۰/۹۱۲	۰/۷۴۵	۰/۵۶۵

مأخذ: یافته‌های پژوهش

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

در مرحله بعد، روایی تشخیصی متغیرهای پنهان به دست آمده است. برای این منظور، ابتدا مقادیر همبستگی میان متغیرهای پنهان به دست آمده است. سپس این مقادیر در فایل اکسل کپی شده و از مقادیر AVE در جدول (۵) جذر گرفته شده است. این مقادیر جذر گرفته شده جایگزین قطر اصلی ماتریس همبستگی یا مقادیر ۱ شده اند. از نظر فورنل و لارکر<sup>۴۴</sup> (۱۹۸۱) جذرهای به دست آمده قابل قبول باید بیشتر از مقادیر همبستگی یک سازه با سازه های دیگر باشد. مقادیر به صورت جدول (۶) ارائه شده است. برای وجود روایی تشخیصی متغیرهای پنهان، باید مقادیر به دست آمده که در قطر اصلی جایگزین شده از همبستگی یک سازه با سازه های دیگر بیشتر باشد. همان طور که ملاحظه می شود این شرط در جدول (۶) وجود دارد؛ لذا روایی تشخیصی متغیرهای پنهان تأیید می شود؛ بنابراین الگوها از لحاظ شاخص های برازش گفته شده مناسب ارزیابی می شود.

#### جدول (۶) بررسی روایی تشخیصی متغیرهای پنهان

متغیرهای پنهان	پدیده محوری	شرایط علی	شرایط علی	شرایط مداخله گر	راهبردها	پیامدها
پدیده محوری	۱/۰۰					
شرایط علی	۰/۲۴۵	۰/۷۵۷				
شرایط زمینه ای	۰/۱۵۲	۰/۴۷۸	۰/۷۵۳			
شرایط مداخله گر	۰/۰۵۸	۰/۴۰۷	۰/۱۱۱	۰/۷۳۱		
راهبردها	۰/۰۱۱	۰/۰۹۵	۰/۱۰۱	۰/۵۰۲	۰/۷۷۵	
پیامدها	۰/۳۵۸	۰/۲۰۹	۰/۱۴۵	۰/۱۳۲	۰/۱۲۰	۰/۷۵۲

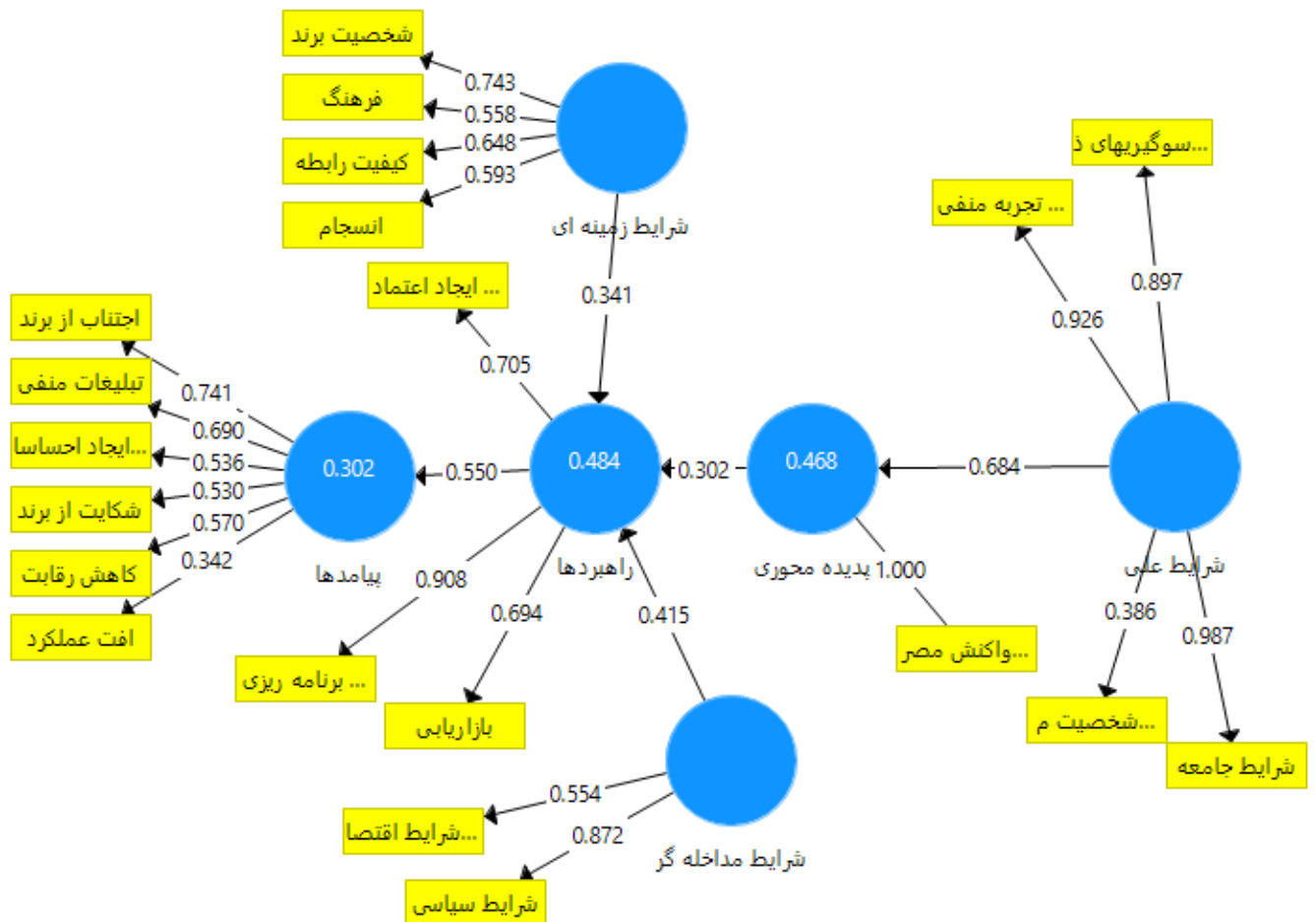
مأخذ: یافته های پژوهش

#### برآورد مدل معادلات ساختاری (PLS)

در این بخش، توسط نرم افزار Smart PLS ضرایب مسیر یا بارهای عاملی متغیرهای پنهان و مؤلفه ها و معناداری آنها بر اساس الگوی ارائه شده در شکل (۱) محاسبه گردیده است. نتایج بارهای عاملی و آماره t ضرایب مسیر به ترتیب به صورت شکل (۲) و (۳) می باشد. همچنین در جدول (۷) نتایج ضرایب مسیر به دست آمده و آماره t برای معناداری ضرایب مسیر ارائه شده است. همان طور که ملاحظه می شود، کلیه روابط و مؤلفه ها در سطح احتمال ۵ درصد معنادار می باشند و مقدار ضرایب نیز بالاتر از ۰/۳ هستند؛ بنابراین نتایج برآورد مدل قابل قبول می باشد. بر اساس نتایج به دست آمده، شرایط علی با بار عاملی ۰/۶۸۴ بر پدیده محوری تأثیرگذار است. پدیده محوری، شرایط زمینه ای و شرایط مداخله گر به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۳۰۲، ۰/۳۴۱ و ۰/۴۱۵ بر راهبردها تأثیرگذار هستند و راهبردها با بار عاملی ۰/۵۵۰ بر پیامدها مؤثر است.

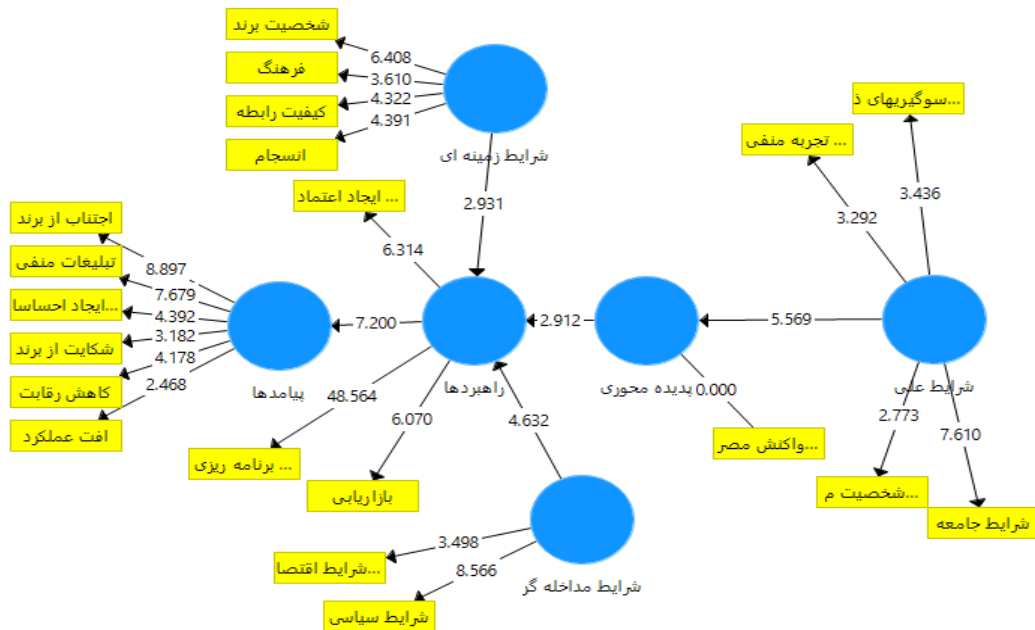
### طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند.../صدر جهانی و آندرواژ

همچنین بر اساس نتایج ضرایب مربوط به مؤلفه‌ها، از میان مؤلفه‌های شرایط علی، شرایط جامعه و تجربه منفی مشتری بالاترین اهمیت را دارند. از میان مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای، شخصیت برند بالاترین اهمیت را دارد. از میان مؤلفه‌های شرایط مداخله‌گر، شرایط سیاسی بیشترین اهمیت را دارد. از میان مؤلفه‌های راهبردها، برنامه‌ریزی دارد. همچنین از میان مؤلفه‌های پیامدها، اجتناب از برند، بیشترین اهمیت را در میان سایر مؤلفه‌ها دارا است.



شکل (۲) مدل واکنش مصرف کننده به رویدادهای منفی برند (مأخذ: یافته‌های پژوهش)





شکل (۳) معناداری ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

جدول (۷) ضرایب مسیر و معناداری ضرایب

روابط	ضرایب مسیر	آماره t	نتیجه
شرایط علی بر پدیده محوری	۰/۶۸۴	۵/۵۶۹	معنادار
پدیده محوری بر راهبردها	۰/۳۰۲	۲/۹۱۲	معنادار
شرایط زمینه‌ای بر راهبردها	۰/۳۴۱	۲/۹۳۱	معنادار
شرایط مداخله‌گر بر راهبردها	۰/۴۱۵	۴/۶۳۲	معنادار
راهبردها بر پیامدها	۰/۵۵۰	۷/۲۰۰	معنادار

مأخذ: یافته‌های پژوهش

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه اشتباهات مرتکب شده و رویدادهای منفی توسط برندها در همه‌جا وجود دارد که ممکن است موجب واکنش مصرف‌کننده به این رویدادهای منفی شود. پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام شد که در ادامه، نتایج هر بخش تحلیل شده است.

## طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند.../صدر جهانی و آندرواژ

با توجه به نتایج بخش کیفی، در نهایت ۵ شبکه اصلی، ۱۹ مؤلفه اصلی و ۶۰ مؤلفه فرعی برای واکنش مصرف کننده به رویدادهای منفی برند، توسط تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی گردید. شرایط علی شامل مؤلفه‌های اصلی سوگیری‌های ذهنی مصرف کنندگان، تجربه منفی مشتری، شخصیت مشتری و شرایط جامعه است که توسط مفاهیم درک رویدادهای منفی در چارچوب شخصی، اثر شخصی رویدادهای منفی، اثر گروهی رویدادهای منفی، فاصله‌های اجتماعی و روانی، اثر گله‌ای، آسیب دیدن مشتری از برند، خسارت مالی، کالای بی کیفیت، خسارت‌های عاطفی و روانی، داشتن خاطره بد از برند، دیدگاه و نگرش مشتری، هیجانات و احساسات، سلیقه‌ها و علایق مشتری، ترجیحات جامعه و نیازهای جامعه تعریف شد. شرایط زمینه‌ای مشتمل بر مؤلفه‌ای اصلی شخصیت برند، فرهنگ، کیفیت رابطه و انسجام است که توسط مفاهیم سابقه برند، شهرت برند، محبوبیت برند، فرهنگ فردی، فرهنگ جمعی، خودشیفتگی خودمحور، تمرکز بر خود، تجربه منفی گذشته، ناسازگاری در رابطه، یکپارچگی در روابط و اتفاق نظر در روابط تعریف شد. شرایط مداخله‌گر مشتمل بر مؤلفه‌های اصلی شرایط اقتصادی و شرایط سیاسی است که توسط مفاهیم افزایش قیمت‌های محصولات یا خدمات برند، کاهش قدرت خرید مشتری به دلیل تورم، مشکلات تحریم‌ها و وجود کالاهای نامرغوب و مشکلات نوسانات نرخ ارز و کاهش قدرت خرید با توجه به مشکلات سیاسی تعریف گردید. راهبردها شامل مفاهیم ایجاد اعتماد به برند، برنامه‌ریزی برند و بازاریابی است که توسط مفاهیم علاقه به برند، تعهد به برند، شناسایی اهداف برند، برنامه‌ریزی توسعه برند، سازمان‌دهی برند، بازاریابی دیجیتال، راهکارهای بازاریابی نوین و بازاریابی اجتماعی تعریف شد. پیامدها شامل مؤلفه‌های اصلی اجتناب از برند، تبلیغات منفی، ایجاد احساسات نامطلوب در مصرف کنندگان، شکایت از برند، کاهش رقابت و افت عملکرد است که توسط مفاهیم عدم خرید از برند، کاهش خرید از برند، خرید از برندهای رقیب، تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی، عدم پیشنهاد برند به سایرین، کاهش حمایت از برند، نظرات منفی در فضای مجازی، نظرات منفی در نظرسنجی‌ها، احساس فریب خوردن توسط مصرف کنندگان، احساس خیانت در مصرف کنندگان، تنفر از برند، کاهش رغبت به برند، به اشتراک گذاشتن تجربیات منفی با دیگران، شکایت از برند در سازمان‌های حمایت از حقوق مصرف کننده، مراجعه به مراجع قانونی، گزارش پیامدهای منفی در شبکه‌های اجتماعی، فشار رقابت با دیگر برندها، عدم برتری به سایر برندها، از دست دادن مشتری، تهدیدات رقابتی، کاهش سودآوری و درآمدها و افزایش ریسک ورشکستگی تعریف شد. نتایج این بخش، با مطالعات گرات و همکاران (۲۰۲۳)، بیگنه و همکاران (۲۰۲۳)، شیرمحمدی و اکبرزاده (۱۴۰۱) و آسایش و جعفری زارع (۱۴۰۰) همخوانی دارد.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

در بخش کمی، نتایج نشان داد که شرایط علی، به میزان ۰/۶۸۴ بر پدیده محوری تأثیر دارد. بر این اساس، عواملی از قبیل تجربه‌های منفی مشتری و شرایط جامعه، می‌توانند منجر به واکنش‌های زیادی از سوی مصرف‌کنندگان در رابطه با رویدادهای منفی برند شوند. پدیده محوری که مقوله اصلی این پژوهش است، به میزان ۰/۳۰۲ بر راهبردها تأثیر دارد. شرایط زمینه‌ای، به میزان ۰/۳۴۱ بر راهبردها تأثیر دارند؛ بنابراین عواملی از قبیل شخصیت برند و کیفیت رابطه که اساس شکل‌گیری ارتباط میان برند و مشتری است، می‌توانند منجر به ایجاد راهبردها برای کاهش واکنش مشتریان شوند. شرایط مداخله‌گر، به میزان ۰/۴۱۵ بر راهبردها تأثیر دارند؛ بنابراین شرایط سیاسی-اقتصادی کشور، نیز می‌توانند واکنش‌های مصرف‌کنندگان را نسبت به رویدادهای منفی برند افزایش دهند. به‌عنوان مثال، به علت نوسانات نرخ ارز و تورم، قیمت‌ها افزایش می‌یابد و این امر نارضایتی مشتریان را به وجود می‌آورد. راهبردها به میزان ۰/۵۵۰ بر پیامدها تأثیر دارند. نتایج این بخش با مطالعات گرات و همکاران (۲۰۲۳) و بیگنه و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

بنابراین می‌توان توسط استراتژی‌ها و راهبردهایی از قبیل ایجاد اعتماد، برنامه‌ریزی و بازاریابی تا حدودی واکنش مصرف‌کنندگان را به رویدادهای منفی برند کاهش داد. همچنین اجتناب از برند و تبلیغات منفی از مهم‌ترین واکنش مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند هستند؛ بنابراین هنگامی که مصرف‌کنندگان از یک برند احساس نارضایتی پیدا می‌کنند، از برند اجتناب کرده و در فضای مجازی یا به‌صورت دهان‌به‌دهان، علیه برند مدنظر تبلیغات منفی انجام می‌دهند. در بسیاری از موارد، مصرف‌کنندگان به سمت دیگر برندها ترغیب می‌شوند و خرید خود را از برند مربوطه متوقف می‌کنند. لذا لازم است برندها برای مقابله با این وضعیت، حس اعتماد را به مشتریان خود تزریق نمایند. این امر توسط خدمات پس از فروش، تخفیف‌ها، جایزه خرید، داشتن سایت اینترنتی، ارائه آدرس سازمان به مشتری و غیره قابل‌اجرا خواهد بود. مدیران می‌توانند توسط مشاوره با کارشناسان خبره و توانمند، اهداف و چشم‌اندازهای سازمان را شناسایی و پیش‌بینی نمایند و هزینه‌های خود را برای دستیابی به این اهداف برآورد کنند. بازاریابی دیجیتال نیز یک راهکار مناسب برای مدیران برندها در جهت افزایش مشتریان و کاهش اجتناب از برند توسط آنان است.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود واکنش مصرف‌کننده به رویدادهای منفی برند را در برندهای لوکس بررسی نموده و نتایج آن را با مطالعه حاضر مقایسه کنند. همچنین می‌توان واکنش مصرف‌کنندگان به رویدادهای مثبت را در برندهای مختلف بررسی و مقایسه نمود.

## طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند.../صدر جهانی و آندرواژ

### منابع

- ۱) آسایش، فرزاد، جعفری زارع، مرتضی، (۱۴۰۰)، تأثیر تجربه منفی مشتری بر انتقام برند و اجتناب از برند با نقش میانجی نفرت از برند، رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۱، صص ۶۷-۵۱.
- ۲) دانایی فرد، حسن، (۱۳۸۴)، تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم سازی تئوری بنیادی، دانشور رفتار، دوره ۱۲، شماره ۱۱، صص ۷۰-۵۷.
- ۳) دانایی فرد، حسن، امامی، سید مجتبی، (۱۳۸۶)، استراتژی های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم، صص ۹۷-۶۹.
- ۴) دیواندری، علی، حقیقی، محمد، الهیاری، اشکان، باقری، تینا، (۱۳۸۸)، بهبود ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری توسط ایجاد تصور از مزیت های کارکردی و غیر کارکردی (مطالعه موردی بانک ملت)، چشم انداز مدیریت، ۳۰.
- ۵) شجاع، علی، صادق وزیری، فرامرز، (۱۳۹۷)، تنفر از برند؛ بررسی و تحلیل عوامل و پیامدهای تنفر از برند، نشریه تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۸، شماره ۲، صص ۲۰۴-۱۸۹.
- ۶) شیرمحمدی، یزدان، اکبرزاده، سعید، (۱۴۰۱)، اثر پایین بودن بهره وری بر انتقام از برند در صنعت خودرو، دوماهنامه بررسی های بازرگانی، دوره ۲۰، شماره ۱۱۵، صص ۹۸-۸۵.
- ۷) موسوی، سید نجم الدین، شیخی زاده، ایوب، تقی پور، صابر، (۱۴۰۰)، نوع شناسی نفرت از برند در استفاده کنندگان تلفن همراه (مورد مطالعه دانشجویان دانشگاه های خرم آباد)، نشریه مطالعات رفتار مصرف کننده، دوره ۸، شماره ۴، صص ۲۰-۱.
- 8) Aaker, J. Fournier, S. & Brasel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1–16. <https://doi.org/10.1086/383419>
- 9) Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87–101. <https://doi.org/10.1086/383426>
- 10) Alc´antara, A.M. (2020, June 14). Customer complaints, and their ways of complaining, are on the rise. <https://www.wsj.com/articles/customer-complaints-and-their-ways-of-complaining-are-on-the-rise-11591998939>.
- 11) Batra, R. Ahuvia, A. & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- 12) Beverland, M. B. Kates, S. M. Lindgreen, A. & Chung, E. (2010). Exploring consumer conflict management in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 617–633.

<https://doi.org/10.1007/s11747-009-0162-0>

13) Bigné, E. Mafe, C.R. & Badenes-Rocha, A. (2023). The influence of negative emotions on brand trust and intention to share cause-related posts: A neuroscientific study, *Journal of Business Research*, 157.

14) Carroll, B. & Ahuvia, A.C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love, *Marketing Letters*, 17(2), 79-90.

15) Cheng, S. Y. White, T. B. & Chaplin, L. N. (2012). The effects of self-brand connections on responses to brand failure: A new look at the consumer–brand relationship. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 280–288. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.05.005>

16) Creswell, (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage, Thousand Oaks, CA.

17) Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation modeling with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

18) Gerrath, M. Brakus, J. Siamagka, N.T. & Christodoulides, G. (2023). Avoiding the brand for me, us, or them? Consumer reactions to negative brand events, *Journal of Business Research*, 156.

19) Glasser, B. (1992). *Emergence is forcing: Basics of grounded theory analysis*, CA: Sociology Dress.

20) Grégoire, Y. Tripp, T. M. & Legoux, R. (2009). When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*, 73(6), 18–32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.18>

21) Grégoire, Y. & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: When your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247–261. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0054-0>

22) Gutsell, J. N. & Inzlicht, M. (2010). Empathy constrained: Prejudice predicts reduced mental simulation of actions during observation of outgroups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(5), 841–845. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.03.011>

23) Hassey, R. V. (2019). How brand personality and failure-type shape consumer forgiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 300–315. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2017-1563>

- 24) Haig, M. (2005). Brand failures: The truth about the 100 biggest branding mistakes of all time. Kogan Page.
- 25) He, Y. & Shi, D. (2009). Study on Grounded Theory in Social Surveys, 5, 46-48.
- 26) Hildebrand, B. (2004). Gemeinsames Ziel, verschiedene Wege: Grounded Theory und Objektive Hermeneutik im Vergleich. Sozialer Sinn, 4(2), 177-194.
- 27) Humphreys, G. W. & Sui, J. (2016). Attentional control and the self: The Self-Attention Network (SAN). Cognitive Neuroscience, 7(1/4), 5-17. <https://doi.org/10.1080/17588928.2015.1044427>
- 28) Khamitov, M. Grégoire, Y. & Suri, A. (2020). A systematic review of brand transgression, service failure recovery and product-harm crisis: Integration and guiding insights. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(3), 519-542. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00679-1>
- 29) Kucuk, S.U. (2019), Consumer brand hate: steamrolling whatever I see”, Psychology&Marketing, 36 (5), 431-443.
- 30) Lee, M. S. Motion, J. & Conroy, D. (2009). Anti-consumption and brand avoidance. Journal of Business Research, 62(2), 169-180. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.024>
- 31) Lee, S. Y. Sung, Y. H. Choi, D. & Kim, D. H. (2021). Surviving a crisis: How crisis type and psychological distance can inform corporate crisis responses. Journal of Business Ethics, 168(4), 795-811. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04233-5>
- 32) Liberman, N. Trope, Y. & Stephan, E. (2007). Psychological distance. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), Social psychology: Handbook of basic principles (pp. 353-381). The Guilford Press.
- 33) Markey, K. Tilki, M. & Taylor, G. (2020). Practicalities in doctorate research of using grounded theory methodology in understanding nurses' behaviours when caring for culturally diverse patients, Nurse Education in Practice, 44.
- 34) Opoku, R.A. Adomako, S. & Tran, M.D. (2023). Improving brand performance through environmental reputation: The roles of ethical behavior and brand satisfaction, Industrial Marketing Management, 108, 165-177.
- 35) Park, C. W. MacInnis, D. J. Priester, J. Eisingerich, A. B. & Iacobucci,

- D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.6.1>
- 36) Peng, M. Liang, M. Huang, H. Fan, J. Yu, L. & Liao, J. (2023). The effect of different animated brand logos on consumer response — an event-related potential and self-reported study, *Computers in Human Behavior*, 143.
- 37) Reimann, M. MacInnis, D. J. Folkes, V. S. Uhalde, A. & Pol, G. (2018). Insights into the experience of brand betrayal: From what people say and what the brain reveals.
- 38) Reis, H. T. & Knee, C. R. (1996). What we know, what we don't know, and what we need to know about relationship knowledge structures. In *Knowledge structures in close relationships: A social psychological approach* (pp. 169-191). Lawrence Erlbaum.
- 39) Salvatori, E. (2007). Brand hate: The —dark side of consumer attitudes towards a brand. (Unpublished master's thesis), Bocconi University, Milan.
- 40) Schouten, J. W. & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 43–61. <https://doi.org/10.1086/209434>
- 41) Sharma, I. Jain, K. & Behl, A. (2020). Effect of service transgressions on distant third-party customers: The role of moral identity and moral judgment. *Journal of Business Research*, 121, 696–712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.005>
- 42) Smith, A. K. Bolton, R. N. & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36 (3), 356–372. <https://doi.org/10.2307/3152082>
- 43) Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: an overview, in Denzin, N. and Lincoln, Y. (Eds), *Handbook of Qualitative research*, N.P: Sage publications.
- 44) Sun, X. (2011). Grounded theory: theory-development in in-depth interview research. *J. Xi'an Jiaot. Univ.* 31(6), 87-92.
- 45) Surachartkumtonkun, J. Patterson, P. G. & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Customer rage back-story: Linking needs-based cognitive appraisal to service failure type. *Journal of Retailing*, 89(1), 72–87. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.06.001>

طراحی مدل واکنش رفتاری مصرف کننده به رویدادهای منفی برند.../صدر جهانی و آندرواژ

- 46) Tan, T. M. Balaji, M. Oikarinen, E.L. Alatalo, S. & Salo, J. (2021). Recover from a service failure: The differential effects of brand betrayal and brand disappointment on an exclusive brand offering. *Journal of Business Research*, 123, 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.056>
- 47) Thomson, M. MacInnis, D. J. & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10)
- 48) Trope, Y. & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>.
- 49) Wagner, S.M. Lukassen, P. & Mahlendorf, M. (2010). Misused and missed use — Grounded Theory and Objective Hermeneutics as methods for research in industrial marketing, *Industrial Marketing Management*, 39(1), 5-15.
- 50) Wiggin, K. L. & Yalch, R. F. (2015). Whose fault is it? Effects of relational self-views and outcome counterfactuals on self-serving attribution biases following brand policy changes. *Journal of Consumer Psychology*, 25(3), 459–472. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.02.004>
- 51) Zhang, J. Ma, D. (2009). Application of Grounded Theory Method in Management, pp. 115-117, 2.

یادداشت‌ها:

- 
- 1Marty Neumeier  
2 Alina Viller  
3 Kucuk  
4 Hassey  
5 Aaker  
6 Haig  
7 Alc´antara  
8 Lee  
9 Batra  
10 Carroll & Ahuvia



- 11 Salvatori
- 12 Khamitov
- 13 Gr'egoire
- 14 Wiggin & Yalch
- 15 Branding
- 16 Opoku
- 17 Cheng
- 18 Aggarwal
- 19 Gr'egoire & Fisher
- 20 Reis & Knee
- 21 Schouten & McAlexander
- 22 Smith
- 23 Thomson
- 24 Humphreys & Sui
- 25 Beverland
- 26 Gerrath
- 27 psychological distance
- 28 Sharma
- 29 Trope & Liberman
- 30 Lee
- 31 Liberman
- 32 Gutsell & Inzlicht
- 33 Surachartkumtonkun
- 34 Park
- 35 Reimann
- 36 Tan
- 37 Peng
- 38 Bigné
- 39 Markey
- 40 Creswell
- 41 Sun
- 42 Zhang & Ma
- 43 He & Shi
- 44 Fornell & Larcker

---

## **Designing a Model of Consumer Reaction to Negative Brand Events in the clothing Industry**

**Receipt: 08/07/2024**

**Acceptance: 28/08/2024**

**Solmaz Sadrjahani<sup>1</sup>**

**Leila Andervazh<sup>2</sup>**

### **Abstract**

Today, there are mistakes made and negative events by brands everywhere that may cause consumer backlash. The current research was conducted with the aim of designing a model of consumer reaction to negative brand events. This research is a type of mixed research. The qualitative part was carried out by the interview tool and the Foundation's data method. The statistical population in this section includes scientific experts (university professors) and experimental experts (managers of clothing brands in Iran), 10 of whom were selected as a sample through judgmental sampling and theoretical saturation. Quantitative part was done by questionnaire tool and PLS structural equation method. The statistical population in the quantitative part is the managers and experts of clothing brands in Iran, who were selected as a statistical sample by the Cochran formula. According to the results of the qualitative part, finally, 5 main networks, 19 main components and 60 sub-components for consumer reaction to negative brand events were identified through interview analysis. Based on the results of the quantitative part, causal conditions with a factor load of 0.684 have an effect on the central phenomenon. The central phenomenon, contextual conditions, and intervening conditions influence strategies with factor loads of 0.302, 0.341, and 0.415, respectively, and strategies with factor loads of 0.550 are effective on outcomes. Therefore, when consumers feel dissatisfied with a brand, they avoid the brand and make negative advertisements against the brand in virtual space or by word of mouth

### **Keywords**

Consumer, brand, negative brand events, consumer behavioral response

1- Graduate, Department of Business Management, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, UAE. s.sadrjahani1@gmail.com

2-Assistant Professor, Department of Business Management, Khorramshahr International Branch, Islamic Azad University, Khorramshahr, Iran. (Corresponding Authore) leila.andervazh@srbiau.ac.ir



## ارائه چارچوبی از مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال در سیستم بانکداری با

### تأکید بر مؤلفه رفتاری مشتری مداری

محمود جعفری دهکردی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۰۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۰۶ محمود احمدی شریف<sup>۲</sup>

مهران کشتکارهرانکی<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیریت دانش مشتریان یکی از عوامل مهم در بهبود عملکرد سازمان‌های بانکی است. استفاده از رویکرد بازاریابی دیجیتال در مدیریت دانش مشتریان می‌تواند به بهبود روابط با مشتریان و ارتقای سطح خدمات بانکی کمک کند. از این رو هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای تبیین مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال در سیستم بانکداری می‌باشد در این پژوهش از دو روش کیفی تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری استفاده شده است در بخش تحلیل مضمون، پژوهش کلیه متون موجود در خصوص مدیریت دانش مشتریان به‌دقت تحلیل و بررسی شدند برای اجرای روش‌شناسی مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، نیز نظر ۱۵ نفر از خبرگان که از روش گلوله برفی در قالب پرسش‌نامه استفاده شد و مبنای پژوهش قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال در سیستم بانکداری باید دارای ویژگی‌هایی از قبیل دانش مشتری، قابلیت‌های مدیریت دانش، پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال بانکی، آموزش و توسعه نوآوری دیجیتال باشد. در نهایت، این نتایج به ۱۲ مضمون پایه، ۴ مضمون سازمان‌یافته و یک مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. در گام دوم نیز با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و برقراری ارتباطات زوجی، روابط بین مضامین فراگیر کشف و در چهار سطح اولویت‌بندی شدند. مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال در سیستم بانکداری، اصلی‌ترین ابزار برای بهبود تجربه مشتریان و افزایش رضایت آن‌هاست؛ که این رویکرد نه تنها ارتباطات بانکی را بهبود بخشد، بلکه اطلاعات به‌دست‌آمده از مشتریان را به‌عنوان یک دانش ارزشمند برای بهبود خدمات بانکی بهره‌برداری کرده است.

### کلمات کلیدی

مدیریت دانش مشتریان، بازاریابی دیجیتال، سیستم بانکداری، مشتری مداری

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mhdjafari76@gmail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) davarachbir@gmail.com

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. mkhkmphd90@gmail.com

بازاریابی فرآیند مدیریتی است که وظیفه تبیین، پیش‌بینی و تأمین نیازهای مشتری را به شیوه‌ای سودمند به عهده دارد. بازاریابی دیجیتال نوعی از بازاریابی است که از طریق کانال‌های دیجیتال چه آنلاین و چه غیر آنلاین انجام می‌شود. در این روش، از تمامی ظرفیت‌ها و کانال‌های ممکن و موجود در دنیای دیجیتال استفاده می‌شود تا اطلاعات به مشتری یا مصرف‌کننده رسانده شود. پس بازاریابی دیجیتال محدود به اینترنت و یا رسانه‌های الکترونیکی نیست (بالا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). به بیان دیگر، بازاریابی دیجیتال از دو بخش یا دو فرآیند تشکیل شده است: فشار و کشش. بخش فشار فرآیندی است که به مصرف‌کننده امکان دسترسی به محصولات و خدمات در محیط آنلاین را می‌دهد. در مقابل بخش کشش فرآیندی است که تولیدکننده یا ارائه‌دهنده خدمات انجام می‌دهد تا زمانی که مصرف‌کننده به دنبال وی گشت، وی را بیابد. پس نتیجه می‌گیریم که بازاریابی دیجیتال یعنی دستیابی به اهداف بازاریابی با استفاده از روش‌ها و ابزارهای دنیای فناوری دیجیتال (سائورا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). اکنون شرکت‌ها اهمیت ایجاد رابطه دیجیتال با مشتریان را بیشتر از گذشته درک می‌کنند. علاوه بر این، فناوری‌ها و دستگاه‌های دیجیتالی مانند تلفن‌های هوشمند، محصولات هوشمند، هوش مصنوعی همه نویدبخش تحولات مهمی در زندگی مصرف‌کنندگان در آینده‌ای نزدیک هستند. با این حال، چگونگی تحولات فناوری دیجیتال در حال شکل‌گیری مجدد روند و استراتژی بازاریابی و پیامدهای این تحول برای پژوهش در فضای گسترده‌ای است که تحت بازاریابی دیجیتال مطرح می‌گردد مسیر جدیدی را برای مدیران بازاریابی شرکت‌ها تعریف کرده است (ریزوانکوپیچ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در حوزه صنعت خدمات مالی، بانک‌ها به‌عنوان یکی از بخش‌های مهم این حوزه می‌توانند از طریق در پیش گرفتن رویکرد تحول دیجیتال، نوآوری‌های زیادی در ارائه خدمات ایجاد نمایند و با تمرکز بر بهبود تجربیات مشتریان و سرمایه‌گذاران، عملکرد خود را تا حد زیادی ارتقاء بخشیده و در مقایسه با سایر رقبا، سرمایه‌گذاران بیشتری را به سوی خود جذب کنند (چوهان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). لازمه حرکت بانک‌ها در مسیر تحول دیجیتال، تغییر نقش فناوری اطلاعات از پشتیبان به پیشران است. حوزه فناوری اطلاعات بازار سرمایه، به‌عنوان محوریت این تحول، باید در ابتدا با شناخت پارادایم‌های جدید و سپس شناخت مدل‌های کسب‌وکاری موجود در بازار سرمایه، به ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکاری، سرویس‌های جدید و بهبود سرویس‌های موجود کمک نماید (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۹). بانکداری در ایران طی دهه اخیر با تغییر و تحولاتی در عرصه مقررات زدایی و تکنولوژی‌های جدید در خدمات مواجه بوده و تعیین اهداف رشد از جانب بانک‌هایی که اغلب دولتی هستند این نظام

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

را به سوی رقابتی شدن پیش می‌برد. با افزایش زمینه رقابت در سیستم بانکداری ایران، بانک‌ها باید همواره به پیش عملکرد خود بپردازند و هر ساله عملکرد خود را با استفاده از مدل‌های مناسب نسبت به رقبا بسنجند (لشگری پور و همکاران، ۱۴۰۱). از جمله راهکارهای مورداستفاده در حوزه بانکداری که جهت افزایش رضایت و وفاداری مشتریان مورداستفاده قرار می‌گیرد، بانکداری دیجیتال است. بانکداری دیجیتال، استفاده از فناوری برای اطمینان از یکپارچگی ابتدا تا انتهای پردازش تراکنش‌ها یا عملیات بانکی است. عملیاتی که با درخواست مشتری آغاز شده، حداکثر بهینه‌سازی در آن لحاظ شده؛ برای مشتری، در دسترس بودن، سودمندی و صرفه؛ و برای بانک کاهش هزینه‌های عملیاتی، عاری از خطا و خدمات بهبودیافته را به ارمغان می‌آورد. بانکداری دیجیتال الگوی جدیدی است که از نظر افزایش بهره‌وری و سودآوری، مزایای قابل‌توجهی برای بانک‌ها دارد. این الگو با استفاده از زیرساخت‌های فناوری پیشرفته و به‌منظور ایجاد تغییرات در فرایندهای داخلی و رابط‌های کاربری خارجی، پیاده‌سازی می‌شود و چهار عامل هزینه، راحتی، کنترل و تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد (خداپرست و میرابی، ۱۳۹۴). چالش مهمی که پیش روی بانک‌ها قرار دارد هم راستاسازی فناوری‌های دیجیتال با خواسته‌ها و ویژگی‌های مشتریان است. فضای دیجیتال از نظر جذب و نگهداری مشتری، فرصت‌های زیادی را برای صنعت خدمات مالی ایجاد می‌کند. این امر مستلزم وجود یک پایگاه داده قوی در رابطه با دانش مشتری است. با توجه به اهمیت مشتری در دنیای رقابتی امروز، به‌ویژه در بازاریابی صنعتی، لازم است شرکت‌ها درک درستی از مشتریان و نیازهایشان داشته باشند (انگوسین<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). امروزه بیش‌ازپیش به دانش تکیه شده؛ با تکیه بر دانش به‌عنوان عامل کلیدی رقابت‌پذیری در اقتصاد جهانی، شرکت‌ها ممکن است به دنبال عنصر اصلی باشند که دانش مشتری نامیده می‌شود. از طرفی چون مشتری در دستیابی به اهداف سازمان یک عضو کلیدی است، لازم است به دانش مشتری اهمیت بیشتری داده شود؛ بنابراین نیاز به مدیریت کردن دانش مشتری چالشی را پیشروی سازمان قرار می‌دهد که باید با آن روبرو شود. دانش مشتری به معنای شناخت مشتریان، نیازها، خواسته‌ها و اهداف آن‌هاست. برای بانکی که بخواهد در مسیر دیجیتالی سازی فرایندهای بانکی تدبیری بیندیشد تا با مشتریانش ارتباط واقعی برقرار کند، احاطه بر این دانش ضروری است (لشگری پور و همکاران، ۱۴۰۱). در سال‌های اخیر به دلیل ظهور مرحله‌ی جدیدی از نظام اقتصاد جهانی تحت عنوان اقتصاد رضایت مشتری مدار، رضایت مشتری به‌تدریج به‌عنوان منبع اصلی اقتصاد شناخته‌شده و موقعیت هر سازمان بیش از آنکه وابسته به ارزش منابع مادی، سرمایه و دارایی‌های عینی آن باشد، منوط به سرمایه‌های فکری سازمان است (والزاک<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). در این راستا، رضایت مشتری ۷ به‌عنوان یکی از جنبه‌های اصلی و هسته رضایت

## ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکارهرانکی

مشتری توسط اکثر پژوهشگران مورد توجه قرار گرفته است و یکی از عوامل کلیدی و مهم در رضایت مشتری محسوب می‌شود به گونه‌ای که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که اشتراک و رضایت مشتری به خصوص در عصر جاری که سازمان‌ها بایستی به گونه‌ای مستمر یاد بگیرند و خلاق، باشند تا در فضای رقابتی بمانند، بسیار اهمیت دارد (عرب شاهی، ۱۳۹۸).

نکته مهم و مساله اصلی پژوهش حاضر این است که اگرچه تمامی مدیران بانکی و سایر مؤسسات مالی به اهمیت بازاریابی دیجیتال واقف هستند؛ اما استراتژی مشخصی برای پیاده‌سازی آن ندارند. استراتژی دیجیتال در نظام بانکی مستلزم آن است که در وهله اول، بانک‌ها یک الگوی مشخص و منسجم از مؤلفه‌های مختلفی که در تحول دیجیتال تأثیرگذارند، در اختیار داشته باشند. از طرف دیگر در دنیای شدیداً رقابتی و مشتری محوری امروزی، ارائه الگوی بازاریابی (چه دیجیتال و چه غیر دیجیتال) بدون در نظر گرفتن خواسته‌ها و مشخصات مشتریان امری محال است.

از این رو پژوهش حاضر سعی دارد با ادغام دو مفهوم کلیدی یعنی دانش مشتری و تحول دیجیتال، یک الگوی جامع و منسجم از بازاریابی دیجیتال در صنعت بانکداری ارائه دهد. در واقع این پژوهش در پی یافتن پاسخی برای این سؤال است که طراحی مدل مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال و با تأکید بر مؤلفه رفتاری مشتری مداری در سیستم بانکداری چگونه است؟

### **پیشینه تحقیق**

در بررسی پیشینه‌ها جعفری دهکردی و همکاران (۱۴۰۲) مطالعه‌ای با عنوان ارائه مدل مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال با رویکرد اسلامی انجام دادند. نتیجه بررسی‌ها نشان می‌دهد که لزوم توجه به نوع ارتباط و نوع تأثیری که بر هم دارند، بسیار حائز اهمیت است. چاوشی و انیسی (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان الگوی کنترل راهبردی برای استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران انجام دادند. مدل‌سازی معادلات ساختاری تأییدی به کمک نرم‌افزار Smart PLS انجام شد که بیانگر نیکویی برازش الگوی ارائه شده و تأیید فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی پژوهش است. داداشی (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان اثربخشی مدل مدیریت دانش مبتنی بر مدل اروپایی تعالی در ارتقاء جایگاه رقابتی بانک تجارت انجام داد. نتیجه بررسی‌ها نشان می‌دهد که از دید کارکنان بانک تجارت در این بحث، از بین مؤلفه‌های مدل اروپایی تعالی سازمان، مؤلفه منابع انسانی دارای بیشترین اولویت بوده و مؤلفه شرکاء تجاری دارای کمترین اهمیت است. حجتی و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان تأثیر استراتژی بازاریابی دیجیتال در پیاده‌سازی تعهد مشتری به بانک مسکن استان همدان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای استراتژی مدرن بودن و استراتژی ایمن بودن

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

می‌توانند میزان پیاده‌سازی تعهد مشتریان را پیش‌بینی نمایند. شافعیان و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان بررسی الگوی بازاریابی دیجیتال با استفاده از رویکرد داده بنیاد در سیستم بانکی انجام دادند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر این مساله است که مدل بازاریابی دیجیتال ارائه شده از نظریه داده بنیاد برای بانک توسعه تعاون به درستی برقرار بوده و خروجی کمی ضرایب ارزیابی مدل نیز نتایج بیان شده را تأیید می‌کند. شاهواری (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان آینده بانکداری دیجیتال: شواهدی از بخش بانکداری و مالی کشور ایران انجام دادند. نتایج نشان داد بانک‌ها نقش محوری در تأمین مالی اقتصاد کشور و توسعه نظام‌های نوین پرداخت ایفا می‌نمایند و اهمیت مساله بانکداری به حدی زیاد است که در تمامی برنامه‌های توسعه، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی و سند چشم‌انداز به آن پرداخته شده است. طبرلو و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه پژوهی: بانک ملت) انجام دادند. با استفاده از مدل توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال ارائه شده، می‌توان منطبق بر نیاز مشتری، محصول جدید را ارائه کرد. همچنین امکان‌سنجی و ارزیابی بازار هدف در صورت بررسی علمی آن می‌تواند موفقیت توسعه محصول جدید را به همراه داشته باشد و هم رضایت مشتری و هم بهره‌وری و مزیت رقابتی را برای بانک به ارمغان آورد. رضانی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر اکوسیستم بازاریابی دیجیتال در صنعت بانکداری انجام دادند. بر طبق نتایج پژوهش، اکوسیستم بازاریابی دیجیتال شامل ۲ مقوله اصلی (بازیگران داخلی و خارجی) می‌باشد. همچنین عوامل مؤثر بر اکوسیستم بازاریابی دیجیتال نیز شامل عوامل نرم، عوامل سخت و عوامل محیط کلان بوده که نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری از تأثیر این عوامل بر اکوسیستم بازاریابی دیجیتال حکایت دارد. شفیعی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان مدیریت دانش مشتری و تأثیر آن بر کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتری- مطالعه مقطعی در بانک ملت استان کرمانشاه انجام دادند. نتایج نشان داد مدیریت دانش مشتری در بانک ملت بالاتر از سطح متوسط و مناسب بودن برآزش مدل ساختاری و انطباق آن بر مدل مفهومی پژوهش بود. تخمین استاندارد الگوی کلی نشان داد مدیریت دانش مشتری بر کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتری اثر مثبت و معنادار داشتند و فرضیه‌های اصلی پژوهش تأیید شد. تخمین استاندارد الگوی جزئی حاکی از آن بود که ابعاد مدیریت دانش مشتری برای کارکنان شعب بانک برجسته نبود. ایدروس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان تحول دیجیتال و هوش مصنوعی در بازاریابی برای استارت‌آپ‌ها با استفاده از رویکرد مدیریت دانش مشتری انجام دادند. این تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با قابلیت‌ها و منابع محدود هنوز هم می‌توانند از پیشرفت‌های

## ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکارهرانکی

تکنولوژیک در انجام بازاریابی استفاده کنند. بخش‌های بازاریابی می‌توانند از داده‌های بزرگی که هوش مصنوعی با استخراج آن برای بینش‌های مفید مشتری که می‌تواند برای تقویت استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری استفاده شود، بهره‌مند شوند. عوامل سازمانی مانند تمرکز بر مشتری، فرهنگ همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش، استراتژی و پشتیبانی مدیریت ارشد، ساختار سازمان یافته و ادغام عملکردها برای موفقیت CKM در کسب‌وکار بسیار مهم هستند. یان<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان فناوری دیجیتال و مدیریت دانش سازمانی: بررسی ادبیات و ساخت چارچوب نظری انجام دادند. تحقیقات فعلی را می‌توان به چهار موضوع تقسیم کرد: فناوری دیجیتال و مدیریت دانش مشتری. معضل کاربرد و مشکلات فناوری دیجیتال در مدیریت دانش. تحول دیجیتال مدیریت دانش سازمانی؛ و تأثیر فناوری دیجیتال بر مدیریت دانش علاوه بر این، چارچوب تحقیقات کاربردی فناوری دیجیتال در مدیریت دانش سازمانی، از جمله سوابق، نتایج و مسیرهای تأثیر را خلاصه کردیم. افشین مهر<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان ارائه مدل بازاریابی الکترونیک در بانکداری دیجیتال در ایران انجام دادند. بدین منظور ابتدا مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد بازاریابی الکترونیک در بانکداری دیجیتال مورد بحث قرار گرفت و سپس مدل بازاریابی الکترونیکی در بانکداری دیجیتال ارائه شد. پس از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ده متغیر و ۳۲ شاخص استخراج شد. آن‌ها تحت شش عامل مدل «پارادایم کدگذاری» اشتراوس و کوربین در قالب یک مدل بازاریابی الکترونیکی در بانکداری دیجیتال ارائه شدند. ابوشربه<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان تأثیر فرآیند ایجاد دانش بر مدیریت روابط با مشتری: شواهدی از بانک‌های تجاری فلسطین انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرآیندهای اجتماعی و ترکیبی تأثیر مثبتی بر مدیریت روابط با مشتری دارند. در مقابل، فرآیند داخلی سازی بر سیستم مدیریت روابط با مشتری تأثیر منفی می‌گذارد، اما دانش برون‌سپاری تأثیر قابل‌توجهی بر مدیریت روابط با مشتری ندارد. ساکاس<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال وابسته بر تعامل و آسیب‌پذیری برند مشتریان در بخش خدمات بانکداری آنلاین انجام دادند. در طول نتایج شبیه‌سازی این مطالعه، مشخص می‌شود که تعداد بیشتری از بک لینک‌ها و دامنه‌های ارجاع تمایل به افزایش مشتریان آسیب‌پذیر و درگیر برند شرکت‌های CPN دارند. کاپور<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان آینده بازاریابی دیجیتال در صنعت بانکداری انجام دادند. در این پژوهش نقش کلیدی تحولات دیجیتال در صنعت بانکداری و استفاده رو به رشد از تلفن‌های هوشمند باعث ایجاد بازار آنلاین در هند شده است. دسترسی، قیمت‌های بهتر، تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای محصولات و پیشنهادها موجود، تخفیف‌های جنگ‌جویانه آنلاین، افزایش قیمت بنزین، طیف وسیع‌تر از گزینه‌های برند و خرید بدون



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

دردسر چند مزیتی است که مصرف‌کنندگان هنگام خرید آنلاین تجربه می‌کنند. همچنین در این مقاله مباحث حقوقی و قانونی در رابطه با توسعه بانکداری دیجیتال در هند بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد که چگونه قانون حمایت از مصرف‌کننده، (۲۰۱۹)، می‌تواند یک تغییر بازی در حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان هندی در صنعت بانکداری باشد. کائوندر<sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان تقویت مدیریت ارتباط با مشتری از طریق تحول دیجیتال: دیدگاه‌های بانک‌های تجاری زیمبابوه انجام دادند. یافته‌های تحقیق ما نشان‌دهنده رابطه مثبت بین تحول دیجیتال و مدیریت ارتباط با مشتری است. مطالعه حاضر اقداماتی را توصیه می‌کند که توسعه فرآیندهای تحول دیجیتال در بخش بانکی را هدایت می‌کند. کاستانیا<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان مدیریت دانش مشتری در بانک‌هایی که با تحول دیجیتال روبرو هستند انجام دادند. این یافته مشکلات بانک‌های دولتی و خصوصی در صنعت بانکی خلاق را برای پاسخگویی به تغییرات سریع تکنولوژیکی که بر مدیریت دانش مشتری تأثیر می‌گذارد و همچنین عدم حمایت مشتریان فناوری اطلاعات در فرآیند تصمیم‌گیری برای انتخاب سیستم‌های دیجیتال کافی را نشان داد. چوهان<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال صنعت بانکداری انجام دادند. نتایج نشان داد که تجربه مشتری توسط سرخ‌های کاربردی (کیفیت عملکردی، اعتماد و راحتی)، سرخ‌های مکانیکی (ویژگی‌های وب‌سایت، طراحی وب‌سایت، قابلیت استفاده درک شده) و سرخ‌های انسانی (بررسی شکایات مشتری) تعیین می‌شود. این مطالعه به منظور ترکیب تجربه مشتری با مدل زنجیره سود خدمات انجام شده است. این مطالعه همچنین شکاف موجود در رابطه با استفاده از "بازی‌سازی" در خدمات بانکداری مبتنی بر فناوری برای افزایش تجربه مشتری پر می‌کند. در نهایت، یک چارچوب یکپارچه برای پیوند عوامل مرتبط با فناوری (سرخ‌های بانکداری دیجیتال و بازی‌سازی)، عوامل مرتبط با مشتری (رضایت مشتری و وفاداری مشتری) و عوامل مرتبط با عملکرد (عملکرد مالی) پیشنهاد شده است. رودریگز<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان نقش پیامدهای هوش مصنوعی در بازاریابی دیجیتال؛ خدمات مالی به مشتریان آسیب‌پذیر انجام دادند. در این مقاله روابط بین هوش مصنوعی، بازاریابی دیجیتال و خدمات مالی در ارتباط با مشتریان آسیب‌پذیر، برجسته‌سازی پیامدهای کلیدی در جمع‌آوری، پردازش و تحویل اطلاعات و همچنین اهمیت ارتباط انسانی برای تجربه و تعامل مطلوب مشتری، مورد بررسی قرار گرفته است. برای ارائه‌دهندگان خدمات مالی درک پیامدهای اخلاقی و همچنین داده‌ها و چالش‌های مدل‌سازی، برای استقرار موفقیت‌آمیز هوش مصنوعی ضروری است. این مطالعه یک چارچوب نظری را به ارائه‌دهندگان خدمات مالی، توسعه‌دهندگان هوش مصنوعی، بازاریابان، سیاست‌گذاران و دانشگاهیان،

## ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکارهرانکی

با کمک به درک شرایط نامطمئن پیش روی مشتریان آسیب‌پذیر و راه‌های دستیابی مؤثرتر به آن‌ها فراهم می‌کند. ساهنی<sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان بازاریابی محتوای به‌عنوان یک تسریع‌کننده بازاریابی دیجیتال در بخش بانکی انجام دادند. متغیرهای اصلی بازاریابی محتوایی دیجیتال در این مطالعه عبارت‌اند از: اطلاعات محتوا، سرگرمی محتوا، تعامل اجتماعی و خود بیان‌گری. نتایج این مطالعه نشان داده است بازاریابی محتوایی دیجیتال بر انتقال تأثیر اجتماعی تأثیر گذاشته و در نهایت به بازاریابی الکترونیک توصیه‌ای منجر می‌شود.

### **مبانی نظری تحقیق**

#### **رضایت مشتری**

امروزه رضایت مشتری به‌عنوان یک منبع ناملموس بسیار ارزشمند برای کسب برتری رقابتی شناخته‌شده است و سازمان‌ها به مدیریت چنین دارایی نامحسوسی جهت به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمانی توجه بسیاری داشته‌اند (هانسن و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۹). اقتصاد جدید که مبتنی بر رضایت مشتری است، علاوه بر خلق آن، برای اشاعه و استفاده از اطلاعات و رضایت مشتری نیز اهمیت زیادی قائل است (ویگ، ۲۰۱۸، ۲۰)؛ بنابراین رضایت مشتری به‌عنوان ابزاری پایا برای بیش از یک دهه جهت بهینه‌سازی عملکرد سازمان‌ها مطرح‌شده و نگرشی نو در تغییر و جابه‌جایی از مدیریت نیروی عضلانی به مدیریت مغزها ایجاد کرده و رشد سریع رضایت مشتری و فناوری را سبب شده است (سلیس و جونز، ۲۰۲۰، ۲۱). در حقیقت با طراحی و سازمان‌دهی فرآیند رضایت مشتری می‌توان رضایت مشتری ضمنی، مهارت‌ها و جریان کاری را به رویه‌ها، استانداردهای و تحلیل محتوای مستندسازی شده منتقل کرد و بستری برای ایجاد مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود (چانگ وهانگ، ۲۰۲۱، ۲۲).

#### **بازاریابی دیجیتال**

بازاریابی دیجیتال به‌تمامی فعالیت‌های بازاریابی گفته می‌شود که با استفاده از ابزار دیجیتال یا در فضای اینترنت صورت می‌گیرد. در سال‌های اخیر حوزه‌های تجاری مختلف، برای ارتباط با مشتریان فعلی و آینده خود از انواع کانال‌های دیجیتالی مانند موتورهای جستجوگر، شبکه‌های اجتماعی، وبسایت‌ها و آدرس ایمیل‌ها بهره گرفته‌اند. گفتنی است این‌روش‌ها با سرعتی بسیار بالاتر از بازاریابی سنتی و آفلاین منجر به توسعه کسب‌وکارها در صنایع مختلف شده است. دیجیتال مارکتینگ در واقع استفاده از چندین تاکتیک و کانال ارتباط دیجیتالی برای برقراری ارتباط با مشتریان در فضایی است

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

که بیشترین وقت خود را در آن به صورت آنلاین سپری می‌کنند. در واقع از وبسایت تجاری گرفته تا انواع تبلیغات دیجیتالی، بروشورهای آنلاین و ... همه به نوعی، زیرمجموعه بازاریابی دیجیتال به حساب می‌آیند (بوسکا ۲۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

### مدیریت دانش مشتریان

در دهه‌های اخیر، یک رویکرد نوین در مدیریت دولتی ظاهر شده که به نوعی به رویارویی با چالش‌ها و مسائل پیچیده عصر حاضر متمرکز است. این رویکرد جدید ضرورت تطابق با تحولاتی نظیر تغییر تکنولوژی، جهانی‌شدن، انقلاب اطلاعات و رقابت بین‌المللی را برای دولت‌ها الزامی کرده تا تغییرات مهمی در مدیریت دولتی خود ایجاد نمایند. پارادایم سنتی اداره که در اغلب دوران قرن بیستم از نظریه مهم محسوب می‌شد، در دهه‌های اخیر با توجه به تغییرات گسترده‌تر و عمیق‌تری در جهان، جای خود را به یک مدیریت دولتی نوین داده استیکی از ویژگی‌های اساسی این رویکرد نوین مدیریت دولتی، جلب مشارکت مردم در انجام امور و اختصاص دادن کارها به دست آنان است. این رویکرد نوین به‌ویژه در جوامعی که ارزش‌هایی چون ارج و اهمیت بالا برای نظر ارباب‌رجوع و مشتریان سازمان‌ها دارند و در آن‌ها کرامت و ارزش انسان در مرکز توجه قرار دارد، جاافتاده است. در این رویکرد، پاسخگویی به نیازهای جامعه و ایجاد رضایت اهل آن، به‌عنوان هدف اصلی سازمان‌ها مدنظر قرار می‌گیرد (نوری نسب و ظفری، ۱۳۹۹). امروزه با افزایش سرعت و حجم تغییرات در محیط کسب‌وکار و مدیریت، مدل‌های مدیریت استراتژیک سنتی به دلیل ناتوانی در مقابله با مشکلات و چالش‌های متنوع مدیریت سازمانی در محیط‌های پویای کنونی، به چالش کشیده شده‌اند. از این رو، استفاده از قابلیت مدیریت دانش و توسعه منحصربه‌فرد این قابلیت پویا، به‌منظور دستیابی به پاسخ‌های سریع در برابر محیط فوراً نوعی ضرورت ملموس و فوری تبدیل شده است. این تغییرات نشان‌دهنده نیاز به یک رویکرد نوین در مدیریت سازمانی است که با توجه به پویایی و تغییرات محیط، توانمندی در جذب، نگهداری و بهره‌وری از دانش سازمانی را به‌عنوان یک منبع استراتژیک مدیریت کند. در این سیاق، مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای تبیین و مدیریت تغییرات و چشم‌اندازهای مستقبلی، به‌سرعت به یک نیاز اساسی تبدیل شده است (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۴).

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، اکتشافی (به دنبال ساخت مفاهیم الگوها و چارچوب‌ها) است. از نظر جهت‌گیری، بنیادی، از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری و راهبرد اصلی آن نیز کثرت‌گرایی روش‌شناختی با بهره‌گیری هم‌زمان از دو راهبرد است و مبتنی بر رویکرد کیفی و با تلفیق دو روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی

## ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکارهرانکی

ساختاری - تفسیری صورت گرفته است. در بخش نخست با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون مضامین اصلی مرتبط با مفهوم عوامل مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال در سیستم بانکداری استخراج شده‌اند. سپس در گام بعد مضامین استخراج شده طبق فرایند توصیه شده در روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری سطح‌بندی و مدل روابط بین مضامین اصلی مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال در سیستم بانکداری استخراج شده است. داده‌های مورد نیاز برای یک طرح پژوهشی را می‌توان هم از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و بررسی متون و هم از طریق روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه مصاحبه و ... گردآوری کرد. برای گردآوری اطلاعات در بخش تحلیل مضمون پژوهش حاضر، از روش کتابخانه‌ای و در بخش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. با توجه به هدف تحقیق پرسشنامه متناسب با موضوع پژوهش در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران حوزه خط‌مشی‌گذاری قرار گرفته است بنابراین جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه خط‌مشی‌گذاری است. در پژوهش حاضر، با استفاده از این دو رویکرد و همچنین با بهره‌گرفتن از شیوه‌های نمونه‌گیری هدفمند و نظری اقدام به گردآوری اطلاعات شده است. به این صورت که در بخش تحلیل مضمون پژوهش، کلیه متون موجود در خصوص تسخیر خط‌مشی‌های عمومی به‌دقت تحلیل و بررسی شده است برای اجرای روش‌شناسی مدل‌سازی ساختاری - پرسش‌نامه میان خبرگان توزیع شد که در نهایت ۱۵ پرسش‌نامه دریافت شده و مبنای این پژوهش قرار گرفت.

### **یافته‌های تحقیق**

#### **تعیین ابعاد / عناصر**

در گام نخست برای آشنایی با داده‌ها کلیه داده‌های متنی در خصوص برند کارفرمایی، بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های مکرر در گام دوم ۱۸۴ کد باز استخراج شد و در گام بعدی مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری شده بروز و ظهور یافتند پس از آن و در گام چهارم با توجه به شکل‌گیری ۱۸ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان دهنده تعیین شد. در گام پنجم نیز با توجه به مضامین سازمان دهنده و همچنین ذهنیت شکل‌گرفته پژوهشگر طی پژوهش، تعداد هفت مضمون فراگیر مشخص شد تم‌ها و الگوهای درون داده‌ها به یکی از دو روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری - قیاسی (بالا به پایین) شناسایی می‌شوند. در رویکرد استقرایی تم‌های شناسایی شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از داده‌های گردآوری شده به دست می‌آیند در حالی که در رویکرد نظری - قیاسی داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳**

بیرون می‌آیند. معمولاً هنگامی در رابطه با موضوعی به پژوهش پرداخته می‌شود که در باب موضوع مدنظر، کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد. در این‌گونه موارد بهتر است رویکرد استقرایی در پیش‌گرفته شود؛ بنابراین در این پژوهش برای استخراج مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر از روش استقرایی استفاده شده است. یک مضمون فراگیر، ۴ مضمون سازمان‌یافته و ۱۲ مضمون پایه و ۷۱ کد اولیه در جدول زیر ارائه شده‌اند.

**جدول ۱: نتایج تحلیل مضمون به همراه فراوانی کدها**

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
	دانش برای مشتری	نیازهای اطلاعاتی مشتریان
		دانش معرف بانک
		دانش مربوط به خدمات و محصولات بانک
		دانش قوانین دولتی
		دانش بازار
		دانش محصولات رقبا
دانش مشتری	دانش از مشتری	دانش بازار
		دانش محصولات و خدمات رقبا
		ایده‌های خلاقانه درباره محصولات و خدمات جدید
		تجربه استفاده محصول و یا خدمتی خاص از بانک
دانش مشتری	دانش درباره مشتری	خدمات جدید
		خواسته‌ها و انتظارات مشتریان بالقوه
		ترجیحات و انتظارات مشتریان بالقوه
		ترجیحات محصول و خدمات مشتری
		پیشینه مشتری (رفتارهای قبلی خرید)
		خواسته‌ها و انتظارات مشتری فعلی
قابلیت‌های مدیریت دانش	زیرساخت‌های تکنولوژی	انگیزه‌های مشتری فعلی
		شبکه داخلی برای همکاری با یکدیگر در داخل بانک
		استفاده از اینترنت و به‌خصوص شبکه‌های اجتماعی
		برای همکاری با افراد دیگر خارج از سازمان
		نرم‌افزارهای آموزش و یادگیری افراد در مکان‌های مختلف
		ابزارهای جستجوی دانش جدید
		سیستم یا پایگاه داده مشخص

ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکارهرانکی

استفاده از فناوری‌های جدید برای بازیابی و استفاده از دانش در مورد خدمات و فرایندها و بازارهای مختلف			
استفاده از فناوری شبکه در جهت ارتباط با شرکای تجاری			
تعامل بخش‌ها و ادارات مختلف سازمان	زیرساخت ساختاری		
ترجیح رفتار جمعی به رفتار فردی			
تسهیل کشف دانش جدید			
پایه‌ریزی عملکرد دانش جدید			
اتحادهای استراتژیک با دیگر سازمان‌ها و مؤسسات داخلی و خارجی			
تشویق کارکنان به تصحیح خطاها و اشتباهات کاری بر اساس دانش			
استفاده مدیران برای تصحیح اشتباهات			
تسهیل انتقال دانش جدید در سراسر مرزهای ساختاری سازمان			
درک اهمیت دانش از طرف کارکنان		زیرساخت‌های فرهنگی	
مشارکت در جذب و انتقال دانش			
تشویق به کشف و تجربه کردن			
ارزشمند بودن آموزش و یادگیری			
تشویق به کمک به دیگر همکاران در صورت نیاز			
واضح بودن اهداف سازمانی بانک			
به اشتراک گذاری دانش با سایر سازمان‌ها			
درک مزایای به اشتراک گذاری دانش			
حمایت مدیریت ارشد از نقش دانش در موفقیت بانک			
پاداش برای ایده‌های کارکنان	مشوق‌های دانشی		
پاداش برای به اشتراک گذاشتن دانش بین افراد			
پاداش کارکنان برای از بین بردن رفتارهای منفی دانشی			
درک مفید بودن به اشتراک گذاری دانش			
تشویق برای به اشتراک گذاری دانش			
نظارت بر رفتار مدیریت دانش کارکنان			
سئو	ابزارهای توسعه بازارهای دیجیتال	پایه‌سازی بازاریابی دیجیتالی بانکی	
چت بات‌ها			
هوش مصنوعی			
برنامه‌های پیام‌رسانی اجتماعی			
استراتژی تولید محتوای مناسب و کاربردی			
مقررات نهادهای نظارتی			

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

مشخص نبودن اهداف برندسازی در شبکه‌های اجتماعی	شبکه‌های اجتماعی	آموزش و توسعه نوآوری دیجیتال
شناسایی اشتراکات رسانه‌ای		
به‌کارگیری استراتژی رسانه‌ای برند		
تولید محتوای جذاب و کاربرپسند به‌طور مستمر		
انتشار تبلیغات در زمان مناسب و بر روی طیف وسیعی از مشتریان	بهبود و توسعه دانش دیجیتال	
آموزش مهارت‌های ارتباطی برای خدمات بهتر		
تکنیک‌های بازاریابی محور مشتری		
آموزش مهارت‌های دانشی با تمرکز بر مشتری	بهبود فرایندهای نوآوری دیجیتال	
ارتقا دانش پایه‌ای بانک‌ها		
نوآوری مبتنی بر توسعه خدمات		
نوآوری مبتنی بر ساختار فناوری		
رفتارهای خلاقانه و داشتن ابتکار	توسعه تاکتیک‌های بازاریابی	
همسو شدن با تغییرات موجود در سطح جهان		
تحلیلگرهای وب‌سایت		
بهینه‌سازی موتورهای جستجو		
مدیریت رسانه‌های اجتماعی		
تجزیه و تحلیل دیجیتال		

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲۴</sup> (SSIM) نخستین ماتریس در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. از این ماتریس برای شناسایی روابط درونی شاخص‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس به‌دست‌آمده در این‌گام نشان‌دهنده یک‌متغیربرکدام متغیرها تأثیر دارد و از کدام متغیرها تأثیر می‌پذیرد. به‌طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول ۲ استفاده می‌شود.

جدول ۲: حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

نماد	V	A	X	O
رابطه	متغیر ۱ بر ۲ تأثیر دارد	متغیر ۱ بر ۲ تأثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد. با توجه به علائم مندرج در جدول ۲ ماتریس خودتعاملی ساختاری به‌صورت جدول ۳ خواهد بود.

ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکارهرانکی

جدول ۳: ماتریس خودتعاملی ساختاری

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	SSIM
V	V	X	V	V	V	O	X	V	V	V		C01
O	A	A	O	A	A	A	O	A	A			C02
O	O	A	V	O	V	X	O	A				C03
V	O	A	V	A	V	V	O					C04
O	A	A	V	O	O	A						C05
O	V	A	V	A	X							C06
O	O	A	V	A								C07
O	O	A	O									C08
A	A	O										C09
V	V											C10
V												C11
												C12

تشکیل ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی<sup>۲۵</sup> از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود؛ یعنی بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد؛ اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد؛ بنابراین ماتریس دریافتی متغیرهای ارائه الگوی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: ماتریس دریافتی متغیرها

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	C01
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C02
۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	C03
۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	C04
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C05
۰	۱		۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	C06
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	C07
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	C08
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	C09
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C10
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C11
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C12



### ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری<sup>۲۶</sup> در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه های آن هنگامی که عنصر به عنصر با هر طولی دسترسی داشته باشد یک و در غیر این صورت برابر صفر است. روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر<sup>۲۷</sup> است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می کنیم. سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه های ماتریس به توان  $n$  می رسانیم. فرمول زیر روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می دهد:

$$M = (A + I)^n$$

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

ماتریس  $A$  ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همسانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین<sup>۲۸</sup> (رابطه ۲) صورت می گیرد.

$$1 \times 1 = 1; 1 + 1 = 1$$

### رابطه ۲: قوانین بولینی

بنابراین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر  $A$  منجر به  $B$  شود و  $B$  منجر به  $C$  شود در این صورت باید  $A$  منجر به  $C$  شود؛ یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل رخ نداده باشد جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای الگوی بازاریابی دیجیتال در حوزه بازار سرمایه برای شرکت های کارگزاری در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶ ماتریس دسترسی نهایی متغیرها

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	C01
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	*۱	۰	۰	۱	۰	C02
۰	۰	*۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	C03
۱	۰	*۱	۱	۰	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	C04
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	*۱	۰	۰	C05
۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	*۱	C06
۰	*۱	۰	۱	۰	۱	۱	*۱	*۱	۰	۱	۰	C07
۰	*۱	۰	۰	۱	۱	۱	*۱	۱	۰	۱	۰	C08
۰	۰	۰	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	C09
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C10
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	*۱	*۱	۰	۰	C11
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	۰	۰	C12

ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکارهرانکی

**تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها**

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

❖ مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید.

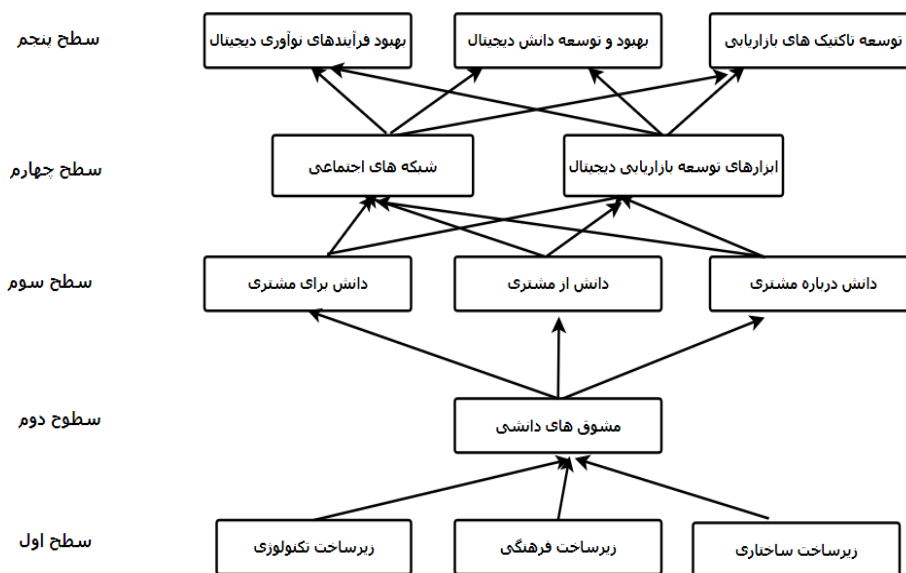
❖ مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید.

**جدول ۷. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح**

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری (ستون‌ها)	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	نماد	متغیرها
۵	C01, C04, C06, C10, C07	C01, C04, C06, C10, C07	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11, C12,	C11	بهبود و توسعه دانش دیجیتال
۲	C02, C09	C01, C02, C03, C04, C06, C07, C08, C09, C10,	C02, C05, C09	C04	مشوق‌های دانش
۳	C03, C06, C10,	C01, C03, C04, C05, C06, C10, C11, C12,	C02, C03, C06, C07, C09, C10	C07	دانش درباره مشتری
۳	C01, C04, C07	C01, C04, C07, C08, C11	C01, C02, C03, C04, C06, C07, C09, C10, C12,	C06	دانش از مشتری
۱	C05	C01, C02, C04, C05, C06, C07, C08, C10,	C03, C05, C09	C02	زیرساخت‌های ساختاری
۴	C01, C03, C06, C07	C01, C03, C04, C06, C07, C08, C10	C01, C02, C03, C05, C06, C07, C09, C11,	C08	شبکه‌های اجتماعی
۵	C04, C06, C07, C08, C10,	C01, C03, C04, C06, C07, C08, C10	C02, C04, C05, C06, C07, C09, C11	C10	توسعه تاکتیک‌های بازاریابی
۵	C02, C09, C04, C05, C11	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C09, C11, C12, C14	C02, C08, C09	C12	بهبود فرآیندهای نوآوری دیجیتال
۴	C01, C03, C04, C10	C01, C03, C04, C10,	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C10, C11, C12	C09	ابزارهای توسعه بازاریابی دیجیتال
۱	C12	C01, C04, C10, C11, C12,	C03, C09, C12	C03	زیرساخت‌های فرهنگی
۳	C01, C03, C04	C01, C03, C04, C06,	C01, C02, C03, C04, C07, C08, C09, C10, C11, C12	C05	دانش برای مشتری
۱	C4	C04, C06, C08, C11,	C04, C03, C09,	C01	زیرساخت‌های تکنولوژی

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دوطرفه معیارها مشخص می‌شود. برای متغیر  $G_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $G_i$  می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر  $G_i$  رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود؛ بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید. الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل ۱ نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است. ترسیم الگوی / مدل مضامین پس از تعیین سطح عوامل و برای فهم بهتر روابط میان آن‌ها می‌توان روابط نامبرده را در قالب یک مدل و به صورت گرافیکی نمایش داد (شکل ۱).



شکل ۱: طراحی مدل بر اساس ابعاد و مؤلفه‌ها

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل نشان داد که شامل یک مضمون فراگیر، ۴ مضمون سازمان‌یافته و ۱۲ مضمون پایه و ۷۱ کد اولیه برای ارائه مدل شناسایی شدند. برای ارائه مدل از روش مدل‌سازی ساختار-تفسیری استفاده شده بود. مدل‌سازی ساختار تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی ارائه الگو در رشته مدیریت بود که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیچ (۱۹۷۷) معرفی گردید. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه شد. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی بود که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند در واقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی شد. در این‌رو می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را بر اساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود.

در سطح نخست، متغیرهایی مانند زیرساخت تکنولوژی، زیرساخت فرهنگی و زیرساخت ساختاری شناسایی شده‌اند که به‌طور هم‌زمان بر مشوق‌های دانشی تأثیر می‌گذارند. زیرساخت تکنولوژی به معنای وجود و بهره‌مندی از تکنولوژی‌های مدرن و پیشرفته است که در ارتقای فرآیندها و عملکردهای سازمانی تأثیرگذار هستند. این شامل زیرساخت‌هایی مانند سیستم‌های اطلاعاتی، پلتفرم‌های نرم‌افزاری و تجهیزات فناوری اطلاعات و ارتباطات است. زیرساخت فرهنگی نیز به مجموعه ارزش‌ها، باورها و رفتارهای فرهنگی در سازمان اشاره دارد که بر اساس آن‌ها تصمیم‌گیری می‌شود و عمل می‌شود. این شامل فرهنگ کاری، تعهد به کیفیت، انعطاف‌پذیری و توانایی یادگیری سازمانی است. زیرساخت ساختاری نیز به ساختار و سازمان‌دهی داخلی سازمان اشاره دارد که بر اساس آن تقسیم‌کار و ارتباطات تعریف می‌شود. این شامل سلسله‌مراتب مدیریتی، فرایندهای کاری و نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص در سازمان است. این زیرساخت‌ها هم‌زمان با یکدیگر بر مشوق‌های دانشی تأثیر می‌گذارند؛ به این معنا که ایجاد محیط‌هایی که دانش ایجاد و انتقال یابد و تشویق به یادگیری و نوآوری در سازمان را تسهیل می‌کنند، تحت تأثیر مستقیم این زیرساخت‌ها قرار می‌گیرد.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون چاوشی و انیسی (۱۴۰۱)، داداشی (۱۴۰۱)، حجتی و همکاران (۱۴۰۱)، شافعیان و همکاران (۱۴۰۱)، کاستانیا و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی و همراستاست.

در سطح دوم، مشوق‌های دانشی به‌طور هم‌زمان شناسایی شده‌اند که تأثیرگذاری بر سه مؤلفه اساسی دانش مشتری را دارند. این مشوق‌ها در تضاد با دانش درباره مشتری، دانش از مشتری و دانش برای مشتری عمل می‌کنند تا ارتقاء فرآیندهای مدیریت دانش در بانک کشاورزی را تسهیل و تشویق نمایند. در زمینه دانش درباره مشتری، مشوق‌های دانشی تلاش می‌کنند تا کارکنان بانک را به افزایش دانش و فهم نیازها، ترجیحات و رفتارهای مشتریان تشویق کنند. این مشوق‌ها شامل برنامه‌های آموزشی، جوایز و انگیزه‌بخشی‌ها می‌شوند که به کارکنان این امکان را می‌دهند تا اطلاعات مؤثری درباره مشتریان به دست آورند و این دانش را به بهبود خدمات و رضایت مشتریان اعمال کنند. در حوزه دانش از مشتری، مشوق‌های دانشی از ترغیب کارکنان به جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مشتریان بهره می‌برند. این اقدامات شامل تشویق به مشارکت فعال در برنامه‌های بازخورد مشتری، استفاده از ابزارهای تحلیلی پیشرفته و ارائه پاداش‌ها برای به اشتراک‌گذاری دانش از تجربیات مشتریان می‌شوند. در زمینه دانش برای مشتری، مشوق‌های دانشی به کارکنان این امکان را می‌دهند تا دانش و اطلاعاتی که در اختیاردارند را به شکل مفیدی به مشتریان ارائه دهند. این شامل تشویق به ارائه راهنمایی‌ها، آموزش‌ها و مشاوره‌های مؤثر به مشتریان می‌شود که تجربه بهتری را برای آنان ایجاد می‌کند. با این ترکیب از مشوق‌های دانشی، بانک کشاورزی می‌تواند به بهبود مدیریت دانش مرتبط با مشتریان پرداخته و باعث افزایش ارتباط مؤثر با مشتریان و تحقق رضایت بیشتر از خدمات بانکی خود شود. این اقدامات باعث ایجاد یک محیط پویا و خلقی در بانک می‌شود که از دانش و تجربه‌های کارکنان به نحو مؤثری بهره‌مند می‌شود. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون چاوشی و انیسی (۱۴۰۱)، وزیري گوهر و عبدالحسینی (۱۳۹۹)، ساهنی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی و همراستاست.

در سطح سوم، متغیرهای دانش درباره مشتری، دانش از مشتری و دانش برای مشتری به‌عنوان یک پل ارتباطی بین سطح دوم (مشوق‌های دانشی) و سطح چهارم (ابزارهای توسعه بازاریابی دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی) شناخته می‌شوند. این مؤلفه‌ها نقش اساسی در فرآیند انتقال و مدیریت دانش در سازمان دارند و به‌عنوان پلی برای برقراری ارتباط و تبادل اطلاعات بین مشوق‌ها و ابزارها عمل می‌کنند. در دسته دانش درباره مشتری، سازمان به دنبال جمع‌آوری و تحلیل دقیق اطلاعاتی است که در ارتباط با نیازها، ترجیحات و رفتارهای مشتریان قرار دارد. این نوع دانش به کارکنان امکان می‌دهد

## ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکارهرانکی

تا با درک عمیق تری از مشتریان، بهبودهای لازم در خدمات و تجارب مشتری ایجاد کنند. در زمینه دانش از مشتری، سازمان به دنبال اطلاعاتی است که از تجربیات گذشته مشتریان به دست می‌آید. این دانش می‌تواند به سازمان کمک کند تا الگوها و روندهای رفتاری مشتریان را شناسایی کرده و استراتژی‌های بازاریابی و خدماتی را با توجه به این دانش بهبود بخشد. در زمینه دانش برای مشتری، سازمان به دنبال ارائه اطلاعات و دانش مرتبط با محصولات و خدمات به مشتریان است. این نوع دانش اهمیت بالایی در افزایش فهم مشتریان از محصولات و خدمات بانک دارد و می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد روابط مثبت و مؤثر با مشتریان عمل کند. در نهایت، این متغیرها به‌عنوان پل‌های ارتباطی مهم بین مشوق‌های دانشی و ابزارهای توسعه بازاریابی دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی علیه تعامل و انتقال دانش مطرح می‌شوند. این ارتباطات اساسی برای افزایش کارایی و تأثیرگذاری فرآیندهای مدیریت دانش در بانک کشاورزی محسوب می‌شوند و بهبود در ارتباط با مشتریان و ارائه خدمات بهتر در دنیای دیجیتال را فراهم می‌کنند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون خیری (۱۳۹۹)، وزیری گوهر و عبدالحسینی (۱۳۹۹)، ایدروس و همکاران (۲۰۲۳)، یان و همکاران (۲۰۲۳)، افشین مهر و همکاران (۲۰۲۳)، ساکاس و همکاران (۲۰۲۳)، کاپور (۲۰۲۳) هم‌خوانی و هم‌راستا است.

در سطح چهارم، متغیرهای ابزارهای توسعه بازاریابی دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان پلی ارتباطی بین سطوح پیشین (دانش درباره مشتری، دانش از مشتری، دانش برای مشتری و توسعه تاکتیک‌های بازاریابی، بهبود و توسعه دانش دیجیتال، بهبود فرآیندهای نوآوری دیجیتال) شناخته می‌شوند. این متغیرها نقش اساسی در ارتباط و تعامل بین دانش مشتری و تاکتیک‌های بازاریابی، فرآیندهای نوآوری دیجیتال و سایر دانش‌های مرتبط با سازمان دارند. در دسته ابزارهای توسعه بازاریابی دیجیتال، سازمان به استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین برای افزایش حضور و تأثیرگذاری در فضای دیجیتال می‌پردازد. این ابزارها شامل سیستم‌های مدیریت محتوا، ابزارهای تحلیل و اندازه‌گیری عملکرد دیجیتال و ابزارهای ارتباطی آنلاین است. استفاده مؤثر از این ابزارها به سازمان این امکان را می‌دهد که بهترین راهکارهای بازاریابی دیجیتال را اجرا کرده و بازخوردهای مشتریان را بهبود بخشد. در زمینه شبکه‌های اجتماعی، سازمان به ایجاد و توسعه حضور فعال در پلتفرم‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک، اینستاگرام و توییتر می‌پردازد. این حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی به سازمان این امکان را می‌دهد که ارتباط مستقیم با مشتریان برقرار کرده و اطلاعات، تجربیات و خدمات خود را به شیوه‌های جذاب و تعاملی به اشتراک بگذارد. این ارتباطات به تقویت نام برند، جذب مشتریان جدید و

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

ارائه خدمات مؤثرتر به مشتریان فعلی کمک می‌کند. با این ترکیب از ابزارهای توسعه بازاریابی دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، سازمان به بهبود فرآیندهای بازاریابی و نوآوری دیجیتال پرداخته و به ارتقاء ارتباط با مشتریان و تحقق اهداف بازاریابی خود در دنیای دیجیتال دست‌یافته و این اقدامات نقش مهمی در ایجاد یک فضای دیجیتال پویا و جذاب برای مشتریان و مخاطبان دارند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون بحری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، کاردان (۱۳۹۵)، ساکاس و همکاران (۲۰۲۳)، کائوندرا و همکاران (۲۰۲۳)، کاستانیا و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی و هم‌راستاست.

در نهایت متغیرهای توسعه تاکتیک‌های بازاریابی، بهبود و توسعه دانش دیجیتال، بهبود فرآیندهای نوآوری دیجیتال در سطح پنجم قرار دارند. در این زمینه می‌توان اظهار کرد که در نهایت، متغیر این متغیرها به‌عنوان سطح پنجم در این سلسله‌مراتب واقع شده‌اند. در زمینه توسعه تاکتیک‌های بازاریابی، متغیرهایی مانند تحلیل داده‌ها، شناخت مشتریان و رقابت بازار مهم هستند. این تاکتیک‌ها به‌منظور بهبود استراتژی‌های بازاریابی، جلب مشتریان و افزایش فروش محصولات یا خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین، توسعه دانش دیجیتال از جمله متغیرهای کلیدی است که با توجه به پیشرفت فناوری، اطلاعات و دانش مورد نیاز برای اجرای بهتر استراتژی‌های دیجیتالی را فراهم می‌کند. این شامل آموزش و آماده‌سازی کارکنان، استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های نوین و همچنین فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای دسترسی به داده‌ها و اطلاعات است. در این مسیر، بهبود فرآیندهای نوآوری دیجیتال نیز بسیار حیاتی است. این شامل فرایندهایی مانند جمع‌آوری ایده‌ها، ارزیابی آن‌ها، توسعه و اجرای محصولات یا خدمات نوآورانه و بازخورد و بهبود مداوم است. در نهایت، همه این متغیرها به‌عنوان سطح پنجم در سلسله‌مراتب واقع شده‌اند که به معنای حیاتی بودن و تأثیرگذاری بالای آن‌ها در ارتقای عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها در دنیای دیجیتالی است. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون افشین مهر و همکاران (۲۰۲۳)، ساکاس و همکاران (۲۰۲۳)، کاپور (۲۰۲۳)، کائوندرا و همکاران (۲۰۲۳)، ساهنی و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی و هم‌راستاست.

## ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکار هرانکی

### منابع

- ۱) جعفری دهکردی، محمود و احمدی شریف، محمود و کشتکار هرانکی، مهران، ۱۴۰۲، ارائه مدل مدیریت دانش مشتریان با رویکرد بازاریابی دیجیتال با رویکرد اسلامی، <https://civilica.com/doc/2029508>
- ۲) چاوشی، سید کاظم؛ و انیسی، فاطمه (۱۴۰۱)، الگوی کنترل راهبردی برای استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران، مطالعات مدیریت راهبردی تابستان ۱۴۰۱ - شماره ۵۰ رتبه الف (وزارت علوم/19) ISC (صفحه - از ۱ تا ۱۹)
- ۳) حجتی، ابوالقاسم. (۱۴۰۱). تأثیر استراتژی بازاریابی دیجیتال در پیاده‌سازی تعهد مشتری به بانک مسکن استان همدان. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۲۱(۲)، ۳۷۶-۳۸۷.
- ۴) خداپرست، امیرحسین؛ حمیدرضا میرابی. ۱۳۹۴. تأثیر بانکداری دیجیتال بر روی تعهد مشتری در بانک مسکن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت و حسابداری
- ۵) داداشی، علیرضا (۱۴۰۱)، اثربخشی مدل مدیریت دانش مبتنی بر مدل اروپایی تعالی در ارتقاء جایگاه رقابتی بانک تجارت، ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب‌وکار بهار ۱۴۰۱ - شماره ۳ (۱۳ صفحه - از ۷۷ تا ۸۹)
- ۶) رضوانی، مهران، میرطاهری، سیده فاطمه، رضائی، مرضیه. (۱۳۹۸). تأثیر به‌کارگیری بازاریابی محتوایی بر قصد بازدید مجدد وبسایت در کسب‌وکارهای نوظهور اینترنتی (مورد مطالعه: وبسایت یکتا کتاب). مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۱(۱)، ۲۱-۳۹.
- ۷) رمضانی، سارا؛ اسفیدانی، محمدرحیم؛ و انصاری، منوچهر. (۱۴۰۰). شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر اکوسیستم بازاریابی دیجیتال در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملت). فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۴).
- ۸) شافعیان، نیلوفر؛ آقایی، محمد؛ و غریب‌نواز، نادر. (۱۴۰۱). بررسی الگوی بازاریابی دیجیتال با استفاده از رویکرد داده بنیاد در سیستم بانکی (مطالعه موردی بانک توسعه تعاون). دوفصلنامه علمی حسابداری دولتی، ۸(۲)، ۵۹-۷۲.
- ۹) شاهواری، نسترن (۱۴۰۱)، آینده بانکداری دیجیتال: شواهدی از بخش بانکداری و مالی کشور ایران،



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

پژوهش در حسابداری و علوم اقتصادی « تابستان ۱۴۰۱، سال ششم - شماره ۱ (جلد اول) (۱۱ صفحه - از ۶۳ تا ۷۳)

۱۰) شفیعی، سلیمان؛ خادمی، رامین؛ و حریری، اردوان؛ (۱۴۰۰)، مدیریت دانش مشتری و تأثیر آن بر کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتری - مطالعه مقطعی در بانک ملت استان کرمانشاه، مدیریت دانش سازمانی « تابستان ۱۴۰۰ - شماره ۱۳ ISC (۳۳ صفحه - از ۱۸۷ تا ۲۱۹)

۱۱) صفوی، سیمین، سید فخرالدین طاهرزاده موسویان، (۱۳۹۹)، بررسی بازاریابی دیجیتال و استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در ایران، نشریه پژوهش‌های نوین در مدیریت کارآفرینی و توسعه کسب‌وکار، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹.

۱۲) صنوبر، ناصر؛ نصیری، هانیه؛ گلستانی، حسن. (۱۳۹۴). بررسی اثر قابلیت مدیریت دانش و قابلیت پویا بر عملکرد سازمانی، کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه کسب‌وکار، تبریز.

۱۳) طجریلو، علیرضا؛ انصاری، منوچهر؛ دیواندری، علی؛ و کیماسی، مسعود (۱۴۰۰)، طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه‌پژوهی: بانک ملت)، مدیریت صنعتی (دانشگاه تهران) زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۴۳ رتبه الف (وزارت علوم/21) ISC صفحه - از ۵۵۹ تا ۵۷۹)

۱۴) عاشوری رودپشتی، علیرضا، مهرانی، هرمز و حمدی، کریم. (۱۳۹۹). ارائه مدل راهبردی مبتنی بر رویکرد یادگیری ماشین به‌منظور سنجش خودکار نظرات و کاوش اطلاعات کالاها در بازاریابی دیجیتال. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۶(۷۷)، ۷۳-۹۸.

۱۵) عاقلی، میثم؛ نیک‌منش، شمس‌الدین؛ رشیدی، حسن و جلالی، پریسا (۱۴۰۲). آموزش تدوین پایان‌نامه و نگارش مقالات علمی. چاپ اول، تهران: موسسه کتاب دیباگران.

۱۶) عرب شاهی، معصومه. (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رضایت مشتری اعضای هیئت‌علمی در رضایت مشتری گاه‌های ایران و بررسی تأثیر ابعاد هوش هیجانی و هوش سازمانی بر آن. پایان‌نامه دکتری. رضایت مشتری گاه فردوسی

۱۷) عسکری، مریم؛ و شادنوش، نصرت‌الله (۱۳۹۷)، تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون)، رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت پاییز ۱۳۹۷ - شماره ۸ (۱۹ صفحه - از ۲۷ تا ۴۵).

۱۸) کاردان اصل، اکبر (۱۳۹۵). مدیریت بازاریابی دیجیتال در صنعت بانکداری، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد، مشهد

ارائه چارچوبی از مدیریت دانش.../جعفری دهکردی، احمدی شریف و کشتکار هرانکی

- ۱۹) لشگری پور، علیرضا، امیری، حسن، پارسا معین، کوروش و بیک زاده، فرزانه. (۱۴۰۱). الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتال. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۵(۳)، ۲۷-۴۶.
- ۲۰) نعیمی، عبدالله، شیوا یزدانفر، ناصر آزاد (۱۳۹۸)، طراحی محتوای استراتژی بازاریابی دیجیتال حوزه خدمات، فصلنامه مدیریت بازرگانی، شماره ۳۷، بهار ۱۳۹۸.
- ۲۱) نوری نسب، محمد؛ ظفری، سهیلا. (۱۳۹۹). مدیریت دولتی نوین، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در ایران و جهان اسلام، کرج.

22) Abusharbeh, M. (2023), "The influence of knowledge creation process on customer relations management: evidence from Palestinian commercial banks", EuroMed Journal of Business, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2021-0116>

23) Afshinmehr, F. Saeednia, H. Alipour Darvishi, Z. Aligholi, M. (2023). Providing an electronic marketing model in digital banking in Iran. International Journal of Nonlinear Analysis and Applications. Articles in Press, Corrected Proof Available Online from 15 January 2023

24) Agheli, M. NikMenesh, Sh. Rashidi, H. & Jalali, P. (2023). Training on thesis writing and scientific article writing. first edition, Tehran: Dibagaran Book Institute.

25) Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative research, 1(3), 385-405.

26) Bala, M. & Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. M. Bala, D. Verma (2018). A Critical Review of Digital Marketing. International Journal of Management, IT & Engineering, 8(10), 321-339.

27) Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

28) Busca a, Laurent & Bertrandias, Laurent (2020) A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing, Journal of Interactive Marketing 49 (2020.)

29) Castagna, F. Centobelli, P, Cerchione, R. Esposito, E. Oropallo, E. & Passaro, R. (2022), Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation, Sustainability 2020, 12(9), 3899; <https://doi.org/10.3390/su12093899>. Received: 17 March 2020 / Revised: 30 April 2020 / Accepted: 4 May 2020 / Published: 10 May 2020

30) Change, M. & hang, G (2021). The on The criticulsuccessfactors of knowldge management and classification frame work project in The excutiveyun of Taiwan

Gowmerment. expert systems application, pp. 5376-5386

31) Chauhan, S. Akhtar, A. & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

32) Deb, S. K. Nafi, S. M. & Valeri, M. (2022). Promoting tourism business through digital marketing in the new normal era: a sustainable approach. *European Journal of Innovation Management*. 13(2), 66-89.

33) Fidel, P. Schlesinger, W. & Cervera, A. (2015). Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of business research*, 68(7), 1426-1428.

34) Hansen, M T. Nohria, N. Tierne, y T. (2021) what is your strategy formanaging knowrnsledge. *Harward business review* 77(12), 106-16

35) Idrus, S. Din Jannah, K. Bagus Adi Wicaksono, M. Parulian, S. M. Tanjung, B. Amin, F. (2023), Digital Transformation and Artificial Intelligence in Marketing for Startups Using a Customer Knowledge Management Approach. *International Journal Of Artificial Intelegence Research*. Vol 6, No 1, June 2022

36) Kaondera, P. R. Chikazhe, L. Munyimi, T. F. Nyagadza, B. (2023), Buttressing customer relationship management through digital transformation: perspectives from zimbabwe's commercial banks. *Cogent Social Sciences*, Volume 9, 2023 - Issue 1, Article: 2191432 | Received 18 Oct 2022, Accepted 11 Mar 2023, Published online: 20 Mar 2023.

37) Kapoor, S. (2023). Prospects and challenges of digital marketing. *Digital Marketing Outreach*, 93-107.

38) Khanifar, H. & Muslimi, N. (2016). *Principles and Foundations of Qualitative Research Methods, New and Applied Approach*, Volume 2, Tehran: Negah danesh.

39) Lak, B. & Rezaeenour, J. (2018). Maturity assessment of social customer knowledge management (SCKM) using fuzzy expert system. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 192-212.

40) Mehdibeigi, N. Deghani, M. & mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.

41) Munir, A. Kadir, N. & Umar, F. (2023). The impact of digital marketing and brand articulating capability for enhancing marketing capability. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 65-72

42) Nguyen, O. T. (2020). Factors affecting the intention to use digital banking in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 303-310.

- 43) Rizvanović, B. Zutshi, A. Grilo, A. & Nodehi, T. (2023). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122128.
- 44) Rodrigues, A. R. D. Ferreira, F. A. Teixeira, F. J. & Zopounidis, C. (2022). Artificial intelligence, digital transformation and cybersecurity in the banking sector: A multi-stakeholder cognition-driven framework. *Research in International Business and Finance*, 60, 101616.
- 45) Sakas, D.P. Giannakopoulos, N.T. and Trivellas, P. (2023), "Exploring affiliate marketing's impact on customers' brand engagement and vulnerability in the online banking service sector", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2023-0009>
- 46) Sallis, E. Jones, G. (2020). *Knowledge Management in Education*. Kogan Page London
- 47) Saura, J. R. (2021). Using data sciences in digital marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 92-102.
- 48) Sawhney, A. & Ahuja, V. (2022). Drivers of Social Media Content Marketing in the Banking Sector: A Literature Review. *Research Anthology on Social Media Advertising and Building Consumer Relationships*, 396-418.
- 49) Walczak, S. (2021). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, vol 12, no 4, 330-339
- 50) Wiig, K. (2018). *Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking-How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, schema press, Arlington, TX
- 51) Yan, W. Xiong, Y. Gu, A. Lu, L. Zhang, X. (2023), Digital technology and enterprise knowledge management: literature review and theoretical framework construction. *ASIA PACIFIC BUSINESS REVIEW*. <https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2197394> © 2023 Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group

- 
- 1 Bala
  - 2 Saura
  - 3 Rizvanović
  - 4 Chauhan
  - 5 Nguyen
  6. Walczak
  7. Knowledge sharing
  - 8 Idrus
  - 9 Yan
  - 10 Afshinmehr
  - 11 Abusharbeh
  - 12 Sakas
  - 13 Kapoor
  - 14 Kaondera
  - 15 Castagna
  - 16 Chauhan
  - 17 Rodrigues,
  - 18 Sawhney
  19. Hansen et al
  20. Wiig
  21. Sallis & Jones
  22. Chang & Hang
  - 23 Busca
  24. Structural Self-Interaction Matrix, SSIM
  25. Reachability matrix
  26. Transitivity
  27. Euler
  28. Boolean rule

3 URYLGLQJ D IUDPHZRUN IRU FXW WZR W-KU DN GRIZIOW D O H  
P D U N H W L Q J D S S U R D F K L Q W K H E D Q N L Q J V \ V W H P H P S  
5 H F H L S W \$ F F H S W D Q F H ODKPRXG - DIDUL 'HKNRUGL  
ODKPRXG \$KPDGL 6KDULI  
OHKUDQ .HVKWNDU +DUDQDN  
\$ E V W U D F W

Customer knowledge management is one of the important factors in improving the performance of banking organizations. Using the digital marketing approach in customer knowledge management can help to improve relationships with customers and improve the level of banking services. Therefore, the aim of this research is to provide a framework for customer knowledge management with a digital marketing approach in the banking system emphasis on customer satisfaction. In this research, two qualitative methods of content analysis and structural-interpretive modeling have been used. In the content analysis section, all existing texts related to customer knowledge management were carefully analyzed and reviewed to implement the structural-interpretive modeling methodology. Also, the opinion of 15 experts who used the snowball method in the form of a questionnaire became the basis of the research. The results showed that customer knowledge management with a digital marketing approach in the banking system should have features such as customer knowledge, knowledge management capabilities, implementation of digital banking marketing, training and development of digital innovation. Finally, these results were classified into 12 basic themes, 4 organized themes and one overarching theme. In the second step, with the use of structural-interpretive modeling and pair communication, the relationships between the comprehensive topics were discovered and prioritized in four levels. Customer knowledge management with digital marketing approach in the banking system is the main tool to improve customer experience and increase their satisfaction. This approach not only improved banking communication, but also information obtained from customers as a valuable knowledge for improvement. Has exploited banking services.

#### Keywords

Customer knowledge management, digital marketing, banking system, customer satisfaction

1- PhD student, Department of Business Management, Quds City Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. mhdjafari76@gmail.com

2- Assistant Professor, Department of Business Management, Quds City Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) davarichbir@gmail.com

3-Assistant Professor, Department of Management, Higher National Defense University, Tehran, Iran. mkhkmphd90@gmail.com



## تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک در شهرستان مینودشت

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۱۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۲۳ مهدی جعفریان<sup>۱</sup>

### چکیده

این تحقیق در راستای بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک در شهرستان مینودشت انجام شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مربیان مهدکودک شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت شهر شهرستان مینودشت در سال ۱۴۰۱ می‌باشند که تعداد مربیان آموزش‌دیده حدود ۱۳۲ نفر بوده است. به علت محدود بودن جامعه آماری، برای حجم نمونه از تمام شماری استفاده شده و سپس با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته در سه بعد و ۲۱ گویه بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت و گویه‌های مستخرجه مورد پرسش قرار گرفته‌اند. در بخش آمار توصیفی نیز، توصیف داده‌ها در دو بخش متغیرهای زمینه‌ای و متغیرهای اصلی ارائه گردیده و در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی فرضیه‌ها از آزمون ناپارامتری همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. با توجه به داده‌های تحقیق می‌توان گفت، آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک در شهرستان مینودشت اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

### کلمات کلیدی

آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت، شایستگی‌های رفتاری، مربیان مهدکودک، شهرستان مینودشت

۱- کارشناس ارشد مهندسی عمران، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. mehdijafarian@gmail.com

## تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

### مقدمه

جذب، پرورش، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی به‌عنوان ارزنده‌ترین منبع استراتژیک یا به‌عبارت‌دیگر مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها و استلزامات آن (باتمانی، ۱۳۹۹)، نیاز به تدابیر و اقدامات آگاهانه دارد. بدین منظور باید مدیران و متخصصان شایسته، دانشمند و باتجربه تربیت گردند تا سازمان‌های خرد و کلان را به سرمنزل مطلوب اقتصادی\_اجتماعی هدایت کنند. در واقع این توانایی یک هنر تخصصی به حساب می‌آید (میرسپاسی، ۱۳۹۱). در حال حاضر موفقیت و عظمت سازمان‌ها تنها مربوط به کسب منابع مالی و درآمد نمی‌باشد؛ بلکه این مورد مربوط سرمایه‌انسانی، دانش و مهارت‌های آنان نیز می‌باشد. عوامل مؤثر در این زمینه عبارت‌اند از نگرش‌های فراگیر و توانایی‌های فنی و ویژه‌ای که ارزش‌آفرین هستند (بایرام، ۲۰۲۰). مهارت‌های سرمایه‌انسانی می‌توانند یک سازمان را با پیچیدگی‌های دوره‌ای، زمانی و مکانی خود، پایدار و تثبیت نمایند؛ زیرا نیروی انسانی کارآمد، توانمند و دانش‌مدار است. قابل‌ذکر می‌باشد که جذب و شناسایی ویژگی‌های کارکنان دانش‌آفرین و مهارت‌محور می‌تواند باعث ارتقاء، اثربخشی و بهره‌وری در سازمان شود (فتحی، ۱۳۹۳). بیل گیتس<sup>۱</sup>، مشهورترین مدیر سازمانی در قرن حاضر می‌گوید: «تمام سرمایه‌من، هرروز عصر هنگام اتمام ساعت کاری از شرکت من خارج می‌شوند». در واقع بیل گیتس معتقد است که موجودی‌های حساب‌های بانکی، سرمایه‌حقیقی وی نمی‌باشند؛ بلکه تأکید می‌کند که کارکنان و نیروی انسانی شاغل در سازمان، سرمایه اصلی هستند.

پژوهش‌های مختلفی به دانش، مهارت‌ها، رفتار، صفات و ارزش‌های مربیان به‌عنوان شایستگی‌های نیروی انسانی پرداخته‌اند و مدل‌های شایستگی مربیان، شایستگی‌های موردنیاز افرادی که عهده‌دار تربیت دیگران هستند را تعریف می‌کند و معمولاً ترکیبی از صفات مورد انتظار مربی، ارزش‌هایی که مورد تأکید سازمان بوده و مربی می‌بایست، به آن‌ها پایبند باشد و نیز مهارت‌های فنی و کارکردی در حیطه تخصصی مربی را شامل می‌شود. پی بردن به مفهوم شایستگی‌های نیروی انسانی نیازمند درک مفهوم شایستگی است. نهضت شایستگی، عمری در حدود نیم‌قرن دارد و افراد تأثیرگذار بسیاری در این حوزه در طول این برهه زمانی منشأ اثر بوده‌اند در اواخر دهه ۱۹۵۰، رابرت وایت، روانشناس، خصیصه‌های انسانی را به‌عنوان یک توانایی ارگانیک جهت تعامل اثربخش با محیط توصیف کرد اما فردی که بیش از همه نامش با واژه شایستگی عجین شده است مک کللند، روانشناس دانشگاه هاروارد و پدر رویکرد شایستگی آمریکاست که شایستگی را جایگزین نمره هوشی نمود (مکی‌نژاد اصفهانی، ۱۳۹۳).



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

از سویی آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان و یک فرآیند مداوم و همیشگی است. نباید آموزش را امری موقت و اتمام‌پذیر تصور کرد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان که باشند، حتی در سطح یک نیروی انسانی جزء، نیازمند آموزش و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند تا بتوانند به سمت اهداف سازمان حرکت کنند. (عاشقی و دیگران، ۱۳۹۶)

آموزش‌های مهارتی جایگاه ویژه‌ای در توسعه اقتصادی پایدار دارند. آموزش‌های مهارتی، انجام فعالیت‌هایی است که می‌تواند فرد را برای احراز شغل، حرفه‌ها و کسب‌وکار آماده کند یا کارآیی و توانایی وی را در انجام آن افزایش دهد. این چنین آموزش‌هایی کمک می‌کند تا در راستای فناوری و علوم وابسته، به همراه دانش‌های خاص مربوط به شغل و در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مهارت‌های لازم کسب گردد. آموزش مهارت‌های لازم باید در راستای نیازهای جامعه و بخش‌های مختلف جامعه مانند کشاورزی، صنعت، خدمات و غیره باشد؛ در غیر این صورت، جامعه قدرت جذب آن‌ها را نخواهد داشت. (شریف‌زاده، ۱۴:۱۳۹۵)

بنابراین می‌توان گفت که همه صاحب‌نظران مدیریت بر این عقیده‌اند که توانایی کارکنان در پیشبرد سازمان به سوی اهداف تعیین‌شده خود نقش بسزایی دارد، اما آنچه ذهن محقق را به خود مشغول ساخته این است که مدیران مهدکودک شهر تهران به‌منظور توانمندسازی مربیان خود، چه تمهیداتی را فراهم کرده‌اند و اثربخشی سازمانی را چگونه دنبال می‌کنند؟ مهدهای کودک شهر تهران از جمله سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه بوده و هدف آن مانند بقیه سازمان‌ها، ایجاد اثربخشی است. از جمله عوامل ایجاد اثربخشی در سازمان‌ها، نیروهای شاغل در آن هستند. در مهدهای کودک شهر تهران نیز به‌مثابه همه سازمان‌ها، نیروهای انسانی، سرمایه‌هایی پراهمیت تلقی می‌شوند که مدیران بایستی برای ارتقای توانمندی‌ها و کارایی‌های آنان، سرمایه‌گذاری‌های لازم را انجام بدهند. یکی از مسائل چالشی که سازمان‌ها در ایران، از جمله مهدهای کودک شهر تهران با آن روبه‌رو هستند، مسئله توانمندسازی کارکنان است. عدم توجه به مسئله توانمندسازی کارکنان، ضررهای هنگفتی را به سازمان تحمیل می‌کند. لذا شکی نیست که باید با انجام تحقیقات گسترده در این رابطه، در جهت افزایش احساس توانمندی کارکنان و در نتیجه آن، بهبود اثربخشی سازمان، کوشش‌هایی صورت گیرد؛ بنابراین سؤال اساسی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت چه تأثیری بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت دارد؟

در همین راستا پژوهش حاضر در پی آن است تا تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک در شهرستان مینودشت را بررسی نماید.

## تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

### پیشینه تحقیق

ازجمله پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه می‌توان به پژوهشی که ولایتی و حاتمی خلجی، (۱۴۰۲) با عنوان تأثیر مهدکودک بر رشد هوش علمی کودکان انجام داده‌اند، اشاره کرد. نتایج پژوهش نشان داد تأثیرپذیری کودکان در مهدکودک به مراتب بیشتر از خانه و خانواده است. اگر مربیان، افرادی آموزش‌دیده، کارآمد و متخصص در زمینه تربیت کودکان باشند، خواهند توانست به بهترین شکل ممکن کودکان را تربیت کنند. رضایی و همکاران، (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان بررسی عملکرد آموزش انواع مهارت‌های زندگی در دوره ابتدایی و روش‌های تدریس آن انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که آموزش مهارت‌های زندگی اثرات درازمدت و عمیقی بر زندگی فردی و اجتماعی کودکان دارد. در آموزش‌های مهارت‌های زندگی به دانش‌آموزان هدف، تغییر رفتار است. این مهارت‌ها برای دانش‌آموزان باید از همان دوران دبستان آغاز شود تا در وجود آن‌ها نهادینه شود و استعداد دانش‌آموزان را نمایان کند. آموزش مهارت‌های زندگی کودک را قادر می‌سازد تا دانش، ارزش‌ها و نگرش‌ها را به توانایی‌های بالفعل تبدیل کند مثلاً اینکه چه کاری باید بکند و چگونه آن را انجام دهد. یوسف زاده چوسری و زارعی، (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی میزان آموزش مهارت‌های زندگی در مراکز پیش‌دبستانی شهر همدان از دیدگاه مربیان انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد از دیدگاه مربیان، مراکز پیش‌دبستانی به مهارت‌همدلی، در حد زیاد، به مهارت‌های خودآگاهی، روابط بین فردی، ارتباط مؤثر، مهارت مقابله با هیجانات، مهارت تفکر خلاق و مهارت تفکر انتقادی در حد متوسط، به مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مساله در حد کم و مهارت مقابله با استرس در حد بسیار کم توجه کرده‌اند و بین دیدگاه مربیان ناحیه یک و دو در میزان توجه مراکز به مهارت‌های زندگی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. رمضان پور، (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی میزان توجه مربیان پیش‌دبستانی به آموزش طرح بازی و یادگیری در دوره پیش‌دبستانی شهرستان مهاباد انجام داده است. در تبیین نتیجه به دست آمده در این تحقیق می‌توان گفت که چون کودک در فرآیند انجام بازی‌ها مطالب و موضوعات مهیجی را می‌آموزد، با انجام بازی‌های آموزشی و فکری، ظرفیت‌ها و توانایی‌های خویش را افزایش داده و آن‌ها را غنی می‌سازد. در این میان، علاوه بر تقویت هوش یکی از فرآیندهایی که به‌وفور تقویت می‌شود، خلاقیت و نهایتاً افزایش مؤلفه اصالت خلاقیت در کودک است. نتایج پژوهش خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرای اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی؛ که

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

هر کدام از این مؤلفه‌ها شامل زیر مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آن‌ها در بین مدیران مدارس، میانی و عالی آموزش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند. سعیدپناه و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان داده‌اند که مهم‌ترین لایه‌های شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بعد شایستگی‌های بنیادی شامل لایه شایستگی‌های عمومی فردی و لایه شایستگی‌های آموزشی و در بعد شایستگی‌های فناورانه شامل لایه شایستگی‌های عمومی و لایه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات است. نتایج پژوهش طلوعیان (۱۳۹۸) نشان داد چهار معیار اصلی مدل شامل (ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی و عوامل سازمانی) است. یوسری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «بهره‌گیری از منابع الکترونیکی به منظور غنی‌سازی و پرورش اعضای هیأت علمی برای رسیدن به شایستگی‌های حرفه‌ای» دریافتند که باید با هر امکاناتی در جهت توسعه منابع انسانی و رشد آن گام برداشت تا سازمان به اطفاء نیازهای خود از طریق منابع انسانی نائل آید. سان اوگلو<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر آموزش‌های دوران کودکی بر فهم شهروندی» نتیجه گرفت که شهروندان سازمانی می‌بایست حقوق شهروندی و بسیاری از باید و نبایدها را در دوران کودکی، فهم و درک می‌کردند تا امروز برای درک بیشتر سازمان به‌عنوان منابع انسانی مؤثرتر حضور می‌یافتند. کورسو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «جذب نیروی انسانی دانش‌مدار در سازمان» نتیجه گرفت که سازمان‌ها همواره خود را آماده می‌کنند تا افرادی را به‌کارگیرند که در چرخه فرهنگ‌سازمانی، هنجارها و ارزش‌های سامان مقید بوده و معتقد به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه باشند. موارد مذکور الزاماتی هستند که می‌توانند یک سازمان را در مسیر رشد و بالندگی قرار دهند. همچنین ریشا (۲۰۱۹) اعتقاد و ادعان دارد که اراده‌مندی کارکنان به موفقیت‌های سازمانی و توجه و اهتمام آن‌ها به کار تیمی و چشم‌انداز سازمانی نیازمند انگیزه و خواست درونی آن‌ها است.

### چارچوب نظری تحقیق

#### شایستگی‌های رفتاری مربیان

شایستگی مجموعه‌ای از رفتار، مهارت، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی است که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند و به تعالی خدمت‌دهی منجر شده و به افراد برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب کمک می‌کند. امروزه، شایسته‌سالاری از یک‌سو لازمه و رمز موفقیت حرکت‌های اصلاحی و شرط بقاء، دوام و تداوم نظام‌های سیاسی می‌باشد و از سوی دیگر یکی از عوامل اساسی توانمندی دولت‌ها جهت ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گرداندگان هر کشور است (دری و نجات، ۱۳۸۴). شایستگی در مفهومی گسترده به‌عنوان یک روش گفتار منحصر به فرد،

### تاثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

دانش، مهارت‌ها، گرایش ارزش‌ها، رفتارها، جریانات عادی و الگوهای تفکری تعریف می‌شود که افراد یا گروه‌ها می‌توانند به‌طور مؤثر و موفقیت‌آمیز برای حل مشکلات و روبه‌رو شدن با چالش و فرصت‌ها به کار برند (فشلاقی و همکاران، ۱۳۹۴).

رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست. وایت<sup>۵</sup> (۱۹۵۹) برای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. این مفهوم توسط مک کلند<sup>۶</sup> (۱۹۷۳) و تحت واژه شایستگی حرفه‌ای در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی وارد ادبیات مدیریت شد (رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۹). در تعریف شایستگی می‌توان عنوان نمود که شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد (عصاری و همکاران، ۱۳۹۹). شایستگی بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند (میر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد (تهسین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

### **آموزش‌های مهارتی**

فرهنگ سیاست‌های جامع آموزشی و تحصیلاتی اروپا<sup>۹</sup>، مهارت را به‌عنوان توانایی انجام وظایف و حل مشکلات تعریف می‌کند. (یونسکو، ۱۶۴:۲۰۰۸) به عبارتی آموزش مهارتی؛ آموزشی است که دانش و مهارت‌های عملی موردنیاز برای کسب‌وکاری خاص، استخدام شدن یا ماهر و متخصص شدن در کسب‌وکار فعلی، ارائه می‌دهد. این نوع آموزش به جنبه‌های از آموزش اشاره دارد که به کسب مهارت‌های کاربردی و عملی و دانش علمی پایه درباره شغل منجر می‌شود. (ابیومی الوماد<sup>۱۰</sup>، ۱۸۴۲:۲۰۱۶)

سازمان یونسکو در همایش عمومی آموزش مهارتی مشترک بین یونسکو و سازمان کار، در سال ۲۰۱۱، آموزش مهارتی را این‌طور تعریف کرده است: "جنبه‌های مختلفی از فرآیند آموزش، علاوه بر آموزش عمومی، آموزش فناوری‌ها، علوم مرتبط با فناوری، کسب مهارت‌های عملی و دانش مرتبط با شغل در بخش‌های مختلف زندگی اجتماعی و اقتصادی." (عاشقی و دیگران، ۱۳۹۶)

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

از دیدگاه جامعه‌شناسی، آموزش روش انتقال علم و انطباق آن در شرایط ویژه اجتماعی با نیازهای جامعه است. آموزش از جمله رفتارهایی است که کلیه افراد بشر به‌طور دائم و به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم به آن مبادرت می‌ورزند. هیچ فعالیتی بدون انجام فرآیند یادگیری و یاددهی صورت نمی‌گیرد و این امر تا لحظه‌ی آخر حیات انسان را همراهی می‌کند. با توجه به مطالب بیان‌شده آموزش، فرآیندی است مستمر که مقصد نهایی آن بالا بردن توانایی‌ها، لیاقت‌ها و اطلاعات افراد برای انجام وظایف محوله و رشد شخصی وی باشد. (ابیومی الوما<sup>۱۱</sup>؛ ۱۸۴۲: ۲۰۱۶)

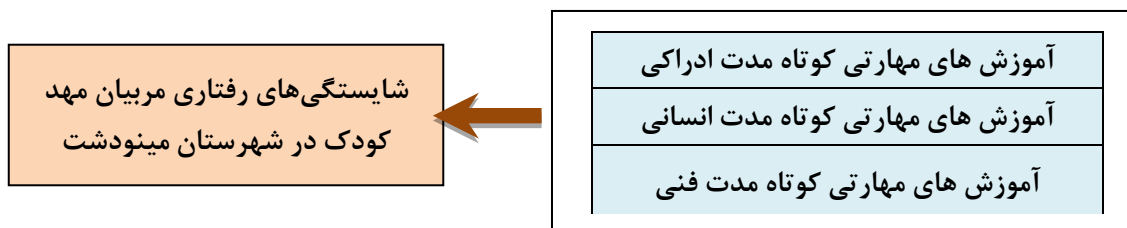
از طرفی توسعه عامل انسانی در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های با تکنولوژی سطح بالا نیز به فراخور تغییرات سریع، تغییر کرده است. هم‌چنان که ابیلی و مزاری (۱۳۹۴) عنوان نموده‌اند، هزاره سوم، عصر شکوفایی سازمان‌های پیشرویی است که مدیران و کارکنان توسعه‌یافته با سطوح بالای نیاز به خودشکوفایی<sup>۱۲</sup> و خودتحقق‌بخشی<sup>۱۳</sup>، زمام پیشرفت آن‌ها را برعهده گرفته‌اند. اکنون، بلوغ سازمان‌ها و ظهور کارکنان استقلال طلب و خود مسئولیت‌پذیر<sup>۱۴</sup>، رویکردهای توسعه فردی را طلب می‌کند. از میان سرمایه‌های انسانی مختلف سازمان‌ها، نقش آموزش‌های مهارتی پررنگ و ضروری بوده و تأکید شده است که آموزش‌های مهارتی برای اداره انواع سازمان‌ها ضروری است و آموزش‌های مهارتی خوب، ستون فقرات سازمان‌های موفق می‌باشد (آدین احمد<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۹). پیتر دراگر<sup>۱۶</sup> درباره اهمیت موضوع پرورش عامل انسانی در سازمان‌ها می‌گوید اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک‌چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به‌صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم، این است که عامل انسانی در سازمان‌ها ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند. سازمان‌ها باید یک روش سیستماتیک برای مدیریت استعدادها و بهبود و ارتقای مهارت‌های موردنیاز کارکنان عصر آینده را طراحی و عملیاتی نمایند (عاشقی و دیگران، ۱۳۹۶) زیرا درک بالای عامل انسانی سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ آن‌ها جنبه‌های قابل‌مشاهده و نامرئی سازمان را ایجاد می‌کنند (والدو، بلیدو و والدو<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۹).

### مدل تحقیق

**متغیر مستقل:** آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت (مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی)

**متغیر وابسته:** شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک در شهرستان مینودشت

## تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان



نمودار ۱- مدل تحلیلی تحقیق - محقق ساخته برگرفته از ادبیات تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی

آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت (مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی) بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

#### فرضیه‌های فرعی

۱. آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت ادراکی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

۲. آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت انسانی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

۳. آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت فنی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع کاربردی می‌باشد زیرا هدف از انجام این تحقیق توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص، به قصد کاربرد نتایج یافته‌ها برای توسعه قابلیت اعتماد می‌باشد. همچنین در زمینه نحوه گردآوری داده‌ها نیز مطالعه حاضر مطالعه‌ای توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مربیان مهد کودک شرکت کننده در دوره‌های آموزش‌های مهارتی شهرستان مینودشت در سال ۱۴۰۱ می‌باشند که تعداد مربیان آموزش دیده حدود ۱۳۲ نفر بوده است. به علت محدود بودن جامعه آماری، برای حجم نمونه از تمام شماری استفاده شده است.

در این مطالعه به منظور تحلیل داده‌ها از دو رویکرد کلی آماری توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردید. آمار توصیفی به منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری در کنار

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

سنجش شاخص‌های پراکندگی داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، آمار استنباطی و به‌کارگیری آزمون رگرسیون خطی برای بررسی معناداری تأثیر مفروض متغیرها بر یکدیگر مورد استفاده قرار گرفت. مطالعه حاضر دربردارنده یک فرضیه اصلی و ۳ فرضیه فرعی می‌باشد.

#### یافته‌های تحقیق

#### آزمون فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه فرعی اول: آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.**

**H0:** آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر نمی‌باشد.

**H1:** آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

#### جدول ۱- ضریب همبستگی فرضیه اول

		شایستگی‌های رفتاری مربیان	آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی
شایستگی‌های رفتاری مربیان	ضریب پیرسون	۱	۰/۵۵۰
	سطح معناداری		۰/۰۰۰
	تعداد	۱۴۰	۱۴۰
آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی	ضریب پیرسون	۰/۵۵۰	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	
	تعداد	۱۴۰	۱۴۰

همان‌طور که در جدول ۱- مشاهده می‌کنید، مقدار سطح معناداری فرضیه اول کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین بین آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت رابطه معناداری وجود دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که فرضیه اول تأیید و فرض صفر آن رد می‌شود. مقدار و علامت ضریب این آزمون نیز جهت و قدرت رابطه را نشان می‌دهد. از آنجایی که علامت ضریب مثبت است بنابراین رابطه مستقیم بین آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان وجود دارد. پس می‌توان گفت که آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

## تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

### جدول ۲- خلاصه مدل

تعیین خطای استاندارد	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین ضریب همبستگی
۰/۳۱۴	۰/۲۹۷	۰/۳۰۲
۰/۵۵۰		

مقدار ضریب همبستگی برابر است با ۰/۵۵۰ که اشاره دارد به همبستگی ساده بین دو متغیر و به عبارتی شدت همبستگی بین آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت ادراکی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت نشان می‌دهد. همان طور که از مقدار R (همبستگی پیرسون بین دو متغیر) نمایان است، بین دو متغیر یعنی بین آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت ادراکی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت، همبستگی ساده وجود دارد. مقدار ضریب تعیین نشان می‌دهد که چه مقدار از متغیر وابسته شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت می‌تواند توسط متغیر مستقل آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت ادراکی تبیین شود.

### جدول ۳- آزمون F جهت معنادار بودن رگرسیون

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	F	سطح معناداری
رگرسیون	۵/۹۱۰	۵/۹۱۰	۱	۵۹/۷۶۰	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۳/۶۴۷	۰/۰۹۹	۱۳۸		
کل	۱۹/۵۵۶		۱۳۹		

جدول ۳- میزان تأثیر متغیر مستقل یعنی آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت ادراکی بر متغیر وابسته یعنی شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌کنید مقدار معنی داری کوچک تر از ۰/۰۵ است بنابراین به طور کلی می‌توان گفت متغیر مستقل بر متغیر وابسته اثرگذار است.

### جدول ۴- ضرایب تأثیر رگرسیون

متغیر	بتا	T	سطح معناداری
مقدار ثابت	-	۱۲/۶۴۸	۰/۰۰۰
آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت ادراکی	۰/۵۵۰	۷/۷۳۰	۰/۰۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدأ است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره t اهمیت نسبی متغیر مستقل را نشان می‌دهد. با توجه به مقدار این آماره و سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت متغیر مورد نظر تأثیر آماری



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

معنی داری در تبیین تغییرات متغیر وابسته داشته است. ضرایب رگرسیون نیز تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را تأیید می‌کند. با توجه به ضریب آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی، فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت ادراکی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

**فرضیه فرعی دوم: آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.**

H0: آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

H1: آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

#### جدول ۵- ضریب همبستگی فرضیه دوم

		شایستگی‌های رفتاری مربیان	آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی
شایستگی‌های رفتاری مربیان	ضریب پیرسون	۱	۰/۵۵۳
	سطح معناداری		۰/۰۰۰
	تعداد	۱۴۰	۱۴۰
آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی	ضریب پیرسون	۰/۵۵۳	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	
	تعداد	۱۴۰	۱۴۰

همان‌طور که در جدول ۵- مشاهده می‌کنید، مقدار سطح معناداری فرضیه دوم کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین بین آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت رابطه معناداری وجود دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که فرضیه دوم تأیید و فرض صفر آن رد می‌شود. مقدار و علامت ضریب این آزمون نیز جهت و قدرت رابطه را نشان می‌دهد. از آنجایی که علامت ضریب مثبت است بنابراین رابطه مستقیم بین آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت وجود دارد. پس می‌توان گفت که آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

## تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

جدول ۶- خلاصه مدل

تعیین خطای استاندارد	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین ضریب همبستگی	ضریب همبستگی
۰/۳۱۳	۰/۳۰۱	۰/۳۰۶	۰/۵۵۳

مقدار ضریب همبستگی برابر است با ۰/۵۵۳ که اشاره دارد به همبستگی ساده بین دو متغیر و به عبارتی شدت همبستگی بین آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت انسانی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت نشان می‌دهد. همان طور که از مقدار R (همبستگی پیرسون بین دو متغیر) نمایان است، بین دو متغیر یعنی آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت انسانی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت، همبستگی ساده وجود دارد. مقدار ضریب تعیین نشان می‌دهد که چه مقدار از متغیر وابسته شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت می‌تواند توسط متغیر مستقل آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت انسانی تبیین شود.

جدول ۷- آزمون F جهت معنادار بودن رگرسیون

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	F	سطح معناداری
رگرسیون	۵/۹۷۸	۵/۹۷۸	۱	۶۰/۷۵۷	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۳/۵۷۸	۰/۰۹۸	۱۳۸		
کل	۱۹/۵۵۶		۱۳۹		

جدول ۷- میزان تأثیر متغیر مستقل یعنی آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت انسانی بر متغیر وابسته یعنی شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌کنید مقدار معنی داری کوچک تر از ۰/۰۵ است بنابراین به طور کلی می‌توان گفت متغیر مستقل بر متغیر وابسته اثرگذار است.

جدول ۸- ضرایب تأثیر رگرسیون

متغیر	بتا	T	سطح معناداری
مقدار ثابت	-	۸/۱۱۸	۰/۰۰۰
آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت انسانی	۰/۵۵۳	۷/۷۹۵	۰/۰۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدأ است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره t اهمیت نسبی متغیر مستقل را نشان می‌دهد. با توجه به مقدار این آماره و سطح خطای کمتر از ۰,۰۵ می‌توان گفت متغیر مورد نظر تأثیر آماری

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

معنی‌داری در تبیین تغییرات متغیر وابسته داشته است. ضرایب رگرسیون نیز تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را تأیید می‌کند. با توجه به ضریب آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی، فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت انسانی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

**فرضیه فرعی سوم: آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.**

H0: آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر نمی‌باشد.

H1: آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

#### **جدول ۹- ضریب همبستگی فرضیه سوم**

		شایستگی‌های رفتاری مربیان	آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی
شایستگی‌های رفتاری مربیان	ضریب پیرسون	۱	۰/۷۵۷
	سطح معناداری		۰/۰۰۰
	تعداد	۱۴۰	۱۴۰
آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی	ضریب پیرسون	۰/۷۵۷	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	
	تعداد	۱۴۰	۱۴۰

همان‌طور که در جدول ۹- مشاهده می‌کنید، مقدار سطح معناداری فرضیه سوم کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین بین آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت رابطه معناداری وجود دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که فرضیه سوم تأیید و فرض صفر آن رد می‌شود. مقدار و علامت ضریب این آزمون نیز جهت و قدرت رابطه را نشان می‌دهد. از آنجایی که علامت ضریب مثبت است بنابراین رابطه مستقیم بین آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت وجود دارد. پس می‌توان گفت که بین آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

## تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

جدول ۱۰- خلاصه مدل

تعیین خطای استاندارد	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۰/۲۴۵	۰/۵۷۰	۰/۵۷۳	۰/۷۵۷

مقدار ضریب همبستگی برابر است با ۰/۷۵۷ که اشاره دارد به همبستگی ساده بین دو متغیر و به عبارتی شدت همبستگی بین آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت فنی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت نشان می‌دهد. همان طور که از مقدار R (همبستگی پیرسون بین دو متغیر) نمایان است، بین دو متغیر یعنی بین آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت فنی و شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت، همبستگی ساده وجود دارد. مقدار ضریب تعیین نشان می‌دهد که چه مقدار از متغیر وابسته شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت می‌تواند توسط متغیر مستقل آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت فنی تبیین شود.

جدول ۱۱- آزمون F جهت معنادار بودن رگرسیون

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۱/۲۱۰	۱۱/۲۱۰	۱	۱۸۵/۳۴۸	۰/۰۰۰
باقی مانده	۸/۳۴۶	۰/۰۶۰	۱۳۸		
کل	۱۹/۵۵۶		۱۳۹		

جدول ۱۱- میزان تأثیر متغیر مستقل یعنی آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت فنی بر متغیر وابسته یعنی شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک شهرستان مینودشت نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌کنید مقدار معنی داری کوچک تر از ۰/۰۵ است بنابراین به طور کلی می‌توان گفت متغیر مستقل بر متغیر وابسته اثرگذار است.

جدول ۱۲- ضرایب تأثیر رگرسیون

متغیر	بتا	T	سطح معناداری
مقدار ثابت	-	۹/۱۹۱	۰/۰۰۰
آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت فنی	۰/۷۵۷	۱۳/۶۱۴	۰/۰۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدأ است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره t اهمیت نسبی متغیر مستقل را نشان می‌دهد. با توجه به مقدار این آماره و سطح خطای کمتر از ۰,۰۵ می‌توان گفت متغیر مورد نظر تأثیر آماری

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

معنی داری در تبیین تغییرات متغیر وابسته داشته است. ضرایب رگرسیون نیز تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را تأیید می‌کند. با توجه به ضریب آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی، فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت آموزش‌های مهارتی کوتاه‌مدت فنی بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک شهرستان مینودشت مؤثر می‌باشد.

#### **نتیجه‌گیری**

در سال‌های اخیر بخش مهمی از تلاش‌ها و مطالعات اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی معطوف به شناسایی آن دسته از ویژگی‌های مدیران شده است که موجبات عملکرد برتر را فراهم می‌آورند. در ادبیات مدیریت، از گزاره اخیر یعنی ویژگی‌های موردنیاز مدیران برای عملکرد برتر تحت عنوان شایستگی‌های مدیران یاد می‌شود.

به‌طور کلی وقتی بخواهیم توضیح دهیم که چرا برخی افراد نسبت به سایرین عملکرد بهتری دارند، شایستگی‌ها مفاهیم مفیدی خواهند بود (لیکاما، ۲۰۱۵: ۶۸۲). از این‌رو شایستگی به یکی از اصطلاح‌های بسیار محبوب در دهه‌های اخیر تبدیل گشته (جالوکا و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۵۰) و یکی از مفاهیم بسیار مهم و رایج در محافل علمی محسوب می‌شود (نوکاه و آهیازو، ۲۰۰۸: ۸۵۹). شایستگی حرفه‌ای به‌عنوان توانایی رسیدن به موفقیت بر اساس مهارت‌ها، دانش و تجربه در هنگام انجام وظایف و حل مشکلات در فعالیتهای حرفه‌ای تعریف شده است (بلیتوکوا و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۹۹). در واقع منظور از شایستگی ترکیبی از قابلیت‌ها یا توانایی‌های فرد شامل انگیزه، صفات، تصور فرد از خود، نقش اجتماعی و یا پیکره دانش مرتبط با کار است، به‌نحوی که به‌صورت علی به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود (ادریس و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۹۶).

به‌طور کلی، کارایی هر سازمان به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح منابع انسانی آن وابسته است و سازمانی موفق است که با استفاده از مدیران مجرب، توان دستیابی به اهداف خود را داشته باشد. انتصاب افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آن‌ها فرایندی است که در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی می‌شود. مدیران برای موفقیت در دریای طوفان‌خیز تحولات محیطی به شایستگی‌های خاص مدیریتی نیازمند هستند. این شایستگی‌ها با کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود؛ بلکه این امر به توسعه همه‌جانبه در ابعاد مهارت‌های شخصیتی و حرفه‌ای و تحول در نگرش و رفتار مدیران در سازمان‌ها نیاز دارد (مکی‌نژاد اصفهانی، ۱۳۹۳).

آموزش‌های مهارتی ضمن آنکه باید با نیازهای جامعه و سطح توسعه‌یافتگی آن متناسب باشد، باید بتواند فناوری‌های نوین را نیز مورد توجه قرار دهد. یکی از تنگناهای آموزش‌های مهارتی آن است که

### تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

این نوع آموزش از یک‌سو همگون و متوازن با آموزش‌های نظری نیست و از سوی دیگر این توازن و هماهنگی حتی در درون آموزش‌های مهارتی بین بخش‌های مختلف از جمله صنعت، خدمات و کشاورزی دیده نمی‌شود. (شریف‌زاده، ۱۶:۱۳۹۵) یکی از اساسی‌ترین کاربردهای آموزش‌های مهارتی انتقال و ارتقای دانش، فناوری، حرف و مشاغل و ایجاد قدرت و توانایی در افراد، به‌منظور تصدی مشاغل و رفع نیاز به هنگام بازار کار است.

نتایج این پژوهش با نتایج بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته همانند پژوهش ولایتی و حاتمی خلجی (۱۴۰۲) با عنوان تأثیر مهدکودک بر رشد هوش علمی کودکان، پژوهش رضایی، قادری و احمدی (۱۴۰۲) با عنوان بررسی عملکرد آموزش انواع مهارت‌های زندگی در دوره ابتدایی و روش‌های تدریس آن، پژوهش یوسف‌زاده چوسری و زارعی (۱۴۰۱) با عنوان بررسی میزان آموزش مهارت‌های زندگی در مراکز پیش‌دبستانی شهر همدان از دیدگاه مربیان، پژوهش رمضان پور (۱۴۰۱) عنوان بررسی میزان توجه مربیان پیش‌دبستانی به آموزش طرح بازی و یادگیری در دوره پیش‌دبستانی شهرستان مهاباد، پژوهش طهماسبی و احمدی (۱۳۹۹) با عنوان طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک در منطقه مرکزی ایران، پژوهش حمادی (۱۳۹۳) با عنوان بررسی میزان تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مربیان مهدکودک‌ها بر اثربخشی تحقق اهداف مرکز شغلی آن‌ها همخوانی دارد و این نشان می‌دهد که تعداد زیادی از مفاهیم و ابعاد و مؤلفه‌های آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهدکودک در بستر عمیقی از فهم مشترک جامعه قرار دارد.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

### منابع

- ۱) ابیلی، خدایار؛ مزاری، ابراهیم (۱۳۹۴). توسعه منابع انسانی (جلد اول: با تأکید بر مفاهیم خودتوسعه‌ای، خودرهبری و خودمدیریتی). تهران: انتشارات امید.
- ۲) باتمانی و همکاران، م. (۱۳۹۹) فهم حرفه‌ای سازی حوزه مدیریت منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی (۱۱) ۲، صص ۱۰۰-۷۵.
- ۳) خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح الدین، سیفی، علی، فیاضی، بی بی مرجان. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه. مدیریت‌مدرسه، ۸(۲)، ۱۳۹-۱۱۸.
- ۴) دری، بهروز و نجات، حسین. (۱۳۸۴). طراحی و توسعه‌ی الگوی شایستگی از طریق طراحی و استقرار نظام جانشینی و پرورش مدیریت، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران.
- ۵) رضایی، اسما و قادری، روناک و احمدی، مهری، ۱۴۰۲، بررسی عملکرد آموزش انواع مهارت‌های زندگی در دوره ابتدایی و روش‌های تدریس آن، اولین همایش بین‌المللی جامعه‌شناسی، علوم اجتماعی و آموزش و پرورش با رویکرد نگاهی به آینده، بوشهر، <https://civilica.com/doc/1835224>
- ۶) رمضان پناه ندا، علامه سیدمحسن، سماواتیان حسین، قانع نیا مریم (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱ (۴۴): ۶۵-۹۴.
- ۷) رمضان پور، یوسف، ۱۴۰۱، بررسی میزان توجه مربیان پیش‌دبستانی به آموزش طرح بازی و یادگیری در دوره پیش‌دبستانی شهرستان مهاباد، پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره، آموزش و پژوهش، تهران، <https://civilica.com/doc/1497284>
- ۸) رمضان پور، یوسف، ۱۴۰۱، بررسی میزان توجه مربیان پیش‌دبستانی به آموزش طرح بازی و یادگیری در دوره پیش‌دبستانی شهرستان مهاباد، پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره، آموزش و پژوهش، تهران، <https://civilica.com/doc/1497284>
- ۹) سعیدپناه، مسعود، الوانی، سیدمهدی، هاشمی، سید ذبیح الله. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۹(۴۰)، ۸-۱.
- ۱۰) شریف‌زاده، محمد (۱۳۹۵) آموزش‌های مهارتی و اشتغال؛ مجله رشد آموزش فنی و حرفه‌ای

## تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

۱۱) طلوعیان، غلام عباس (۱۳۹۸). تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳(۱۹)، ۴۳-۵۸.

۱۲) عاشقی، حسن، قهرمانی، محمد، قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴)، ۷۶-۵۷.

۱۳) عساری، ناصر، سیادت، سید علی، عابدینی، یاسمین، منجمی، سید امیر حسن. (۱۳۹۹). تعیین سلسله‌مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۱)، ۱۵۹-۱۹۰.

۱۴) فتحی، ا. (۱۳۹۳). شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی دانش‌مدار در سازمان‌های یادگیرنده. مجله پیام آینده، ص ۵.

۱۵) قشلاقی، مژگان؛ حقانی، محمود و محمدی‌مقدم، یوسف. (۱۳۹۴). نیازسنجی آموزشی گروه‌های شغلی قضات بر اساس رویکرد شایستگی (مطالعه موردی: مجتمع‌های قضائی استان تهران). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۶(۱)، ۱۶۳-۱۴۱.

۱۶) مکی‌نژاد اصفهانی، ا.ر. (۱۳۹۳) «منابع انسانی در زندان مدیریت ناشایست»، نطنز: دومین همایش داخلی حسابداری مدیریت اقتصاد.

۱۷) میر سپاسی، ن. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی و روابط کار -نگرشی راهبردی. تهران، چاپ پنجم: انتشارات میر

۱۸) ولایتی، محمد و حاتمی خلجی، رضا، ۱۴۰۲، تأثیر مهدکودک بر رشد هوش علمی کودکان، ششمین همایش ملی تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران،  
<https://civilica.com/doc/1733008>

۱۹) یوسف زاده چوسری، محمدرضا و زارعی، مینا، ۱۴۰۱، بررسی میزان آموزش مهارت‌های زندگی در مراکز پیش‌دبستانی شهر همدان از دیدگاه مربیان، اولین همایش بین‌المللی و چهاردهمین همایش ملی آموزش، تهران،  
<https://civilica.com/doc/1624056>

۲۰) یوسف زاده چوسری، محمدرضا و زارعی، مینا، ۱۴۰۱، بررسی میزان آموزش مهارت‌های زندگی در مراکز پیش‌دبستانی شهر همدان از دیدگاه مربیان، اولین همایش بین‌المللی و چهاردهمین همایش ملی



- 21) Abayomi Olumade, Sofoluwe (2013). "Re-engineering vocational and technical education (VTE) for sustainable development in North Central Geo-Political Zone, Nigeria". *Educational Research and Reviews*, 8(19), pp.1842-1849.
- 22) Bayram, O. (2020). Training of Trainers: An Action-Based Research for Improving the Pedagogical Skills of Academicians. *International Journal of Evaluation and research in Education*, 9(3), PP 704-715.
- 23) Beltyukova, NP. Grishaeva, AV. & Karataeva, NV. (2015). Foreign-Language Project-based Method as a Means of Forming Professional Competence in Bachelors of Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 200, 398-402.
- 24) Caruso, S. J. (2017). A Foundation for Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, and Knowledge Management. *Contemporary Issues in education research*, N\, V , . pp-45-52.
- 25) Idris, N. Hong, TS. & Abu Mansor, NN. (2012). A qualitative inquiry of women managers' competence Acquisition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 395-403.
- 26) Jalocho, B. Krane, HP. Ekambaram, A. & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
- 27) Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
- 28) Meyer, M.A. (2019). Competencies required for healthcare improvement positions. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 32(1):281-295
- 29) Nwokah, N. G. Ahiauzu, AI. (2008). Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Journal of Management Development*, 27 (8), 858-878.
- 30) Risha, A. W. (2019). The Implementation of Cooperative Learning Strategy of Student Facilitator and Explaining (SFE) Type to Improve Activity and Learning Result. *Classroom Action Research Journal* 2(1) (2018) 13-23. *Classroom Action research journal*, 2(1), PP 13-23.
- 31) Sharifzadeh, F. Mohammadi Moghadam, Y. (2009). Relationship between staff empowerment and human resource productivity of Lorestan police command staff, empowerment of police officers, *Quarterly Journal of Police Management Studies*, 4 Year No.1, pp. 7-19. (.in Persian).

تأثیر آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت بر شایستگی‌های رفتاری مربیان مهد کودک.../جعفریان

- 32) Sounoglou & et al, M. (2017). Early Childhood Education Curricula: Human Rights and Citizenship in Early Childhood Education Journal of educational and learning, N76, PP 53-68.
- 33) Tehseen, S. F.U. Ahmed, Z.H. Qureshi, and M.J. Uddin. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. Asia-Pacific Journal of Business Administration 11(1): 2-29
- 34) Uddin Ahmed, K. (2019). Effective management development tactics in the workplace. Training and Development Course, School of Business & Economics, North South University.
- 35) UNESCO (ED.) (1978). Terminology of Technical and Vocational Education.
- 36) Waldo, R.D. Bellido, C. and Waldo, H.R. (2019). Perspectives on Competency: Leaders and Their Managers. Advances in Global Education and Research. Anahei Publishing.
- 37) Yousri & et al, A. (2017). Using Electronic Information Resources Centers by Faculty Members at University Education: Competencies, Needs and Challenges. Turkish online journal of education, Pp219-245.

یادداشت‌ها:

- 
1. Bill Gates
  2. Yousri et al
  3. Sounoglou
  4. Caruso
  5. Withe
  6. McCcelland
  7. Meyer
  8. Tehseen
  9. Terminology of European Education and Training Policy
  10. Abayomi Olumade
  11. Abayomi Olumade
  12. Self-filment
  13. Self-realization
  14. Self-responsibility
  15. Uddin Ahmed
  16. Peter Druker
  17. Waldo, Bellido and Waldo

## The effect of short time skill training on the behavioral Competencies of kindergarten teachers in Minoudasht

Receipt: 08/12/2023

Acceptance: 14/12/2023

Mehdi Jafarian<sup>1</sup>

### Abstract

This research was conducted in order to investigate the effect of short time skill training on the behavioral Competencies of kindergarten teachers in Minoudasht. The research method used in this study is descriptive and correlational in terms of its applied purpose, quantitative in terms of data type, and in terms of data collection method. The statistical population of this research includes all kindergarten teachers who participated in short time skill training courses in Minoudasht in 2022, and the number of trained teachers was about 132 people. Due to the limited statistical population, the entire population was used for the sample size, and then using a researcher-made questionnaire in three dimensions and 21 items based on a five-point Likert scale, and extracted items were questioned. In the descriptive statistics section, the description of the data is presented in two sections, background variables and main variables, and in the inferential statistics section, non-parametric Pearson correlation test, T test and regression were used to check the hypotheses. According to the research data, it can be said that short time skill training (perceptual skills, human skills and technical skills) has a positive and significant effect on the behavioral Competencies of kindergarten teachers in Minoudasht.

### Keywords

short time skill training, behavioral Competencies, kindergarten teachers, Minoudasht

1- Master of Civil Engineering, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran.  
Mehdijafarian@gmail.com



## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان با میانجی‌گری جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی

نازیلا رضایی<sup>۱</sup>

سلیمان ایران‌زاده<sup>۲</sup>

غفار تازی<sup>۳</sup>

داود پایدارفرد<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۱۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با جانشین‌پروری با تبیین نقش میانجی جانشین‌پروری انجام شد. روش پژوهش توصیفی-همبستگی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بود. طبق روش گرین نمونه‌ای به حجم ۱۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین سیسوانتو، تاب‌آوری پرایاگ و همکاران و جانشین‌پروری متقی و بهشتی‌فر بود که روایی و پایایی آن‌ها در پژوهش‌های قبلی مورد تأیید بود. تحلیل فرضیه‌ها با ضریب همبستگی پیرسون، آزمون بوت‌استرپ و سوئل به کمک نرم‌افزار SPSS-28 و SmartPLS-4 انجام شد. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که بین رهبری تحول آفرین با جانشین‌پروری و تاب‌آوری کارکنان رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد ( $P < 0/001$ ). همچنین بر اساس نتایج رابطه مثبت معنی‌دار بین جانشین‌پروری و تاب‌آوری کارکنان وجود دارد ( $P < 0/001$ ). شاخص  $GoF$  جهت بررسی نیکویی برازش الگو به اندازه  $0/706$  نشان داد الگوی ترسیمی در حد قوی مورد تأیید است. نتایج حاصل از دستور بوت‌استرپ و آزمون سوئل نشان داد که جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری کارکنان نقش میانجی‌گری معنی‌دار دارند ( $P < 0/001$ ). نتایج پژوهش بینش‌های معناداری برای کاهش تاب‌آوری که دلیلی حیاتی برای کاستی‌های اداره کل امور مالیاتی است، ارائه می‌کند.

### کلمات کلیدی

تاب‌آوری کارکنان، رهبری تحول آفرین، جانشین‌پروری، اداره کل امور مالیاتی.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. nazilarezaie69@gmail.com

۲- استاد، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول) iranzadeh@iaut.ac.ir

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. gh\_tari@marandiau.ac.ir

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. D.paydardard@gmail.com

با استفاده از علوم رفتار سازمانی و منابع انسانی رویکردهای جدیدی مانند رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان را می‌توان به سمت و سویی هدایت کرد تا منجر به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان و در نهایت رضایت مشتریان نمود (بانکینز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). رویکرد جدیدی که در راستای مدیریت و کنترل عوامل موثر و افزایش بهره‌وری سازمانی شکل گرفته است، رفتار سازمانی متأثر از رویکرد روانشناسی مثبت‌گرا است و تأکید ویژه‌ای بر اتخاذ رویکردهای مثبت برای توسعه و مدیریت منابع انسانی در محیط‌های کاری دارد (شمس و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرا تاب‌آوری<sup>۲</sup> کارکنان است.

افراد در مراحل زندگی با چالش‌ها، فشارها و شرایط غیرقابل پیش‌بینی و ناگوار مواجه می‌شوند که این فشارها می‌تواند تهدیدی برای سلامت روانی و جسمانی آنان باشد. تاب‌آوری روبرو شدن با شرایط پرخطر و چالش‌برانگیز است که می‌تواند به انسان کمک کند تا به محافظت خود وضعیت دشوار پردازد (باراسا، امباتو و گیلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). امروزه رویکرد روان‌شناسی مثبت‌نگر در رفتار سازمانی، به جای تمرکز بر حل مشکل، سعی در افزایش توان فرد برای برخورد با مشکلات را دارد و این موضوع اهمیت توجه به تاب‌آوری را افزایش می‌دهد (هیلمن و گوئنتر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). تاب‌آوری به فرد این امکان را می‌دهد که بتواند از مهارت سازگاران خود سود جسته و شرایط استرس‌زا را به فرصتی جهت یادگیری و رشد تبدیل کند و با تمرکز بر مشکل، استرس را کنترل کند. تاب‌آوری تنها روش سازگاری با استرس نیست؛ بلکه به معنی بهبود، انعطاف‌پذیری و برگشت به حالت اولیه و عادی می‌باشد. شخص تاب‌آور با استرس‌ها، چالش‌ها و حوادث زندگی خود روبه‌رو شده و همچنین حضور فعالانه در محیط زندگی خود دارد (احمد، خان، اور رحمان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

از این رو، بررسی میزان تاب‌آوری کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل در روانشناسی سازمانی است. هر فرد که در محیط کار فشار زیاد و طولانی مدت را تجربه کرده باشد، مفهوم کوفتگی و خستگی جسمی و ذهنی را به خوبی درک می‌کند. در زمان آرامش امکان رویارویی با فراز و نشیب‌های زندگی به آسانی وجود دارد؛ اما وقتی فشار از حد آستانه تجاوز کند حتی یک مشکل کوچک هم می‌تواند به یک بحران تبدیل شود. حس از دست دادن کنترل و عدم توانایی برای غلبه بر واکنش‌های ناهنجار، تجربه بسیار ناخوشایندی است که این عوامل می‌تواند افراد را تحت تأثیر فشار قرار دهد. در نتیجه برای غلبه بر این

## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

رویدادهای پیچیده و مخرب نیاز به توسعه تاب‌آوری در سیستم‌های سازمانی و زیربنایی برجسته می‌شود (گیریچ و ساب<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). تاب‌آوری در سازمان از جانب کارکنان، توان پیش‌بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد (برنارد، بهاما و تسینوپولوس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر، برای ایجاد ظرفیت سازمانی و ماندگاری در محیط کسب و کار، سازمان‌ها به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند (بارانگا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). افراد مستعد با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، محدودیت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می‌کنند. در این رابطه، جانشین‌پروری<sup>۹</sup> به عنوان مدیریت استعداد به کارکنان با پتانسیل بالا این فرصت را می‌دهد تا چابک‌تر شوند و ظرفیت آن‌ها را در فرآیندها و نقش‌های مؤثر رهبری توسعه می‌دهد و می‌تواند در تعهد بیشتر آن‌ها نسبت به سازمان و افزایش انگیزه‌شان در انجام کارهای سخت برای اثربخشی سازمانی کمک کند (خورا، وایمن و ون‌زالک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷).

جانشین‌پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد درون سازمان باشد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط تجاری امروز به وجود می‌آورد، مطمئن سازد (مارتین و اوشنا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱)؛ به عبارت دیگر اطمینان یافتن از این است که سازمان به طور سیستماتیک نامزدها با پتانسیل بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کند. در واقع این فرآیند مستلزم شناسایی کارکنانی است که دارای آموزش و مهارت‌های مسیر شغلی توسعه، برای مواجهه با چالش‌های رهبری آینده می‌باشد. هدف از جانشین‌پروری شناسایی و توسعه افرادی برای جایگزینی مدیران فعلی در پست‌های کلیدی در موارد استعفا، بازنشستگی، ترفیع، رشد، گسترش و ایجاد موقعیت‌های جدید است. همان‌گونه که اشاره شد اصولاً جانشین‌پروری برای مشاغل استراتژیک سازمان می‌باشد. در این مشاغل باید بهترین کارکنان شناسایی شده تا در بهترین پست‌های کلیدی سازمان به کار گمارده شوند. بنا بر پژوهش آنیانو<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶) استفاده مناسب از سرمایه انسانی مانند مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند دستیابی به چابکی سازمانی و ظرفیت انطباق سازمانی را در شرکت افزایش دهد و در نتیجه سازمان‌ها تاب‌آور شوند. علاوه بر این، فعالیت‌های جانشین‌پروری به عنوان تلاش یک سازمان برای پاسخگویی به انتظارات کارکنان تفسیر می‌شود و باعث تحقق بخشی از قرارداد روان‌شناختی آن‌ها می‌شود.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

این موضوع که چگونه تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری در قلمرو سازمانی، می‌تواند به سازمان دولتی مانند اداره کل امور مالیاتی در رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای راهبردی کمک کند، به دغدغه مدیران تبدیل شده است. این سازمان با اتخاذ روش‌های افزایش تاب‌آوری کارکنان، مسئولیت اجتماعی، مدیریت استعداد می‌توانند تعهد خود را برای دستیابی به اهداف سازمان نشان دهند؛ بنابراین، تحلیل دقیق ابعاد و رویکردهایی که می‌توانند با موفقیت روش‌های تاب‌آورانه را در ساختار سازمان‌های دولتی جاسازی کنند، ضروری است. افزایش تاب‌آوری کارکنان از طریق جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی می‌تواند مزایای متعددی را به همراه داشته باشد. فراتر از برآورده کردن انتظارات اجتماعی، می‌تواند ظرفیت انطباقی سازمان را افزایش دهد و به دنبال آن درک تغییرات و واکنش مناسب به آن میسر می‌گردد. همچنین مزایای مشاهده تاب‌آوری شغلی، به عنوان یک فرآیند این است که مکانیسم‌های مختلفی را در نظر می‌گیرد که به طور بالقوه می‌تواند بر نحوه برخورد افراد با اختلالات و تغییرات شغلی تأثیر بگذارد. ادبیات بررسی شده نشان می‌دهد که تاب‌آوری شغلی یک پدیده پیچیده است که شامل تعامل بین ویژگی‌های فرد و زمینه است و موضوع تاب‌آوری هنگامی که افراد با تغییر، ناملایمات و یا اختلالاتی مواجه می‌شوند که همه آنها ممکن است پیش‌بینی شده یا غیرقابل پیش‌بینی باشند، اهمیت پیدا می‌کند (میشرا و مک دونالد<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷). از این رو، امروزه مدیران و دست‌اندرکاران با چالشی که مواجه هستند این است که از چه طریقی می‌توانند تاب‌آوری کارکنان را افزایش دهند؟ چه عواملی در افزایش تاب‌آوری با اهمیت تلقی می‌شود؟

رهبری تحول‌آفرین (TL<sup>۱۴</sup>) نظریه‌ای در رهبری کسب و کار است که بر مبنای آن رهبر جهت انجام تغییرات زیربنایی با کارمندان همکاری می‌کند (گریمل، کانباک و چلارو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۳). چنین فرایندی شامل کشف تغییرات مورد نیاز، خلق نگرشی واحد برای تغییرات سازمان است. رهبری تحول‌آفرین نقش بسیار مهمی در موفقیت و توسعه سازمان‌ها دارد (سعید آلسا<sup>۱۶</sup>، ۲۰۲۱). با ترکیب بینش استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، مشارکت و توسعه کارکنان، مقابله با تغییرات، هماهنگی و تعامل، استفاده از ابزارهای فناوری، ارتباطات موثر و رهبری تیمی و اعمال رهبری تحول‌آفرین، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد و توسعه پایدار موفقیت بیشتری دست یابند (کوتمن، سنجایا و پراستی<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۰).

رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان کمک کند. این فرهنگ افراد را به ارائه ایده‌های جدید و آزمون راه‌حل‌های نو تشویق می‌کند. رهبران تحول‌آفرین

## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

معمولاً به دنبال تغییرات مستمر در سازمان هستند و از طریق تحول و تغییرات، سازمان را به موفقیت و توسعه هدایت می‌کنند. این نوع رهبری باعث تقویت توانایی‌های مدیریتی و حل مسائل کارکنان می‌شود و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های پیش رو آماده می‌سازد. در نهایت رهبری تحول آفرین به کارکنان فرصت می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند و به رشد و پیشرفت شغلی خود بپردازند (آسباری، سانتوسو و پراستیا<sup>۱۸</sup>، ۲۰۲۰).

تاکنون در ایران به استفاده از پتانسیل موجود در رهبری تحول آفرین با همیاری و میانجی‌گری جانشین‌پروری روی تاب‌آوری کارکنان اهمیت چندانی داده نشده است و این ضعف ساختاری در عدم استفاده از رهبری تحول آفرین، به عنوان خلأ کاربردی در پژوهش حاضر بررسی خواهد شد. برخی محققان معتقدند که بهترین راه‌حل رهبری تحول آفرین، در داخل سازمان‌ها نهفته نیست، بلکه در اختیار کارکنان نیز قرار دارد. نتایج تحقیق احمد، انگاه و محمد<sup>۱۹</sup> (۲۰۲۴) و اوتمن<sup>۲۰</sup> (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که کارکنانی که مشارکت در تحول آفرینی مبتنی بر جانشین‌پروری دارند، ارائه خدمات را در حد قابل توجهی بهبود می‌بخشند. نظر به اهمیت نقش کارکنان منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک در سازمان‌ها و مطرح شدن نیروی انسانی به عنوان عمده‌ترین عامل موثر در وصول مالیات پس از درآمد ملی در نظام‌های مالیاتی کشورها، پرداختن به عوامل موثر بر عملکرد سرمایه انسانی در سازمان‌ها و به طور خاص در سازمان امور مالیاتی کشور حائز اهمیت بسیار است. از این رو، مسئله پژوهش حاضر این است که آیا رهبری تحول آفرین با میانجی‌گری جانشین‌پروری بر روی تاب‌آوری کارکنان تأثیرگذار است؟

### **پیشینه نظری پژوهش**

در سازمان تاب‌آوری یک پدیده‌ی چندبعدی، اجتماعی و تکنیکی است. بر این اساس نخستین تعریف از تاب‌آوری سازمانی می‌تواند این باشد که تاب‌آوری سازمانی در واقع توانایی سازمان در پاسخ به شرایط اضطراری و انجام کارکردهای حیاتی سازمان در آن شرایط است (قنبری، صلواتیان و کیا، ۱۳۹۹). تاب‌آوری سازمانی هدف مؤثری است که به طور مداوم به عملکرد سازمان در طول کسب و کار، فجایع و موقعیت‌های بحرانی کمک می‌کند؛ به عبارتی تاب‌آوری سازمان‌ها را قادر می‌سازد چالش‌های پیچیده در سازمان را مدیریت کنند (وکیل زاده و هاسه<sup>۲۱</sup>، ۲۰۲۱). تاب‌آوری سازمان به معنای توانایی و ظرفیت یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب و کار، ویژگی بسیار مهمی است که سازمان‌ها باید برای بقا و تداوم کسب و کارشان



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

به آن مجهز باشند. تاب‌آوری سازمانی مفهوم جدید و رو به رشدی در ادبیات و تحقیقات مدیریتی است که تمرکز بر حفظ حیات سازمان در زمان تغییرات و اختلالات پیش‌بینی نشده است (اندرسون و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۹). عواملی همچون آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی، ظرفیت انطباقی و یادگیری سازمانی بر میزان تاب‌آوری یک سازمان مؤثر خواهد بود. چابکی سازمانی و نوآوری پایدار نیز از تاب‌آوری سازمانی نشأت می‌گیرند و جزو پیامدهای تاب‌آوری محسوب می‌شوند (کوثر، ندائی و سیدتقوی، ۱۳۹۸)؛ یعنی تاب‌آوری در مقابل فشارهای ناشی از محیط کار و درجات آن، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر سرسختی است. تاب‌آوری به این مسئله می‌پردازد که فرد با وجود قرار گرفتن در معرض فشارهای شدید و عوامل خطر می‌تواند توان اجتماعی خود را بهبود داده و بر مشکلات غلبه کند (لطیف و رنجبریان، ۱۳۹۹).

امروزه سازمان‌ها برای رویارویی با محیط پویا و دینامیک اطراف خود، نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی و عملکرد نوآورانه می‌باشند؛ به همین سبب بایستی سبک رهبری مناسب و تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی را پیش گیرند. یافته‌های دی‌جوروا و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۲۰) نشان داد که خودکارآمدی و تاب‌آوری به طور متوالی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و بهزیستی سازمانی واسطه شدند. یافته‌های این پژوهش درک مکانیسم‌های اساسی مرتبط با ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین و رفاه کمک می‌کند و اهمیت توسعه منابع شخصی کارکنان را برجسته می‌کند.

به طور کلی، مرور ادبیات نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان در دو ساختار شامل تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده و تاب‌آوری انطباقی و در سه بعد عمده مورد بحث است که شامل جمله تاب‌آوری شخصیت محور (لوتار، سیچتی و بکر<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۰)؛ تاب‌آوری ظرفیت محور و تاب‌آوری فرایند محور (مک لارن<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۱). از این نظر، استدلال شد که رهبران شرکت‌ها در موقعیت بسیار خوبی برای تأثیرگذاری بر احساسات و انگیزه کارکنان هستند. همچنین در ادبیات قبلی مشخص شده بود که رهبران منابعی را در اختیار پیروان خود قرار می‌دهند که در نهایت تاب‌آوری را افزایش می‌دهد (فرانکن<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۹).

ادبیات موجود سبک‌های مختلف رهبری را برای افزایش تاب‌آوری مورد بحث قرار داده است. در میان سبک‌های مختلف رهبری، ادبیات نشان می‌دهد که یک رهبر معتبر با توانمندسازی، بهینه‌سازی و افزایش استقلال شغلی، تاب‌آوری کارکنان را افزایش می‌دهد (مائو و همکاران<sup>۲۷</sup>، ۲۰۲۲). لوتانز و آوولیو<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۳) رهبری اصیل را به عنوان سبکی از مدیریت سازمانی تعریف کرده‌اند که بر پرورش

## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت پیروان در یک زمینه سازمانی بسیار توسعه‌یافته تمرکز دارد که خودآگاهی و خودتنظیمی کارکنان را افزایش می‌دهد. در عین حال، یک رهبر اصیل به طور مثبت بر فرآیندهای روان‌شناختی کلیدی کارکنان یعنی احساسات مثبت، امید و خوش‌بینی (آلیانی، وانگ و کامینز<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۸) تأثیر می‌گذارد و تاب‌آوری آن‌ها را افزایش می‌دهد. محققان همچنین به اهمیت سبک رهبری اخلاقی برای افزایش تاب‌آوری اشاره کرده‌اند. رهبری اخلاقی به عنوان فرآیندی توصیف می‌شود که در آن یک رهبر از طریق اعمال شخصی رفتار مناسب هنجاری را نشان می‌دهد، تعاملات بین فردی را با پیروان حفظ می‌کند و آن‌ها را در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد (براون، تریوینو و هریسون<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۵). یک رهبر اخلاقی بر رفاه کارکنان در یک سازمان تمرکز می‌کند، سعی می‌کند مشکلات آن‌ها را حل کند و یک محیط کاری مثبت ایجاد کند (فرانجسکوا و همکاران<sup>۳۱</sup>، ۲۰۲۱). هنگامی که کارکنان در یک محیط کاری مثبت کار می‌کنند، به احتمال زیاد فشار ناشی از کار را کاهش و از جمله تاب‌آوری را افزایش می‌دهد (کالیار، اوستا و شفیق<sup>۳۲</sup>، ۲۰۲۰). به طور مشابه، ادبیات اخیر مرتبط با کارکنان ادارات و سازمان‌ها نیز نقش رهبری تحول‌آفرین را در افزایش تاب‌آوری تأیید می‌کند.

به طور خاص، نقش رهبری تحول‌آفرین در افزایش تاب‌آوری در یک سازمان در چندین نقطه در ادبیات قبلی مورد بحث قرار گرفت (مالیک<sup>۳۳</sup>، ۲۰۲۴). به طوری که رهبری تحول‌آفرین به کارکنان انگیزه و الهام می‌بخشد تا بهترین تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند. به طور خاص، یک رهبر شرکتی، مانند رهبری تحول‌آفرین، بر توسعه کارکنان خود از طریق بهبود قابلیت‌های آن‌ها، شناسایی تلاش‌های آن‌ها و ایجاد انگیزه در آن‌ها از طریق قدردانی تمرکز می‌کند (پاهی و همکاران<sup>۳۴</sup>، ۲۰۲۰). در عین حال، یک رهبری تحول‌آفرین احترام، غرور و اعتماد را به پیروان نشان می‌دهد (باس و ریگیو<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۶). جین، داگال و انصاری<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند که کارکنانی که تحت رهبری شرکتی کار می‌کنند که از فلسفه رهبری تحول‌آفرین پیروی می‌کند، احساس اعتماد و احترام می‌کنند که آنها را ترغیب می‌کند تا برای دستیابی به اهداف مختلف سازمانی تلاش بیشتری انجام دهند. به طور کلی، ادبیات نشان می‌دهد که تحت نظارت رهبری تحول‌آفرین در یک سازمان، کارکنان با خطر کاهش تاب‌آوری مواجه هستند (مادی اوده و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۲۳). در زمینه اداره کل امور مالیاتی، کارکنان به علت حجم بالای کاری، تعدد پرونده‌های مالیاتی و حساسیت بالای شغلی خطر کاهش تاب‌آوری را افزایش می‌دهد. نسبت بالای ارباب‌رجوع، تمرکز بر امور حسابداری و مالی، تعامل شدید با مؤدیان از هنجارهای رایج در این بخش است که به دلیل آن کارکنان احساس از دست دادن

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

منابع می‌کنند و خطر کاهش تاب‌آوری را در بین کارکنان امور مالیاتی افزایش می‌دهند. از این نظر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با ارائه پشتیبانی، راهنمایی، قدردانی و غیره به کارکنان کمک معناداری ارائه کند. در اصل، در این پژوهش این نظریه مطرح می‌شود که رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک منبع زمینه‌ای ممکن است مجموعه منابع را برای کارکنان در یک سازمان گسترش دهد که در نهایت باعث افزایش تاب‌آوری کارکنان می‌شود. از این رو:

#### **فرضیه اول:** رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر مثبت معنی‌دار دارد.

رهبری مستلزم دستیابی به برنامه‌های امروزی است و در عین حال تضمین می‌کند که سازمان برای هدایت تغییرات داخلی و خارجی آینده، از جمله جابجایی افراد، برای رقابتی ماندن آماده شوند. پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی برای آینده‌های قابل قبول، تمرکز مهم رهبری تحول‌آفرین و سنگ بنای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر است. رهبران تحول‌آفرین به دنبال تأثیرگذاری، برانگیختن و الهام‌بخشیدن به افراد و سیستم‌های اجتماعی و ایجاد تغییرات ارزشمند و مثبت هستند، زیرا آنها پیروان را به رهبر تبدیل می‌کنند (هوگان و کایسر<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۵). مدل رهبری تحول‌آفرین باس و ریچیو<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۶) بر ایجاد چشم‌اندازی الهام‌گرفته از آینده و برانگیختن افراد برای خرید و ارائه از طریق روابط تأکید می‌کند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین که مستلزم شناسایی و توسعه افراد برای دستاوردهای برجسته امروز و آینده است، به نفع برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری است. یکی از اهداف اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، اطمینان از نیازهای کارکنان کوتاه‌مدت و بلندمدت برای رهبری و نقش‌های حیاتی برای ادامه بقای سازمان‌ها است (راثول<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۰). رهبران سازمانی باید به طور سیستماتیک افراد مناسب را برای شغل مناسب شناسایی، انتخاب و توسعه دهند و سازمان را برای آینده آماده کنند. همان‌طور که راثول نتیجه می‌گیرد، برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری به دلایل مختلف ضروری است. هیچ رهبر برای همیشه زنده نیست، به جابجایی سریعی که امروزه به یک روش زندگی در سازمان‌ها تبدیل شده است، می‌پردازد و از ایجاد اختلال در زمان خروج یا بازنشستگی بازیگران کلیدی جلوگیری می‌کند. رهبرانی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر را انجام می‌دهند، به این دلیل که آینده را پیش‌بینی می‌کنند، برنامه‌های توسعه منابع انسانی خلاقانه طراحی می‌کنند و اقداماتی را برای آماده‌سازی افراد در سطوح مختلف برای شکل‌دهی آینده انجام می‌دهند (کانتون<sup>۴۱</sup>، ۲۰۱۵). رهبران تحول‌آفرین به دنبال توسعه افراد به رهبران آینده هستند که با اصول و عمل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هماهنگ است، از این رو:

## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدار فرد

**فرضیه دوم:** رهبری تحول آفرین بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معنی‌دار دارد.

طبق مطالعات، هرگاه طرح جانشین‌پروری به‌صورت شفاف برنامه‌ریزی شود و با دقت اجرا شود، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را بدون مشکل پشت سر بگذارند. محرک‌ها، محدودیت‌ها و فرصت‌های متنوعی وجود دارند که زیست‌بوم سازمان‌ها را شکل می‌دهند. ممکن است چندین رخداد منفی احتمالی مانند بازنشستگی، مرگ نابهنگام، غیبت غیرارادی، انتقال بخش و بسیاری از موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی موانعی را در فرایند کاری یک شرکت ایجاد کنند. یک طرح جانشین‌پروری درست، در کم‌ترین حالت با برجسته کردن مسئولیت‌ها و ایجاد اعتماد، ادامه بدون مشکل فعالیت‌های سازمان را تضمین می‌کند (نجم‌الحسن و صیدیقی<sup>۴۲</sup>، ۲۰۲۰).

مفهوم افزایش تاب‌آوری از طریق تنوع افراد در سطح سازمان به خوبی درک شده است. زمانی که یک سازمان دارای کارکنان متعدد با تخصص و مهارت مختلف باشند می‌توانند در برابر فشارها و تهاجم‌ها مقاوم‌تر باشند (آتوود<sup>۴۳</sup>، ۲۰۲۰). مدیریت جانشین‌پروری از کارکنان در رده‌های مختلف به طور متوالی برای اشغال جایگاه‌های مختلف شغلی در زمان استفاده می‌کند. افراد خبره‌تر، جایگاه مهمی را پر می‌کنند و پتانسیل فرسودگی و افت عملکرد پس از بروز اختلال را کاهش می‌دهند و منابع انگیزشی مناسب برای ادامه حیات عملکرد سازمان ارائه می‌دهند تا افراد و کارکنان در رده‌های بعدی کاملاً تثبیت شوند؛ لذا یکی از دلایل مهم برای داشتن طرح جانشین‌پروری، شناخت افرادی است که استعداد بالقوه برای حضور در بین گزینه‌های احتمالی جانشینی را دارند. در صورتی که یک جانشین بالقوه نیاز به آموزش یا توسعه داشته باشد، باید زمان کافی برای قرار دادن آن‌ها در معرض طیف کاملی از فرصت‌های درون شرکت، وجود داشته باشد. این یک هنر پیچیده است که با ارائه فرصت تجربه کار در بخش‌های کلیدی به افراد، ظرافت‌ها به آن‌ها آموخته شود و یا با توانمند ساختن آن‌ها برای رویارویی با چالش‌های جدید، افق‌های دید آن‌ها را گسترش دهد (ابوحشیش و فارگالی<sup>۴۴</sup>، ۲۰۲۱)؛ از این رو:

**فرضیه سوم:** جانشین‌پروری بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر مثبت معنی‌دار دارد.

کارکنان بااستعداد و شایسته، استراتژیک‌ترین سرمایه اداری هستند و اهمیت این موضوع باعث شده تا به‌منظور افزایش تاب‌آوری و مزیت رقابتی، جانشین‌پروری و جایگزینی، مورد توجه سیاست‌گذاران سازمانی قرار گیرد (هداوند و دهقان کار، ۱۴۰۱). مطالعات نشان داده‌اند که عواملی مانند ویژگی‌های شغل و نقش، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شخصی و برنامه جانشین‌پروری باعث تاب‌آوری کارکنان در یک بافت سازمانی می‌شود (ساموئل و ایسا<sup>۴۵</sup>، ۲۰۲۴). برنامه جانشین‌پروری

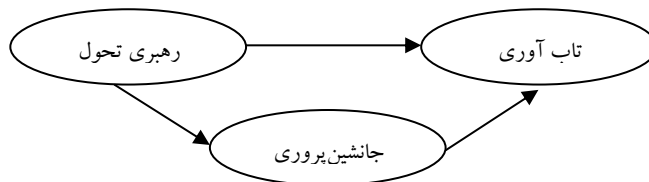
### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

بدون دلیل انجام نمی‌شود، بلکه به عنوان تلاشی برای افزایش سرخ برای مدیران سازمان آینده‌نگر است. طبق یافته سیامبی<sup>۴۶</sup> (۲۰۲۲) کارکنان تأثیر مثبتی را در رابطه با برنامه جانشین پروری که در سازمان آن‌ها انجام می‌شود، احساس کردند. این مزیت درک شده نه تنها برای یک کارمند بلکه برای سازمان‌های آینده و رهبری کارکنان نیز می‌باشد. برنامه‌ریزی جانشین پروری یک راه استراتژیک برای شناسایی و توسعه افراد با پتانسیل بالا برای موقعیت‌های رهبری است که می‌توانند در مسیر رهبری کارکنان آینده سهیم باشند. افراد با پتانسیل بالا برای این موقعیت‌های رهبری آماده خواهند شد تا نسل جدیدی از رهبران سازمان شوند تا مسیر رهبری کارکنان آینده بهتر شود. مطالعه‌ای که توسط ناوه و همکاران<sup>۴۷</sup> (۲۰۲۲) انجام شد نشان داد کارکنانی که در برنامه جانشین پروری شرکت می‌کنند آمادگی بیشتری برای مدیریت شرایط بحرانی دارند. این را می‌توان در درک گسترده از تاب‌آوری کارکنان در میان مدیران سازمان مشاهده کرد. سازمان‌های دولتی و غیردولتی باید نسل جدیدی از کارکنان را پرورش دهند که آماده هدایت تیم‌ها در ارائه خدمات با کیفیت بالا هستند. برای این منظور، رهبری تحول‌آفرین نقش روشنی را برای کارکنان فراهم می‌کند، زیرا چنین رهبرانی راهنمایی مناسبی را برای کارمندان ارائه می‌دهند. علاوه بر این، از آنجایی که رهبری تحول‌آفرین با کارکنان با احترام رفتار می‌کند و نسبت به آن‌ها ابراز نگرانی می‌کند، کار به طور رسمی و عادلانه بین همه کارکنان توزیع می‌شود، به این معنی که همه نقش خود را به وضوح می‌دانند. انتظار می‌رود که یک رهبر با جهت‌گیری تحول‌آفرین، شفافیت نقش کافی را برای کارکنان تحت نظارت خود فراهم کند و آنها را به درستی کمک و راهنمایی کند (ریچی<sup>۴۸</sup>، ۲۰۲۰)؛ لذا دانش مدیران اداری و سازمانی در مورد برنامه‌ریزی جانشین پروری پس از عملکرد رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی نیز پس از بخش برنامه‌ریزی جانشین پروری افزایش خواهد یافت. از این رو:

**فرضیه چهارم:** جانشین‌پروری رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان را به صورت

معنی‌دار میانجی‌گری می‌کند.

مبتنی بر مبانی نظری ارائه شده، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۱) ترسیم می‌گردد:



## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تازی و پایدارفرد

### شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش - محقق ساخت

#### پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش، در ابتدا به مرور برخی از پژوهش‌های تجربی انجام شده مرتبط با متغیرهای پژوهش پرداخته و سپس وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها بیان شده است. در جدول (۱) برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه شده است. پژوهش‌ها اغلب به تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمان و با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تاب‌آوری و رفاه ذهنی و تبیین مدل تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند؛ اما به تأثیر همزمان رهبری تحول آفرین به‌عنوان عاملی اثرگذار بر تاب‌آوری کارکنان در ادارات دولتی مانند اداره کل امور مالیاتی توجه چندانی نشده است. وجه تمایز این پژوهش، بررسی رهبری تحول آفرین بر تاب‌آوری کارکنان است. در خصوص نقش میانجی جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری سازمانی، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است. با توجه به مطالب بیان شده در جدول (۱) پژوهشی که به طور جامع و همزمان تأثیر متغیرهای پژوهش را بررسی کند، انجام نشده است.

#### جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های مرتبط با موضوع در داخل و خارج کشور

نویسنده و سال	عنوان	نتیجه
موسوی فرد و حامدی (۱۴۰۲)	تأثیر رهبری تحول آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی در پلیس +۱۰ شهر کرمانشاه	رهبری تحول آفرین بیش از یک سوم (۳۴ درصد) از تغییرات تاب‌آوری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.
طهرانی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و نقش تعدیل‌گر جو یادگیری	یافته‌ها نشان داد که تاب‌آوری فردی و رهبری تحول آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه تأثیر معناداری دارد. تأثیر نقش تعدیل‌گر جو یادگیری در این رابطه معنادار بوده اما تأثیر نقش میانجی تاب‌آوری تیمی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار تیمی نوآورانه معنادار نیست.
رهبری و همکاران (۱۳۹۹)	تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی: یک مطالعه کمی	یافته‌های این پژوهش، نشان می‌دهد که میان سه متغیر پژوهش همبستگی معنادار وجود دارد: رهبری اصیل بر هر دو متغیر تاب‌آوری و یادگیری از خطا تأثیر مثبت دارد و متغیر تاب‌آوری در رابطه میان رهبری اصیل با یادگیری از خطا نقش میانجی دارد.
سعادت و شاه طلبی حسین‌آبادی (۱۳۹۹)	بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با عملکرد نوآورانه با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)	نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر عملکرد نوآورانه معنادار نبوده، اما به طور غیرمستقیم و از طریق تاب‌آوری تأثیر غیرمستقیم و معناداری بر عملکرد نوآورانه دارد و بنابراین تاب‌آوری رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد نوآورانه را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

<p>بر اساس نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که عدالت سازمانی در دانشگاه نقش تسهیل‌کننده را در توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. بدین معنی که رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه، از طریق عدالت سازمانی در ارتقاء و توسعه فرایند جانشین‌پروری تأثیرگذار است.</p>	<p>نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری در آموزش عالی</p> <p>سعادت طلب، فتح‌اللهی و کریمی تبار (۱۳۹۹)</p>
<p>بر اساس نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدیران دانشگاه‌ها با استقرار نظام جانشین‌پروری و اجرای رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند بستر مناسبی را برای نهادینه‌سازی انتقال دانش در درون و بیرون دانشگاه فراهم نمایند. مدیران دانشگاهی در فضای رقابتی کنونی با پرورش مدیران با دانش، اهداف متعالی و رسالت‌های دانشگاه را تحقق بخشیده و از این طریق رشد، توسعه و مزیت رقابتی دانشگاه را تضمین خواهند نمود.</p>	<p>تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش در آموزش عالی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین (مورد مطالعه: دانشگاه خوارزمی)</p> <p>سعادت‌طلب (۱۳۹۹)</p>
<p>نتیجه نشان داد که پنج بعد «تاب‌آوری ارتباطی»، «تاب‌آوری اطلاعاتی»، «تاب‌آوری سازه‌ای»، «تاب‌آوری فردی» و «سازمانی-فنی» برای سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی وجود دارد.</p>	<p>ارائه‌ی شاخص‌های سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی</p> <p>قنبری، صلواتیان و کیا (۱۳۹۹)</p>
<p>در این پژوهش، یک مدل فرآیندی از تاب‌آوری شغلی در حرفه‌های جنسیتی توسعه داده شد و راهبردهای مقابله‌ای مختلف را ترسیم نمودند که به زنان اجازه می‌دهد تا این مشاغل را توسعه و ارتقا دهند.</p>	<p>تاب‌آوری شغلی متخصصان زن در صنعت IT تحت سلطه مردان در سوئد: به سوی یک دیدگاه فرآیندی</p> <p>توکابو و آچتنهاگان<sup>۴۹</sup> (۲۰۲۳)</p>
<p>نتایج نشان داد چندین بلوک سازنده بر چگونگی پیش‌بینی موفقیت‌آمیز سازمان‌ها، مقابله و سازگاری با ناملازمات تأثیر می‌گذارد. پیش‌بینی مستلزم پویای محیطی، برنامه‌های تاب‌آوری، رفتار رهبری خاص و منابع است. مقابله به ویژگی‌های رهبری خاص، فرهنگ سازمانی خاص و نوآوری نیاز دارد.</p>	<p>بلوک‌های سازنده تاب‌آوری سازمانی: مروری بر ادبیات تجربی</p> <p>وکیل زاده و هاسه (۲۰۲۱)</p>
<p>بر اساس یافته‌ها یک چارچوب و مدل برای ایجاد یک درک جامع از کاتالیزورها برای پرداختن به زمینه محیط‌های کاری دارای نوسان، نامطمئن، پیچیده و مبهم (VUCA) که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، پیشنهاد شده است.</p>	<p>پیوند آمادگی کار و تاب‌آوری شغلی: پیامدهایی برای مدیریت استعداد پروژه</p> <p>براگ و همکاران<sup>۵۰</sup> (۲۰۲۱)</p>

منبع: یافته‌های پژوهش

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ روش جزو تحقیقات کاربردی و روش مورد استفاده توصیفی و همبستگی از نوع معادلات ساختاری است و در این پژوهش رابطه بین متغیر رهبری تحول‌آفرین (متغیر پیش‌بین) با تاب‌آوری کارکنان (متغیر ملاک) با تبیین نقش میانجی جانشین‌پروری (متغیر میانجی) در کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی مورد مطالعه قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر

## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بودند. با توجه به اینکه اطلاع دقیقی از تعداد افراد حجم نمونه در دسترس نبود، بنا بر نظر گرین<sup>۵۱</sup> (۱۹۹۱) از روش ده برابر تعداد گویه‌های پرسشنامه متغیر مستقل جهت انتخاب حجم نمونه استفاده شد. با توجه به اینکه پرسشنامه مربوط به متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین) در پژوهش حاضر حاوی ۱۲ سؤال است، برای انتخاب افراد حجم نمونه، از ۱۲۰ نفر از کارکنان استفاده شد. برای انتخاب افراد حجم نمونه، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. با توجه به اینکه احتمال وجود پاسخ‌های ناقص به پرسشنامه‌ها بود، پرسشنامه توسط ۱۵۵ نفر از افراد تکمیل شد و از بین آن‌ها ۱۲۰ پرسشنامه کامل غربال شدند و داده‌های حاصل از آن‌ها وارد فرایند تجزیه و تحلیل شدند. به منظور سنجش نقش میانجی جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری کارکنان از ابزارهایی ذیل استفاده شد:

**الف) پرسشنامه تاب‌آوری کارکنان:** برای سنجش تاب‌آوری کارکنان از پرسشنامه استاندارد پرایاگ<sup>۵۲</sup> (۲۰۱۹) حاوی ۱۰ سؤال استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر دو بعد، تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده (۵ سؤال) و تاب‌آوری انطباقی (۵ سؤال) است. شیوه نمره‌گذاری آن به صورت پنج درجه‌ای لیکرت، کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم می‌باشد. در مطالعه رستگار، باقری قره‌بلاغ و عین‌علی (۱۳۹۸) برای به‌دست آوردن روایی پرسشنامه از نظرات اساتید و متخصصان و کارشناسان مدیریت منابع انسانی استفاده شده است و شاخص‌های CVR و CVI محاسبه گردید و روایی آزمون مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه تاب‌آوری کارکنان به کمک ضریب آلفای کرونباخ در پژوهش رستگار و همکاران (۱۳۹۸) برای بعد تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده برابر ۰/۸۴ و برای تاب‌آوری انطباقی ۰/۸۲ محاسبه شد.

**ب) پرسشنامه رهبری تحول آفرین:** برای متغیر رهبری تحول آفرین از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین سیسوانتو و همکاران<sup>۵۳</sup> (۲۰۲۲) استفاده شد. پرسشنامه رهبری تحول آفرین دارای ۱۲ گویه می‌باشد که رهبری تحول آفرین را در چهار شاخص شامل نفوذ ایده‌آل (۳ سؤال)، انگیزه الهام‌بخش (۳ سؤال)، تحریک فکری (۳ سؤال) و ملاحظات فردی (۳ سؤال) مورد سنجش قرار می‌دهد. مقیاس اندازه‌گیری گویه‌های پرسشنامه رهبری تحول آفرین بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت هرگز (=۱) تا همیشه (=۵) طبقه‌بندی شده است. نمره به دست آمده از این پرسشنامه بین ۱۲ تا ۶۰ می‌باشد؛ نمره کمتر از ۲۴ به معنی رهبری تحول آفرین ضعیف است. نمره بین ۲۵ تا ۴۸ به معنی رهبری تحول آفرین متوسط است و نمره بیشتر از ۴۹ به معنی رهبری تحول آفرین بالا است. همچنین نمره بیشتر در هر خرده مقیاس به معنی اهمیت داشتن آن مقیاس در افزایش رهبری



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

تحول آفرین می‌باشد. روایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین در پژوهش سیسوانتو و همکاران (۲۰۲۲) به صورت محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش مشایخ موینی (۱۴۰۲) به روش روایی صوری و تأیید متخصصان مورد تأیید قرار گرفت و برای بررسی پایایی ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد محاسبه گردید که برای تمام ابعاد بیش از ۰/۷ بود. پایایی نمره کل رهبری تحول آفرین ۰/۹۴۳ به دست آمد.

**ج) پرسشنامه جانشین پروری:** برای سنجش جانشین پروری از پرسشنامه متقی و بهشتی فر (۱۳۸۸) استفاده شد. این آزمون حاوی ۴۳ سؤال و سه بعد عوامل سازمانی (۲۰ سؤال)، عوامل فردی (۸ سؤال) و عوامل فرایندی (۱۵ سؤال) است. طیف نمره‌گذاری آن پنج درجه‌ای لیکرت از خیلی زیاد (=۵) تا خیلی کم (=۱) می‌باشد. در تحقیق متقی و بهشتی فر (۱۳۸۸) نتایج روایی همگرایی به مقدار ۰/۸۷۵ به دست آمد و چون این شاخص بیش از ۰/۵ است، لذا از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار است. همچنین مقدار نتایج روایی واگرا بر اساس آزمون فارنل و لارکر مقدار ۰/۹۲۶ محاسبه شد. برای تعیین پایایی نتایج آزمون آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۲۳ برای نمره کل جانشین پروری به دست آمد که حاکی از پایایی قابل قبول است.

به منظور توزیع پرسشنامه از دو روش الکترونیکی و کاغذی استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه الکترونیکی به کمک سایت پرسلاین تنظیم شد و پرسشنامه کاغذی به صورت حضوری به افراد حجم نمونه تحویل داده شد. در لینک ارسالی توضیحات لازم برای تکمیل پرسشنامه نیز ارائه گردید و آزمودنی‌ها اقدام به تکمیل پرسشنامه نمودند. از آزمودنی‌ها خواسته شد اگر در تکمیل پرسشنامه‌ها با ابهامی مواجه شدند از پژوهشگر بخواهند توضیح بیشتری بدهد. جهت اطمینان از محرمانه باقی ماندن اطلاعات، از آن‌ها خواسته شد تا اسامی خود را ننویسند. ضمناً شرکت‌کنندگان در حین پژوهش جهت انصراف آزاد بودند و در خاتمه از همکاری شرکت‌کنندگان تشکر شد. از مجموع پرسشنامه‌های دریافتی ۸۵ پرسشنامه الکترونیکی و ۷۰ پرسشنامه کاغذی بودند که پس از دریافت پرسشنامه‌ها توسط کارکنان، پرسشنامه‌هایی که حاوی پاسخ‌های ناقص بودند و یا پرسشنامه‌های بدون جواب از کل پرسشنامه‌ها خارج شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. به منظور ارائه وضعیت کلی از وضعیت موجود رهبری تحول آفرین، جانشین پروری و تاب‌آوری کارکنان آماره‌های توصیفی میانگین، انحراف استاندارد، کمترین نمره و بیشترین نمره استفاده شد. برای بررسی و آزمودن فرضیه‌های اول تا سوم از ضریب همبستگی پیرسون

### تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

و بوت استراپ با نرم‌افزار SPSS-24 و SmartPLS انجام شد. برای آزمون تأثیرات میانجی‌گری در رابطه بین دو متغیر برای فرضیه چهارم از آزمون سوبل استفاده شد که با به کار بردن این آزمون در داده‌های با تعداد بیشتر ممکن است.

#### یافته‌ها

جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بودند. بررسی اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد که از ۱۲۰ پرسشنامه غربال شده، ۷۶ نفر مرد و ۴۴ نفر زن بودند. ۲۷ نفر از کارکنان مجرد و ۹۳ نفر متأهل و بررسی سن افراد نشان داد که ۴/۴ درصد افراد کمتر از ۳۰ سال، ۳۲/۲ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۴۷/۸ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال و ۱۵/۶ درصد بالای ۴۰ سال سن داشتند. اطلاعات مربوط به میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS استخراج و در جدول (۲) ارائه شد.

جدول ۶. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
تاب‌آوری کارکنان	تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده	۵	۲۴	۱۵/۱۶	۳/۲۷۸	۰/۶۰۵	-۰/۲۸۹
	تاب‌آوری انطباقی	۶	۲۵	۱۶/۳۷	۳/۵۲۳	۰/۳۶۹	۰/۳۳
	نمره کل	۱۱	۴۹	۳۱/۶۷	۷/۷۱۱	۰/۷۰۲	۰/۱۱۶
رهبری تحول آفرین	نفوذ ایده‌آل	۳	۱۴	۱۱/۲۰	۱/۱۶۲	۰/۴۳۸	۰/۶۹
	انگیزه الهام‌بخش	۴	۱۵	۱۰/۲۵	۱/۱۳	۰/۱۰۹	۰/۶۰۴
	تحریک فکری	۳	۱۳	۹/۳۳	۱/۰۱	۰/۷۲۳	-۰/۴۴۹
جانشین‌پروری	ملاحظات فردی	۴	۱۴	۹/۸۳	۱/۰۸	۰/۵۹۱	-۰/۵۱۷
	نمره کل	۱۴	۵۶	۶۲/۶۷	۳/۲۱۲	۰/۵۶	-۰/۵۱۲
	عوامل سازمانی	۲۰	۹۹	۶۴/۷۸	۸/۳۳۵	۰/۲۸۶	۰/۳۱۶
	عوامل فردی	۸	۳۹	۲۶/۸۶	۳/۹۰۹	۰/۹۹۹	۰/۳۰۳
جانشین‌پروری	عوامل فرایندی	۱۵	۷۳	۴۶/۴۲	۴/۲۸۷	۰/۲۹۵	۰/۰۷۵
	نمره کل	۴۳	۲۱۱	۱۳۶/۲۹	۱۲/۰۳۳	۰/۵۴۸	-۰/۰۴۱

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه مقادیر چولگی و کشیدگی برای هر یک از عوامل تاب‌آوری کارکنان، رهبری تحول آفرین و جانشین‌پروری در بازه  $+2$  و  $-2$  قرار دارد و این حاکی از توزیع نرمال نمرات می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های اول تا سوم تحقیق و برای بررسی رابطه‌ی دوجه‌دوی متغیرهای پژوهش از

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

تحلیل دومتغیره ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج تحلیل‌های دومتغیره در جدول (۳) ارائه شده است. مواردی که با \*\* علامت‌گذاری شده‌اند، در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند و \* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار هستند. این صورت غیر معنی‌دار در نظر گرفته می‌شوند.

جدول ۲. ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱ نفوذ ایده‌آل									
۲ انگیزه الهام‌بخش	۰/۵۲۹*								
۳ تحریک فکری	۰/۲۳۶**	۰/۶۶۸**							
۴ ملاحظات فردی	۰/۵۱۷**	۰/۴۳۸	۰/۳۰۶**						
۵ رهبری تحول‌آفرین	۰/۵۲۷**	۰/۶۵۷**	۰/۵۴۷**	۰/۴۹۷**					
۶ عوامل سازمانی	۰/۶۷۱**	۰/۲۰۵**	۰/۵۹۵**	۰/۶۲۷**	۰/۳۹۴**				
۷ عوامل فردی	۰/۵۰۳**	۰/۱۱۱*	۰/۳۰۹**	۰/۳۸۴**	۰/۱۷۸**	۰/۵۶۵**			
۸ عوامل فرایندی	۰/۵۲۸**	۰/۴۵۴**	۰/۳۸۷**	۰/۵۶۹**	۰/۴۲۳**	۰/۱۵۵*			
۹ جانشین‌پروری	۰/۴۴۶**	۰/۴۹۷**	۰/۳۰۶**	۰/۴۰۹**	۰/۵۶۹**	۰/۶۰۶**	۰/۶۷۹**	۰/۷۱۸**	
۱۰ تاب‌آوری کارکنان	۰/۵۱۳**	۰/۳۰۰**	۰/۲۷۲**	۰/۴۰۵**	۰/۵۷۷**	۰/۳۷۹**	۰/۶۲۷**	۰/۳۹۴**	۰/۵۹۸**

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج جدول (۲) درجه معنی‌داری به دست آمده ( $P=0/001$ ) کمتر از سطح خطا (۰/۰۵) است، لذا فرضیه صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر رهبری تحول‌آفرین با تاب‌آوری کارکنان و جانشین‌پروری رابطه مثبت معنی‌دار به اندازه ۰/۵۷۷ و ۰/۵۶۹ وجود دارد. همچنین بین جانشین‌پروری و تاب‌آوری کارکنان رابطه مثبت معنی‌دار به اندازه ۰/۵۹۸ وجود دارد؛ لذا هر چه میزان رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری افزایش یابد، میزان تاب‌آوری کارکنان افزایش می‌یابد. برای دستیابی به نتایج فرضیه چهارم از آزمون سوپل استفاده شد. جهت ارزیابی مدل پژوهش و تبیین روابط بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smat PLS استفاده شده است. برای بررسی برازش کلی الگو از طریق معیار GOF که تننهاوس<sup>۵۴</sup> و همکارانش در سال ۲۰۰۴

### تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان.../رضایی، ایرانزاده، تاری و پایدارفرد

عرضه کرده‌اند که از طریق رابطه  $GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$  محاسبه می‌گردد. به طوری که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر  $R^2$  سازه‌های درون‌زای الگو است. با استفاده از این معیار، برازش متغیرها و مدل تحقیق بررسی گردید که نتایج آن در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

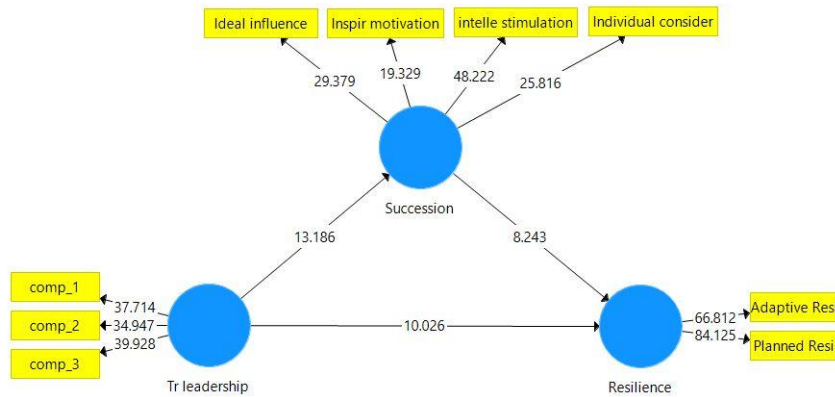
جدول ۳. ضرایب تعیین متغیرهای درون‌زا

متغیر	Commuality	R2	GOF
تاب‌آوری کارکنان	۰/۵۷۷	۰/۵۵۶	۰/۷۰۶
جانشین‌پروری	۰/۸۸۵	۰/۸۶۶	
رهبری تحول آفرین	۰/۶۴۴	-	
میانگین	۰/۷۰۲	۰/۷۱۱	

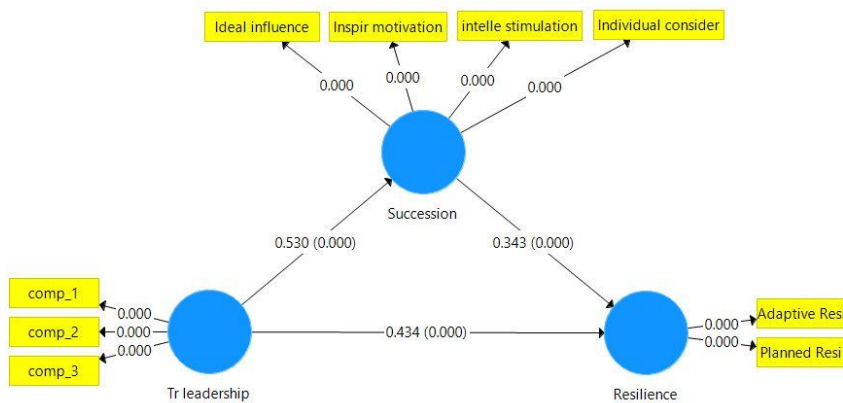
منبع: یافته‌های پژوهش

هنسلر و سارستد<sup>۵۵</sup> (۲۰۱۳) سه مقدار برای ارزیابی شاخص GoF در نظر گرفته‌اند؛ ضعیف (اگر بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ باشد)؛ متوسط (اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد)؛ قوی (اگر از ۰/۳۶ بیشتر باشد). هر چه مقدار شاخص GOF به عدد یک نزدیک باشد، بیانگر مناسب‌تر بودن مدل است. با توجه به حصول مقدار ۰/۷۰۶ برازش مدل کلی به صورت قوی تأیید می‌شود. برای بررسی تأیید فرضیه میانجی‌گری جانشین‌پروری از فرمان بوت‌استرپ<sup>۵۶</sup> استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t و ضرایب مسیر در شکل (۲) و (۳) آمده است. مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیه‌ها است. اگر این مقدار به ترتیب از ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بیشتر باشد، نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید می‌شود. نتایج حاصل از نمودار نشان می‌دهد که بین رهبری تحول آفرین ( $t=۱۰/۰۲۶$ ) و جانشین‌پروری ( $t=۸/۲۴۳$ ) با تاب‌آوری کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد ( $P<۰/۰۰۱$ ).

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳



شکل ۲. آماره t بین متغیرهای تحقیق



شکل ۳. ضریب مسیر بین متغیرهای تحقیق

جدول ۴. نتایج اثرات کلی با دستور بوت استرپ

Sig	آماره t	انحراف استاندارد	ضریب مسیر (اصلی)	ضریب مسیر نمونه	
۰/۰۰۱	۱۰/۰۲۶	۰/۰۴۳	۰/۴۳۳	۰/۴۳۴	رهبری تحول آفرین ← تاب آوری کارکنان
۰/۰۰۱	۱۳/۱۸۶	۰/۰۴	۵۳۳	۰/۵۳	رهبری تحول آفرین ← جانشین پروری
۰/۰۰۱	۸/۲۴۳	۰/۰۴۲	۰/۳۴۳	۰/۳۴۳	جانشین پروری ← تاب آوری کارکنان

برای تحلیل فرضیه چهارم مبنی بر بررسی نقش میانجی‌گری جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان لازم است تا آزمون سوبل اجرا شود. فرمول آزمون سوبل به صورت زیر

### تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان.../رضایی، ایرانزاده، تاری و پایدارفرد

است و مقدار به دست آمده برای z-value به مانند اعداد معناداری t در سطوح مختلف سنجیده می شود.

$$z - \text{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}}$$

صورت کسر به عنوان ضریب مسیر میانجی گری (اثر غیرمستقیم) در این فرمول مورد بررسی قرار گرفته است. در فرمول فوق داریم:

a: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته

$S_a$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

$S_b$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته.

ارقام مربوط به آزمون سوبل از جدول (۴) استخراج می شود. محاسبات آزمون سوبل به سادگی می تواند انجام شود. با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵ اگر مقدار Z از ۱/۹۶ و یا ۲/۵۸ بیشتر باشد، اثر غیرمستقیم مشاهده شده از نظر آماری معنادار است.

$$\begin{aligned} z - \text{value} &= \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} \\ &= \frac{0.53 \times 0.343}{\sqrt{(0.343^2 \times 0.04^2) + (0.53^2 \times 0.04^2) + (0.04^2 \times 0.04^2)}} \\ &= \frac{0.182}{0.0137} = 13.25 \end{aligned}$$

با توجه نتایج حاصل برای فرضیه چهارم، ضریب مسیر ۰/۱۸۲ و مقدار Z برابر ۱۳/۲۵ خارج از محدوده بحرانی ۲/۵۸+ و ۲/۵۸- است؛ لذا نقش میانجی گری جانشین پروری در سطح معنی دار ( $P < 0.001$ ) می باشد؛ پس فرضیه چهارم تحقیق تأیید می شود. برای اندازه گیری شدت اثر میانجی از آماره  $VAF^{57}$  استفاده می شود. محدوده مقداری این آماره بین صفر و یک است. مقادیر نزدیک تر به یک نشان از شدت تأثیر بالای متغیر میانجی را دارد. میزان سنجش این آماره به این صورت است که مقدار کمتر از ۰/۲، به منزله نبود شدت اثر میانجی؛ مقدار ۰/۲ تا ۰/۸، دارای میانجیگری متوسط و مقدار بیشتر از ۰/۸، دارای شدت میانجی گری کامل است. محاسبه شدت میانجی گری در مورد فرضیه چهارم به صورت ذیل است:

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = \frac{(0.53 \times 0.343)}{(0.53 \times 0.343) + 0.434} = 0.295$$

نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد که میزان میانجی‌گری جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان در حد متوسط است.

### **بحث و نتیجه‌گیری**

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری کارکنان با تبیین نقش میانجی جانشین‌پروری بود.

نتایج پژوهش نشان داد که در حضور رهبری تحول‌آفرین، کارکنان تاب‌آوری بیشتری را احساس می‌کنند. مدیر سازمان به عنوان یک رهبر تحول‌آفرین، از یک طرف به کارکنان انگیزه و الهام می‌بخشد تا بهترین تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی به کار گیرند. او همچنین بر توسعه کارکنان از طریق ارتقای قابلیت‌های آن‌ها و به رسمیت شناختن تلاش‌های آن‌ها در طرف مقابل تأکید می‌کند. محققان اولیه همچنین در بسیاری از سطوح ثابت کرده‌اند که رهبران شرکت‌ها در موقعیت بسیار خوبی برای تأثیرگذاری بر نتایج کارمندان مختلف هستند (دیجوروا و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، انتظار می‌رود که کارکنان ادارات تحت نظارت رهبری تحول‌آفرین سطح اعتماد و احترام بیشتری را ایجاد کنند که باعث می‌شود آنها تعهد و تمایل بیشتری برای فراتر از انتظارات برای حمایت از سازمان خود نشان دهند. اساساً، کارکنان اداره کل امور مالیاتی به طور مرتب با موقعیت‌های خسته‌کننده و تنش‌زا مواجه می‌شوند که ممکن است منجر به از دست دادن منابع و کاهش تاب‌آوری شغلی شود؛ بنابراین، نتایج این تحقیق در همسویی با تحقیقات قبلی از جمله برنارد و همکاران (۲۰۱۸)، فرانچوسکا و همکاران (۲۰۲۱)، هیلمن و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که در حضور رهبری تحول‌آفرین، کارکنان احساس تاب‌آوری بیشتری را دارند.

نتایج این تحقیق همچنین تأثیرات واسطه‌ای مهم جانشین‌پروری را در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی را برجسته می‌کند. به طور خاص، یافته‌های آماری نشان داد که متغیر جانشین‌پروری به طور معنی‌داری ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان را توضیح می‌دهند. کارکنانی که درک جانشین‌پروری در محل کار خود دارند، به خوبی از وظایف خودآگاه هستند که این امر باعث کاهش منابع شخصی از دست رفته می‌شود. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین در سازمان مدیری اجرا می‌شود که برای هر یک از کارکنان در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان جهت و راهنمایی روشن می‌کند؛ به عبارت دیگر، وجود رهبری تحول‌آفرین در یک

## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

سازمان تضمین می‌کند که کارکنان به ویژه در هنگام مواجهه با یک موقعیت استرس‌زا و تنش‌زا از پیگیری خارج نمی‌شوند. هنگامی که هر کارمند درک روشنی از جانشین‌پروری داشته باشد، به عنوان یک نتیجه رهبری تحول آفرین، انتظار می‌رود که او با خطر کمتر کاهش تاب‌آوری روبرو شود. این خطوط استدلال از سوی محققان دیگر نیز حمایت می‌شود (اتوود، ۲۰۲۰).

در نهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت که تاب‌آوری یک عامل روان‌شناختی مرتبط با بهزیستی عاطفی و موفقیت حرفه‌ای کارکنان است. انتظار می‌رود کارکنانی که تاب‌آوری بالایی دارند منابع مختلفی (داخلی و بیرونی) را برای غلبه بر اثرات منفی مرتبط با مشکلات و موانع شغلی پیدا کرده و از آن‌ها استفاده کنند. در بخشی از کارمندان، تاب‌آوری آن‌ها را قادر می‌سازد تا با سازگاری با نوسانات مختلف محل کار، به طور موثر با عوامل استرس‌زای محیط کار مقابله کنند. یک رهبر شرکتی تحت فلسفه رهبری تحول آفرین، چشم‌انداز، مأموریت و اعتماد را با پیروان از یک طرف به اشتراک می‌گذارد. او همچنین آن‌ها را برای دستیابی به اهداف سازمانی به طور موثر ترغیب می‌کند. علاوه بر این، رهبری تحول آفرین سطح بالاتری از شایستگی و عزم را در حل مشکلات پیروان در محل کار نشان می‌دهد که در نهایت باعث افزایش غرور و منزلت آن‌ها می‌شود. کل این فرآیند کارمندان را به نقطه‌ای می‌رساند که انگیزه دارند و میل به فراتر رفتن از وظایف تعیین شده دارند. به بیان دیگر، رویکرد رهبری تحول آفرین، از این نظر، می‌تواند به عنوان یک عامل حیاتی عمل کند که باعث تاب‌آوری کارکنان می‌شود. چنین رهبرانی به کارمندان کمک می‌کنند تا از یک طرف خطر افت عملکرد سازمانی را کاهش دهند، آن‌ها استراتژی‌هایی را برای تجدید کارمندان اجرا می‌کنند، از جمله روش‌های ذهن آگاهی و برنامه‌های انعطاف‌پذیری شخصی از طرف دیگر که باعث می‌شود کارمندان باهوش‌تر شوند و آن‌ها را به سطح افزایش تاب‌آوری سوق دهد. گریمیل و همکاران (۲۰۲۳) پیشنهاد کردند که یک رهبر مؤثر به عنوان یک رویکرد از پایین به بالا، از طریق جانشین‌پروری انگیزه درونی کارکنان را تحریک می‌کند و سپس بروز رفتارهای مختلف کارکنان، از جمله تاب‌آوری به آن‌ها القا می‌شود. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که جانشین‌پروری به عنوان پیامد رهبری ممکن است تاب‌آوری کارکنان را فعال کند. علاوه بر این، یک رهبر با رویکرد تحول آفرین، خودارزیابی عینی، قدردانی از کارکنان برای دستاوردهایشان را نشان می‌دهد و ارتباطات باز با آن‌ها را حفظ می‌کند. در عین حال، رهبری تحول آفرین بر رفاه کارکنان تمرکز می‌کند، سطح انگیزه درونی آن‌ها را افزایش می‌دهد، در نهایت انعطاف‌پذیری آن‌ها و در نهایت تاب‌آوری آن‌ها را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، توانایی الهام‌بخش رهبری تحول آفرین بر افزایش سطح انگیزه کارکنان از طریق نشان دادن نگرانی برای برآوردن نیازها و حل مشکلات کارکنان متمرکز است؛



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

بنابراین، TL انگیزه‌های درونی را در کارکنان القا می‌کند. در مجموع، در یک سازمان، یک رهبر مؤثر انگیزه درونی کارکنان را القا می‌کند که سپس یک اثر بافری بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری ایجاد می‌کند که در نهایت اثر منفی کاهش تاب‌آوری را خنثی می‌کند.

اداره کل امور مالیاتی به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های دولتی در زمینه تأمین بودجه برای انجام خدمات در کشور شناخته شده است که هر ساله با بررسی بیش از چندین میلیون پرونده مالیاتی اشخاص حقیقی و حقوقی در کشور، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود کیفیت خدمات در کشور دارد. عوامل مختلفی در افزایش خطاهای اداره کل امور مالیاتی از جمله تاب‌آوری کارکنان نقش دارند. با انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، انتظار می‌رود بحرانی بودن خطاها و نواقص اداره کل امور مالیاتی بهبود یابد. در این راستا، به مدیریت اداره کل امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود که به شدت در مورد پرورش سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان راه‌حلی برای ریسک تاب‌آوری تلاش و برنامه‌ریزی کنند. وضعیت تنش‌زا پدیده‌ای است که معمولاً در اداره کل امور مالیاتی به علت کثرت پرونده مالیاتی مشاهده می‌شود که ممکن است خطر کاهش تاب‌آوری را در کارمندان ایجاد کند. با این حال، یک مدیر به عنوان یک رهبر تحول‌آفرین به کارکنان کمک می‌کند تا با حمایت، ایجاد انگیزه، تشویق و ارائه کمک‌های لازم برای جلوگیری از کاهش منابع کارکنان، با موقعیت‌های کاهش تاب‌آوری کمتری مواجه شوند. در این راستا به مدیریت اداره کل امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود که جلسات آموزشی مختلفی را به ویژه برای مدیران با تمرکز ویژه بر برجسته کردن مزایای مهمی که یک رهبر تحول‌آفرین می‌تواند در این زمینه به ارمغان بیاورد، ترتیب دهند. علاوه بر این، همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیریت اداره کل امور مالیاتی راهنمایی روشنی در مورد نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف ارائه دهد، زیرا کارکنانی که درک روشنی از جانشین‌پروری دارند، مدبرتر هستند و می‌دانند چه چیزی باید توسط چه کسی انجام شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود معیارهای غربالگری کارمندان در زمان استخدام دوباره تعریف شود. در این رابطه، برخی مکانیسم‌ها باید برای هر نامزد شغل اعمال شود که می‌تواند انگیزه درونی و نگرش مرتبط با تاب‌آوری را نشان دهد. به عنوان جمع‌بندی، نواقص و کاستی‌های اداره کل امور مالیاتی از ابتدا در این زمینه وجود داشته و شاید در آینده نیز وجود داشته باشد، اما با گام‌های اصلاحی مختلف، قطعاً می‌توان از شدت نواقص کاست که نقش یک رهبر تحول‌آفرین در این زمینه بسیار حائز اهمیت است.

## تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

### منابع

- (۱) رحیمی، فاطمه، قلی‌پور، آرین، محمداسماعیلی، ندا و علوی، سیدبابک. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی: یک مطالعه کمی. علوم مدیریت ایران، ۱۵(۶۰)، ۱-۲۲. <https://sid.ir/paper/965109/fa>. SID.
- (۲) رستگار، عباسعلی، باقری قره‌بلاغ، هوشمند و عین‌علی، محسن. (۱۳۹۸). واکاوی نقش ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۴۰)، ۱۰۷-۱۲۸. SID. <https://sid.ir/paper/410171/fa>
- (۳) سعادت، نیلوفر و شاه‌طلبی حسین‌آبادی، بدری (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با عملکرد نوآورانه با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان). تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴(۴)، ۱۹۷-۲۰۶.
- (۴) سعادت‌طلب، آیت؛ فتح‌اللهی کوچه، احمد و کریمی تبار، حسین (۱۳۹۹). نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جان‌نشین‌پروری در آموزش عالی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۵۱)، ۱۱۹-۱۳۶.
- (۵) شمس، زهرا؛ وحدتی، حجت؛ زارعی‌متین، حسن؛ نظر‌پوری، هوشنگ و موسوی، نجم‌الدین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی با رویکرد فراترکیب. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، ۳۹-۶۵.
- (۶) طهرانی، مریم؛ حیدری، الهام؛ مرادپور، فرزاد و فرج‌زاده، کامران. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و نقش تعدیل‌گر جو یادگیری. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۴)، ۱۵-۳۴. doi: 10.52547/jpap.2022.227380.1191
- (۷) قنبری، سعید؛ صلواتیان، سیاوش و کیا، علی‌اصغر (۱۳۹۹). شاخص‌های سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی. مدیریت بحران، ۹(۱)، ۱۰۱-۱۱۴.
- (۸) کوثر، زهرا؛ ندائی، امین، سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۸). عوامل موثر و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی، مدیریت در ایران، ۲۳(۴)، ۲۳-۴۵.
- (۹) لطیف‌مجید و رنجبریان رسول. (۱۳۹۹). بررسی همبستگی دلبستگی شغلی و تاب‌آوری کارکنان با سرسختی آنان در شبکه بهداشت و درمان. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، ۳(۹)، ۴۱-۶۵.
- (۱۰) مشایخ‌موبینی ابوالفضل. (۱۴۰۲). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان از طریق دانش و نوآوری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۴)، ۱۰۸۸-۱۱۰۱.

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳**

- ۱۱) موسوی فرد، سیدرضا و حامدی، ارکیده (۱۴۰۲). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی در پلیس +۱۰ شهر کرمانشاه. رفاه اجتماعی، ۲۳(۹۱)، ۲۱۹-۲۵۱.
- ۱۲) هداوند، جواد و دهقانکار فرزانه (۱۴۰۱). مبانی نظری و الگوی مفهومی مدیریت استعداد با تأکید بر کارکنان اداری آموزش و پرورش، اندیشه مدیران دولتی، ۴(۱۵)، ۱۶-۲۹.
- 13) Abou Hashish, E., & Farghaly, S. (2021). Exploring how nurse managers' knowledge of succession planning affects their leadership and organisational resilience. *Nursing Management*, 28(6).
- 14) Ahmad, R., Ngah, A. H., & Mohamed, A. M. (2024). Examining the Linkage between transformational leadership styles and succession planning programs in Malaysian public universities. *International Journal of Public Administration*, 47(3), 172-185.
- 15) Ahmed, S. S., Khan, M. M., & ur Rahman, M. (2023). Unlocking employees resilience in turbulent times: the role of spiritual leadership and meaning. *Continuity & Resilience Review*.
- 16) Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 83, 34-64.
- 17) Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.
- 18) Anyanwu, D. (2016). Human capital development and organizational resilience in selected manufacturing firms in Rivers State. *Int. J. Nov. Res. Hum. Ity Soc. Sci*, 3(2), 43-50.
- 19) Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitical and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant?(A literature study). *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 12-16.
- 20) Atwood, C. (2020). Succession planning basics. *Association for Talent Development*.
- 21) Banks, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159-182.
- 22) Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

- 23) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.
- 24) Borg, J., Borg, N., Scott-Young, C. M., & Naderpajouh, N. (2021). The work readiness–career resilience linkage: implications for project talent management. *International journal of managing projects in business*, 14(4), 917-935.
- 25) 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.
- 26) Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362.
- 27) Canton, J. (2015). *Future smart: Managing the game-changing trends that will transform your world*. Da Capo Press, Incorporated.
- 28) Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256-270.
- 29) Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. (2021). Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria. *Leadership in Health Services*, 34(3), 229-247.
- 30) Franken, E. (2019). *Building people up: Leadership and employee resilience* (Doctoral dissertation, Open Access Te Herenga Waka-Victoria University of Wellington).
- 31) Gehrisch, M. G., & Süß, S. (2023). Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance—a literature review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, 73(3), 1045-1107.
- 32) Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.
- 33) Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational statistics*, 28, 565-580.
- 34) Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- 35) Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.

- 36) Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517-1532.
- 37) Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2020). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 61-80.
- 38) Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- 39) Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A literature review: is transformational leadership elitist and antidemocratic?. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36-43.
- 40) Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- 41) Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- 42) Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.
- 43) Malik, P. (2024). Individual-focused transformational leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: mediating and moderating mechanisms of job crafting and employee resilience. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 90-113.
- 44) Mao, Y., Lai, Y., Zhai, Y., Xie, M., Yu, J., Wang, Q., ... & Bonaiuto, M. (2022). Authentic leadership and employee resilience: a moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 901085.
- 45) Martin, C. M., & O'Shea, K. (2021). Succession planning for organizational stability. *Nursing management*, 52(4), 12-20.
- 46) McLarnon, M. J. W. (2011). Development and Initial Validation of the Workplace Resilience Inventory: Evidence Supporting a New Model of Resilience.
- 47) Mishra, P., & McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207-234.
- 48) Najam ul Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles.
- 49) Nave, E., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., do Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-25.

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تازی و پایدارفرد

- 50) Othman, M. (2022). The impact of transformational leadership on nurses' job satisfaction and retention: A literature review. *Kaitiaki Nursing Research*, 13(1), 26-31.
- 51) Pahi, M. H., Ahmed, U., Sheikh, A. Z., Dakhan, S. A., Khuwaja, F. M., & Ramayah, T. (2020). Leadership and commitment to service quality in Pakistani hospitals: The contingent role of role clarity. *Sage Open*, 10(4), 2158244020963642.
- 52) Prayag, G. (2019). Building destination resilience through community and organizational resilience. In *Tourism and hospitality in conflict-ridden destinations* (pp. 56-68). Routledge.
- 53) Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning!. *Management in Education*, 34(1), 33-37.
- 54) Rothwell, W. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom.
- 55) Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092.
- 56) Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33.
- 57) Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16-30.
- 58) Siswanto, D., Basalamah, S., Mus, A., & Semmaila, B. (2020). Transformational leadership, trust, work involvement, soldier's job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(13), 3143-3150.
- 59) Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004, June). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (Vol. 1, No. 2, pp. 739-742).
- 60) Tokbaeva, D., & Achtenhagen, L. (2023). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 223-262.
- 61) Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21.
- 62) Yarangga, R. E., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Rasyid, A. (2023). Succession Excellence: Nurturing Leadership Talent for Sustainable Organizational Success. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(6), 317-331.

1. Bankins et al.
2. resilience
3. Barasa, Mbau & Gilson
4. Hillmann & Guenther
5. Ahmed, Khan & ur Rahman
6. Gehrisch & Süß
7. Burnard, Bhamra & Tsinopoulos
8. Yarangga et al.
9. succession
10. Khoreva, Vaiman & Van Zalk,
11. Martin & O'Shea
12. Anyanwu
13. Mishra & McDonald
14. transformational leadership
15. Greimel, Kanbach & Chelaru
16. Saad Alessa
17. Kotamena, Senjaya & Prasetya
18. Asbari, Santoso & Prasetya
19. Ahmad, Ngah & Mohamed
20. Othman
21. Vakilzadeh & Haase
22. Andersson et al.
23. Djourova et al.
24. Luthar, Cicchetti & Becker
25. McLarnon
26. Franken
27. Mao et al.
28. Luthans & Avolio
29. Alilyyani, Wong & Cummings
30. Brown, Treviño & Harrison
31. Franczukowska et al.
32. Kalyar, Usta & Shafique
33. Malik
34. Pahi et al.
35. Bass & Riggio
36. Jain, Duggal & Ansari
37. Madi Odeh et al.
38. Hogan & Kaiser
39. Bass & Riggio

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان.../رضایی، ایرانزاده، تاری و پایدارفرد

---

40. Rothwell
41. Canton
42. Najam ul Hassan & Siddiqui,
43. Atwood
44. Abou Hashish & Farghaly
45. Samuel & Isa
46. Siambi
47. Nave et al.
48. Ritchie
49. Tokbaeva & Achtenhagen
50. Borg, Borg, Scott-Young & Naderpajouh
51. Green
52. Prayag
53. Siswanto et al.
1. Tenenhaus
55. Henseler & Sarstedt
- 56 . Bootstrapping
57. Variance Accounted For



**Transformational Leadership and Resilience of Employees: the Mediating Role of Succession in the General Administration of Tax Affairs of East Azarbaijan Province**

Nazila Rezaie<sup>1</sup>  
Soleyman Iranzadeh<sup>2</sup>  
Ghafar Tari<sup>3</sup>  
Davod Paydar Fard<sup>4</sup>

Receipt: 29/07/2024

Acceptance: 03/09/2024

**Abstract**

The current research was conducted with the aim of investigating the relationship between transformational leadership and succession planning by explaining the role of succession planning as a mediator. The descriptive-correlation research method is structural equations. The statistical population included all employees of the General Department of Tax Affairs of East Azarbaijan province. According to Green's method, a sample of 120 people was selected by simple random sampling. The tools of data collection were Siswanto's transformational leadership questionnaires, Prayag et al.'s resilience questionnaires, and Motaghi's and Beheshtifar's successors, whose validity and reliability were confirmed in previous researches. Hypotheses were analyzed with Pearson's correlation coefficient, bootstrap and Sobel tests using SPSS-28 and SmartPLS-4 software. The results of correlation analysis showed that there is a significant positive relationship between transformational leadership and succession and employee resilience ( $P < 0.001$ ). Also, based on the results, there is a significant positive relationship between succession and employee resilience ( $P < 0.001$ ). The GoF index to check the goodness of fit of the model was 0.706 and showed that the drawing model is strongly approved. The results of bootstrap and Sobel test showed that succession has a significant mediating role in the relationship between transformational leadership and employee resilience ( $P < 0.001$ ).

**Keywords**

Resilience of employees, transformational leadership, succession, general administration of tax affairs.

1. PhD Student, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

nazilarezaie69@gmail.com

2. Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

(Corresponding Author) iranzadeh@iaut.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran. gh\_tari@marandiau.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. D.paydardard@gmail.com



## بررسی تأثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۱۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۶ مهرداد سرفرازی

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کارکنان اداره کل فرودگاه‌های استان فارس می‌باشد که تعداد آن‌ها ۵۲۹ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۲۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و برای توزیع پرسشنامه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد که از پرسشنامه مهارت‌های فردی (شاکری زنگیر)، رفتار کارآفرینانه (زامپتاکیس و همکاران) و شایستگی کارکنان (عربی) استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات پنج تن از خبرگان این حوزه مورد تأیید قرار گرفت و جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و مشخص شدن نرمال بودن متغیر با توجه به آزمون کولموگروف-اسمیرنوف با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و اس پی اس و آزمون آماری معادلات ساختاری جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و برای بررسی رابطه بین متغیرها استفاده گردید. نتیجه فرضیه اصلی تحقیق نشان داد رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

### کلمات کلیدی

رفتار کارآفرینانه، شایستگی‌های کارکنان، مهارت‌های فردی، فرودگاه

## مقدمه

امروزه، تمامی ابعاد زندگی انسان را کسب‌وکارها احاطه کرده‌اند. هر روز، انسان با تعداد زیادی از کسب‌وکارها در ارتباط است، خرید و فروش انجام می‌دهد و به‌واسطه آن‌ها نیازهای خود را برطرف می‌سازد. کسب‌وکار و بازاریابی، یکی از بخش‌های مهم تجارت به شمار می‌رود و مدیریت مشتری و کارکنان، کلید موفقیت کسب‌وکارها می‌باشد (سادات مهدوی و همکاران، ۱۳۹۷). پیدایش سازمان‌های نوین همراه با پیچیدگی‌های خاص خود از یک‌طرف و کاربرد وسیع تکنولوژی از طرف دیگر سازمان‌های امروزی را از بعد ارتباطات دگرگون ساخته است. به‌طوری‌که به عقیده هربرت سایمون بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت (اسکندری و قصابی خوشه مهر، ۱۳۹۴). این سخن اهمیت ارتباطات مؤثر در سازمان‌ها و تأثیر آن بر رفتار افراد و گروه‌ها را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد که داشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر، رمز و راز موفقیت مدیران در عرصه سازمان و راه‌حل بنیادی برای مقابله با مسائل سازمان است (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۹۵).

مدیران همواره نقشی مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. مدیران میانی و ارشد عنصری کلیدی در راهنمایی، هدایت و موفقیت مدیران عملیاتی و کارکنان می‌باشند. تأثیر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمان‌ها امروزه در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار گردیده است. از سوی دیگر در عصر حاضر، تغییرات شگرفی در محیط سازمان‌ها رخ داده است. این تغییرات سازمان‌ها را نیز دستخوش تغییرات عظیمی نموده است. از جمله اینکه سازمان‌ها مسطح‌تر شده‌اند، بسیاری از سطوح مدیریتی حذف شده است، توجه به مشتری و مشتری‌مداری افزایش یافته است و مواردی از این قبیل پاسخ سریع به مشکلات و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته است و نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش‌ازپیش آشکار گردیده است. از این‌رو به‌کارگیری رویکرد مناسب جهت جذب، نگهداری، رشد، آموزش و ارزیابی مدیران می‌تواند گامی بزرگ در این مسیر محسوب شود. رویکرد به‌کارگیری شایستگی‌ها، از جمله جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که تاکنون در این زمینه مطرح شده است و ظهور و گسترش آن حاصل ربع آخر قرن بیستم می‌باشد (سرعتی آشتیانی، ۱۳۹۴).

امروزه با توجه به رقابت شدید جهانی، سازمان‌هایی قادر به حفظ رقابت در عرصه کسب‌وکار خواهند بود که از روش‌های خلاقانه، نوآور و کارآفرین برای ارتقای بازدهی، رضایت و کیفیت استفاده کنند تا بتوانند گوی سبقت را از دیگر رقبا کسب کنند به‌عبارت‌دیگر با عنایت به پیچیدگی و رقابت رو به رشد موجود در دنیای امروز که البته با تحولات سریع محیط بین‌الملل و گذر از جامعه صنعتی به جامعه

## بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

اطلاعاتی و نیز تغییر اقتصاد ملی به اقتصاد جهانی همراه است از کارآفرینی به عنوان موتور محرک توسعه اقتصادی یاد می شود. زیرا می تواند باعث رشد و توسعه اقتصادی کشورها، افزایش بهره‌وری، ایجاد اشتغال و رفاه اجتماعی شود. هیت<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) اعتقاد دارند که روند رشد و توسعه جهانی به خوبی نشان می دهد که با افزایش و گسترش فناوری های پیشرفته، نقش و جایگاه کارآفرینی و افراد کارآفرین حیاتی جلوه می کند. کارآفرینی از منابع مهم، ارزان و بسیار ارزشمند و پایان ناپذیر همه جوامع بشری است (بخشی جهرمی و همکاران، ۱۴۰۱).

کارآفرینی پیش از آنکه ابزار و روشی برای حل مشکلات امروز سازمان ها و در حالت کلی اجتماعات بشری باشد، رویکردی است که در آن وجوه آفرینندگی، زایش، نوشتن و نو بودن نقش قابل توجهی دارد. بدین ترتیب کارآفرین کسی است که دائماً در حال تولید، پرورش، به کارگیری و به طور کلی جان دادن و روح دمیدن به افکار و ایده های جدید است. این ایده ها می تواند یک تئوری، یک محصول، یک فرآیند و یا یک سبک نوین زندگی باشد (عربشاهی، ۱۳۹۵). رفتار کارآفرینی زیرمجموعه از فعالیت های کارآفرینی است که با درک، پیش بینی و تأثیر بر رفتار انسان، در رشد و پایداری سازمان ها در محیط پیچیده نقش دارد (مک آدام، ۲۰۱۹). رفتار کارآفرینی به عنوان یک علاقه آکادمیک، مطالعه رفتارهای انسان است که از طریق ایجاد و توسعه سازمان های سرمایه گذاری جدید، به دنبال استفاده از فرصت های کارآفرینی است و رفتار کارآفرینی نتیجه تقریبی شناخت ها و احساسات کارآفرینی کارآفرینان است (برد و شودت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). رفتار کارآفرینانه عبارت است از مجموعه ای از فعالیت ها و اقداماتی که افراد در سطوح مختلف سازمانی از طریق ترکیبات نوآورانه منابع برای شناسایی و بهره برداری از فرصت ها انجام می دهند. در رفتار کارآفرینانه کارکنان، بهره برداری از فرصت ها برای ایجاد ارزش در سطح سازمان/شرکت امری اساسی است (زالی و همکاران، ۱۳۹۹).

شایستگی نیز همانند چتری است که هر چیزی را که به گونه ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد، در برمی گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی ها، مهارت ها و نگرش ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت ها را شامل می شود. به این ترتیب شایستگی ها را می توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تأثیر دارند. شایستگی ها بیان گر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند (پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می شوند که با تلاش و

کوشش و ایجاد هماهنگی و به‌کارگیری دیگر اجزا سازمان، اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشد. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شود (حسامی و همکاران، ۱۴۰۰). دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل‌بررسی است قرار دادن افراد در جایگاه‌های متناسب با توانایی، تجارب و قابلیت آن‌ها است. این فرآیند در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی گردیده است. مفهوم شایسته‌سالاری به‌اجمال شایستگی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروها و سپس فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت حسب توانمندی‌های افراد می‌باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲).

مهارت‌های فردی به‌عنوان توانایی کار کردن با گروه، ارائه آموزش و خدمات به دیگران، راهنمایی و مشاوره، مذاکره و گفتگو و همچنین توانایی کار کردن با افراد فرهنگ‌های مختلف تعریف شده است (ایحمیده<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). مهارت‌های فردی جنبه‌های مختلف زندگی افراد از جمله حیطه شناختی، عاطفی، معنوی و اخلاقی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عدم وجود این مهارت مانع از برقراری روابط سالم، مشارکت با دیگران، همکاری، تمجید و قدردانی می‌شود و واکنش‌های اجتماعی نامعقولی به همراه دارد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۵). مهارت فردی، زمانی صورت می‌گیرد که افراد باهم تعامل داشته باشند، هر ارتباطی یک تبادل است و حداقل دو نفر باید در آن شرکت داشته باشند. افراد به طرق گوناگون با یکدیگر صحبت می‌کنند، گوش می‌دهند، مشاهده می‌کنند و نسبت به هم واکنش نشان می‌دهند و اطلاعات بسیاری ردوبدل می‌کنند و این همان شیوه زندگی اجتماعی است (افروخته و همکاران، ۱۳۹۹). اداره کل فرودگاه‌های استان فارس یکی از ناوگان‌های مهم حمل‌ونقل کشور و بعضاً بین‌المللی می‌باشد که اخیراً با چالش و مشکلات فراوانی از جمله تأخیر در پرواز، زمین‌گیر شدن پروازها و... روبرو گردیده است. روند ناعادلانه توزیع حقوق و دستمزد و ترفیع و ارتقا کارکنان موجب شده است که کارکنان اقدام به رفتارهای کارآفرینانه نکنند و از ایده‌ها و خلاقیت‌های خود استفاده نمایند. وجود رفتارهای کارآفرینانه باعث می‌شود کارکنان فضای رقابتی سالم که منجر به توسعه می‌گردد را تجربه نمایند و همچنین سطح اختلافات به حداقل میزان خود برسد، تصمیمات صحیح اتخاذ شده و ارتباطات به شکل صحیح و سازنده در سازمان برقرار گردد بنا بر توضیحات بیان‌شده پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد؟

## بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

اداره کل فرودگاه‌های استان فارس یک عامل اصلی و مهم در توسعه گردشگری می‌باشد که می‌تواند در پیشرفت استان نقش مؤثری را ایفا نماید عملکرد سال‌های گذشته فرودگاه‌ها نشان می‌دهد که اگرچه روند مناسبی را انجام داده‌اند اما همچنان مشکلات فراوانی را در پیش رودارند که برای حل آن‌ها می‌بایست به خلاقیت و رفتارهای کارآفرینانه کارکنان تکیه نمود لذا رفتار کارآفرینانه از آن‌رو اهمیت دارد که نیروهای آن سازمان به مهارت‌ها و استعدادهای خود پی می‌برند و پس از مدتی به یک کارآفرین مستقل تبدیل می‌شوند همچنین موجب منافع مالی، حفظ کارکنان، انگیزه و انعطاف‌پذیری آن‌ها در محیط‌های رقابتی می‌شود لذا وجود رفتار کارآفرینانه در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس می‌تواند شایستگی کارکنان را افزایش دهد بر اساس مطالب بیان‌شده پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس می‌پردازد.

### **مبانی نظری تحقیق**

در دنیای امروز افراد، سازمان‌ها و کشورهایی موفق‌ترند که توانسته‌اند کارآفرینی کنند و از دانش فنی و تکنولوژی برای دستیابی به رفاه و ثروت بهره‌مند شوند (شاهین، ۱۳۹۴). دانشمندان معتقدند که دانش فنی و تکنولوژی به ثروت، رفاه و سود اقتصادی تبدیل نمی‌شود، مگر با وجود افراد کارآفرین و خلاق که با خلاقیت و نوآوری شیوه‌های ناکارآمد قبلی را تخریب نموده و روش‌های جدید را به وجود آورند. به بیان دیگر، چرخه‌های توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی‌آید و کارآفرینی موتور رشد و توسعه است (ملک‌زاده و راهنما، ۱۳۹۵). کارآفرینی از محورهای اصلی رشد و توسعه است و از نظر برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی و توسعه پایدار دارای اهمیت است. موجب ایجاد اشتغال می‌شود. باعث افزایش سود و سرمایه سرمایه‌گذاران می‌شود، موجب دگرگونی ارزش‌ها و تحول ماهیت آن‌ها می‌شود و ارزش‌های تازه‌ای به وجود می‌آورد (رحیمی فر، ۱۳۹۹). موجب پر شدن خلأها و شکاف‌های بازار کار می‌شود، یعنی با توجه به دگرگونی شرایط بازار کار و فراهم شدن فرصت‌های تازه، تصمیم‌های تازه‌ای گرفته می‌شود، موجب گذر از رکود اقتصادی، جبران عقب‌ماندگی‌های اقتصادی و آسان شدن روند رشد و توسعه کشور می‌شود. عوامل و شرایط لازم را برای تولید کالاها، محصولات و بازاریابی آن‌ها فراهم می‌سازد. کارآفرینی به هنگام بحران و ناتوانی بخش خصوصی در ایجاد اشتغال می‌تواند باعث جلوگیری از پس‌روی اقتصاد شود (پیرداده بیرانوند و فلکی، ۱۳۹۴). رفتار کارآفرینانه کارکنان می‌تواند به شرکت‌ها در احیای کسب‌وکار، نوآوری، سازگاری با تغییرات در محیط‌های بیرونی و درونی، ارتقای عملکرد و توسعه صادرات کمک نماید؛ بنابراین رفتار کارآفرینانه کارکنان در یک

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

شرکت یک منبع استراتژیک مهمی است که منجر به هدایت شرکت در مدیریت و رقابت در کسب و کار می‌شود که بخش عمده تحقیقات در مورد تأثیرات مستقیم رفتار کارآفرینانه کارکنان بر عملکرد شرکت را تبیین می‌کند (اسکارمیس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

مهارت‌های فردی یکی از مهارت‌های اساسی زندگی اجتماعی انسان‌هاست. به اعتقاد بسیاری از محققان و روان‌شناسان، مهارت‌های فردی یکی از دغدغه‌های اصلی و چالش‌برانگیز ایجاد موفقیت در زندگی انسان‌ها محسوب می‌شود (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۴). اهمیت مهارت‌های فردی در زندگی اجتماعی به حدی است که برخی صاحب‌نظران مبنای رشد انسانی و آسیب‌های فردی و پیشرفت‌های بشری را در فرایند ارتباط دانسته‌اند. از دیدگاه بعضی محققان موفقیت سازمان‌ها در گرو مهارت‌های فردی تمام کارکنانشان است (نظری و پاکدلیان، ۱۳۹۴). مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان نقش مهارت‌های فردی را در موفقیت وظایف شغلی‌شان بسیار مهم‌تر از مهارت‌های فنی خاص تلقی می‌کنند. امروزه مهارت‌های فردی دغدغه اصلی تمام سازمان‌هاست. هنگامی که مقررات، روش‌ها، رفتار افراد و گروه‌ها از شفافیت لازم برخوردار نباشد، احتمال ایجاد تعارض و به تبع آن هرج و مرج در سازمان، کاهش عملکرد یا از دست دادن نیروهای کارآمد، می‌گردد. در صورتی که ارتباطات سالم و اثربخش، تنش‌های موجود در مسیر انجام وظایف سازمانی افراد را کاهش داده یا به طور کامل از بین می‌برد. از همین رو، برخورداری و به‌کارگیری مهارت‌های فردی برای درک دقیق دلیل ایجاد تعارض‌ها و احساسات منفی مرتبط با آن، برای طرفین تعارض امری ضروری است (عباس‌زاده و عباس‌زاده، ۱۴۰۰).

**مهارت‌های فردی<sup>۶</sup>:** مهارت‌های فردی مهارت‌هایی هستند که توانایی اجتماعی و روحی کارکنان را افزایش می‌دهند و موجب می‌شوند تا آنان بتوانند به نحوی بهتر و مؤثرتر با مشکلات و مسائل کاری مواجه شود (قاسمی و مهرعلی‌زاده، ۱۳۹۵).

**شایستگی کارکنان<sup>۷</sup>:** شایستگی به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها می‌باشد که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص می‌باشد (امانی و همکاران، ۱۳۹۴).

**رفتار کارآفرینانه<sup>۸</sup>:** رفتار کارآفرینانه به مجموعه فعالیت‌ها و شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که فرد در سطوح مختلف مسئولیت، به‌طور مستقل، باهدف ایجاد و بهره‌گیری خلاقانه از منابع، در جهت شناسایی و استفاده از فرصت‌ها و با ادراک قوی از کارآمدی خود، به راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکار اقدام می‌کند (حمزه‌لو و همکاران، ۱۴۰۱).

## بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

**کاغذبازی:** اصول تشریفاتی اداری که با نوشتن نامه‌های متعدد از روسا به مرئوسین و بلعکس صورت گیرد (فرهنگ دهخدا)

**تغییر در رفتار کارکنان:** تغییر در رفتار دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. (محمدپورزندى و همکاران، ۱۳۹۶).

**بینش استراتژیک:** بینش استراتژیک، نگاه روشن و واضحی به موقعیت یک سازمان دارد، با ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک باوجود تغییرات گسترده دنیای پیرامونی، تصویری قانع‌کننده از آینده به همراه نقشه‌ای متقاعدکننده برای پیمایش این تصویر ارائه می‌دهد و تحلیلی روشن‌بینانه در راستای دستیابی به ثبات و توسعه را در قالب طرح جامع برای برنامه‌ریزی و اجرای موفقیت‌آمیز آن به همراه دارد (شهریاری و همکاران، ۱۴۰۱).

**محیط حمایتی:** به باور کارکنان از اینکه مدیران تا چه حد برای همکاری آن‌ها ارزش قائل می‌شود و به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد، اشاره می‌کند (حمیدیان و همکاران، ۱۳۹۸).

### **پیشینه تجربی تحقیق**

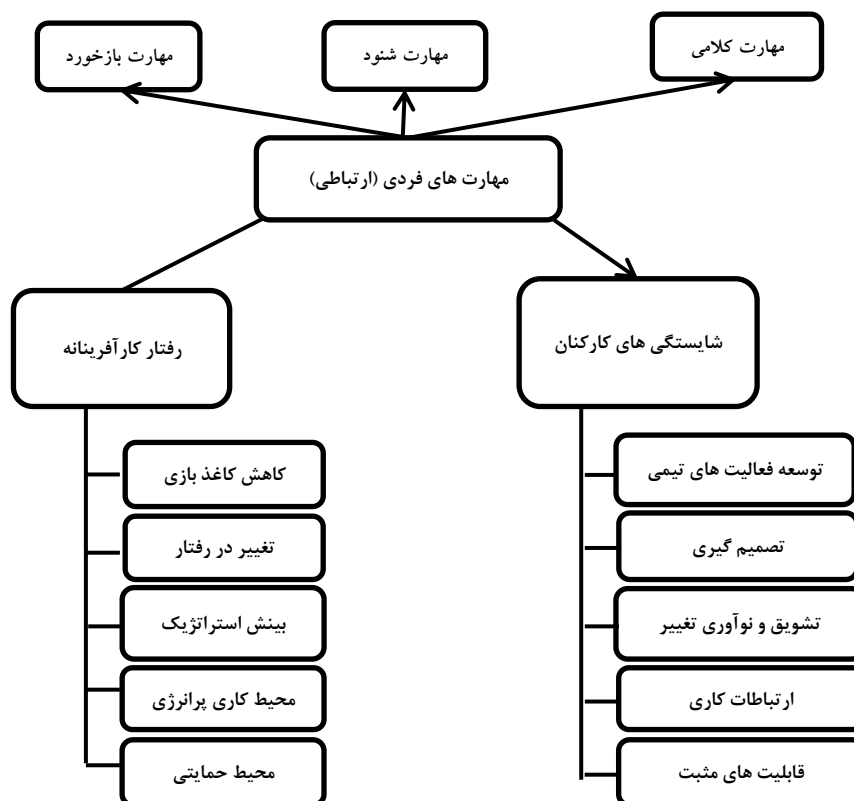
مرادی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان اثربخشی آموزش شایستگی اجتماعی بر مهارت‌های ارتباطی و تنظیم هیجان دانش آموزان پرخاشگر دوره دوم ابتدایی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که گروه آموزش شایستگی اجتماعی به‌طور معناداری بر مؤلفه‌های تنظیم هیجان و مهارت‌های ارتباطی اثربخش بود. بر اساس نتایج این مطالعه، به نظر می‌رسد با آموزش شایستگی اجتماعی می‌توان میزان تنظیم هیجان و مهارت‌های ارتباطی را در بین دانش آموزان دوره ابتدایی را بهبود بخشید. بهاری (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با خودکارآمدی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان بیرجند انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های ارتباطی بازخورد، شنود و کلامی با کارآمدی در مدیریت و کارآمدی در رهبری مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنادار وجود دارد؛ و هر سه مهارت شنود، کلامی و بازخورد دارای قدرت پیش‌بینی تغییرات خودکارآمدی مدیران مدارس ابتدایی هستند و از بین این سه مهارت، مهارت شنود دارای قدرت پیش‌بینی بالاتری در پیش‌بینی تغییرات خودکارآمدی مدیران مدارس ابتدایی است. کامجو و کامجو (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک‌های مدیریت و نگرش حرفه‌ای با رفتار کارآفرینانه معلمان دبستان‌های شهرستان داراب انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که بین سبک‌های مدیریت با رفتار کارآفرینانه معلمان و بین نگرش حرفه‌ای با رفتار کارآفرینانه معلمان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین از بین ابعاد سبک‌های



مدیریت، سبک مدیریت انسان مدارانه و سبک مدیریت وظیفه مدارانه به ترتیب برای پیش‌بینی رفتار کارآفرینانه از قدرت پیش‌بینی مناسبی برخوردار هستند و درنهایت مشخص گردید که نگرش حرفه‌ای برای پیش‌بینی رفتار کارآفرینانه از قدرت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. اسریل و راهیودا (۲۰۲۲) در تحقیقی به بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر فرهنگ‌سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی پرداختند. این تحقیق به صورت پیمایشی و با توزیع پرسشنامه در بین مدیران ۸۰۰ شرکت تولیدی انجام شد. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تمامی فرهنگ‌سازمانی دارد. همچنین نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین رهبری کارآفرینانه بر فرهنگ‌سازمانی تأیید شد. سرجیو و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان رفتار کارآفرینانه شرکت‌های کوچک و متوسط و ویژگی‌های مدیران شمال غربی مکزیک انجام دادند و نتیجه گرفتند که یافته‌های حاصل از آزمون‌ها را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد. گروه اول مربوط به ویژگی‌های مدیران است که در رفتار کارآفرینانه تفاوتی بین آن‌ها وجود ندارد. در این مورد می‌توان به جنسیت اشاره کرد، به‌گونه‌ای که هیچ تفاوتی در رفتار کارآفرینانه سازمان‌های مورد مطالعه در زمانی که توسط مردان یا زنان اداره می‌شود، وجود ندارد. خیرالدین و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی رابطه رهبری کارآفرینانه و فرهنگ‌سازمانی در پروژه‌های ساخت‌وساز پرداختند. در این مقاله با رویکردی مروری به بررسی مساله سبک رهبری کارآفرینانه و رابطه آن با ابعاد مختلف فرهنگ‌سازمانی پرداخته شده است. نتایج این تحقیق که از طریق بررسی مقالات ده سال اخیر انجام شده نشان می‌دهد که سبک رهبری کارآفرینانه در فرهنگ‌سازمانی تأثیرگذار است.

## بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

### مدل مفهومی تحقیق



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه های تحقیق

#### فرضیه اصلی

رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت های فردی در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

#### فرضیه های فرعی

۱. رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.
۲. رفتار کارآفرینانه بر مهارت های فردی در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.
۳. مهارت های فردی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.
۴. کاهش کاغذبازی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

۵. تغییر در رفتار کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

۶. بینش استراتژیک بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

۷. ایجاد یک محیط کاری پرانرژی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

۸. محیط حمایتی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

### **روش‌شناسی تحقیق**

روش تحقیق پژوهش حاضر از دو جنبه قابل بررسی است: الف) هدف: این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد. ب) ماهیت و روش: این تحقیق از نظر ماهیت و روش، از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان اداره کل فرودگاه‌های استان فارس می‌باشد که بر اساس اطلاعات به دست آمده تعداد آن‌ها ۵۲۹ نفر برآورد گردید. در پژوهش حاضر مهارت‌های ارتباطی از طریق پرسشنامه‌ای که شاکری زنگیر (۱۳۹۳) طراحی نموده است و مشتمل بر ۱۸ سؤال می‌باشد سنجیده می‌گردد. شایستگی کارکنان از طریق پرسشنامه‌ای که توسط عربی (۱۳۹۱) طراحی شده است سنجیده شد این پرسشنامه از ۶۳ سؤال می‌باشد. رفتار کارآفرینانه از طریق پرسشنامه‌ای که توسط زامپتاکیس ۹ و همکاران (۲۰۰۷) طراحی شده است سنجیده شد این پرسشنامه از ۱۲ سؤال می‌باشد. کاغذبازی از طریق پرسشنامه‌ای که توسط زامپتاکیس ۱۰ و همکاران (۲۰۰۷) طراحی شده است سنجیده شد. تغییر در رفتار کارکنان: تغییر در رفتار کارکنان از طریق پرسشنامه‌ای که توسط زامپتاکیس ۱۱ و همکاران (۲۰۰۷) طراحی شده است سنجیده شد. بینش استراتژیک: بینش استراتژیک از طریق پرسشنامه‌ای که توسط زامپتاکیس ۱۲ و همکاران (۲۰۰۷) طراحی شده است سنجیده شد محیط حمایتی: محیط حمایتی از طریق پرسشنامه‌ای که توسط زامپتاکیس ۱۳ و همکاران (۲۰۰۷) طراحی شده است سنجیده شد.

### **یافته‌های تحقیق**

#### **بررسی فرضیه‌های تحقیق**

**فرضیه فرعی اول: رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد.**

جهت بررسی تأثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان

### بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

فارس از رگرسیون استفاده شده است؛ اما قبل از بررسی رگرسیون، همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج آزمون همبستگی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱- همبستگی فرضیه فرعی اول

متغیر	شایستگی کارکنان		وجود رابطه	نوع رابطه	R <sup>2</sup>
	ضریب همبستگی	معنی داری			
رفتار کارآفرینانه	۰/۴۳۱	۰/۰۰۰	۲۲۳	دارد	۳۵۴

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین رفتار کارآفرینانه و شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس رابطه معنی دار وجود دارد (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵). این رابطه به صورت مستقیم می باشد. بر اساس مقدار ضریب تعیین، رفتار کارآفرینانه ۳۵/۴ درصد از تغییرات شایستگی کارکنان را تبیین می کند. به عبارت دیگر با افزایش رفتار کارآفرینانه، شایستگی کارکنان به میزان ۳۵/۴ درصد افزایش می یابد.

جدول ۲- نتایج آزمون تحلیل رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۲۱/۲۳۴	۱	۲۱/۲۳۴	۴۴/۱۵۷	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۰/۵۱۷	۲۲۲	۰/۲۳۲		
مجموع	۳۱/۷۵۱	۲۲۳			

در جدول فوق سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ بوده که نشان می دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته (شایستگی کارکنان) را توضیح دهد. با توجه به معنادار بودن رگرسیون در مرحله بعد می بایست ضرایب معادله رگرسیون برآورد شده و معنی دار بودن آن ها مشخص شود. جدول زیر حاوی این نتایج می باشد:

جدول ۳- نتایج آزمون معناداری ضرایب رگرسیون

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	مقادیر بتای (Beta) استاندارد	آماره T	سطح معنی داری
شایستگی کارکنان	رفتار کارآفرینانه	۰/۴۳۱	۶/۸۲۶	۰/۰۰۰

در خروجی جدول فوق ضرایب و معناداری هر یک ارائه شده است با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدأ برابر ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین می توان گفت که رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تاثیر معناداری دارد در نتیجه فرضیه فرعی اول پذیرفته می شود.

فرضیه فرعی دوم: رفتار کارآفرینانه بر مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

جهت بررسی تأثیر رفتار کارآفرینانه بر مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس از رگرسیون استفاده می‌گردد اما قبل از بررسی رگرسیون، همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نتایج آزمون همبستگی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴- همبستگی فرضیه فرعی دوم

R2	نوع رابطه	وجود رابطه	مهارت‌های فردی			متغیر
			تعداد	معنی‌داری	ضریب همبستگی	
۱۸۹	مستقیم	دارد	۲۲۳	۰/۰۰۰	۰/۲۱۹	رفتار کارآفرینانه

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین رفتار کارآفرینانه و مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس رابطه معنی‌دار وجود دارد (سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵). این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد. بر اساس مقدار ضریب تعیین، رفتار کارآفرینانه ۱۸/۹ درصد از تغییرات مهارت‌های فردی را تبیین می‌کند. به عبارت دیگر با افزایش رفتار کارآفرینانه، مهارت‌های فردی به میزان ۱۸/۹ درصد کاهش می‌یابد.

جدول ۵- نتایج آزمون تحلیل رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۱۸/۳۶۱	۱	۱۸/۳۶۱	۲۷/۶۲۸	۰/۰۰۰
باقی‌مانده	۱۳/۳۹	۲۲۲	۰/۲۶۷		
مجموع	۳۱/۷۵۱	۲۲۳			

در جدول فوق سطح معنی‌داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ بوده که نشان می‌دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته (مهارت‌های فردی) را توضیح دهد. با توجه به معنادار بودن رگرسیون در مرحله بعد می‌بایست ضرایب معادله رگرسیون برآورد شده و معنی‌دار بودن آن‌ها مشخص شود. جدول زیر حاوی این نتایج می‌باشد:

جدول ۶- نتایج آزمون معناداری ضرایب رگرسیون

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	مقادیر بتای (Beta) استاندارد	آماره T	سطح معنی‌داری
مهارت‌های فردی	رفتار کارآفرینانه	۰/۲۱۹	۳/۴۲۸	۰/۰۰۰

### بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

در خروجی جدول فوق ضرایب و معناداری هر یک ارائه شده است با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدأ برابر  $0/000$  و کمتر از  $0/05$  می باشد بنابراین می توان گفت که رفتار کارآفرینانه بر مهارت های فردی در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد و در نتیجه فرضیه فرعی دوم پذیرفته می شود.

**فرضیه فرعی سوم: مهارت های فردی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.**

جهت بررسی تأثیر مهارت های فردی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس از رگرسیون استفاده می گردد اما قبل از بررسی رگرسیون، همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نتایج آزمون همبستگی در جدول زیر ارائه شده است.

**جدول ۷- همبستگی فرضیه فرعی سوم**

متغیر	شایستگی کارکنان		وجود رابطه	نوع رابطه	R2
	ضریب همبستگی	معنی داری تعداد			
مهارت های فردی	$0/287$	$0/001$	دارد	مستقیم	$207$

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین مهارت های فردی و شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس رابطه معنی دار وجود دارد (سطح معنی داری کمتر از  $0/05$ ). این رابطه به صورت مستقیم می باشد. بر اساس مقدار ضریب تعیین، مهارت های فردی  $20/7$  درصد از تغییرات شایستگی کارکنان را تبیین می کند. به عبارت دیگر با افزایش مهارت های فردی، شایستگی کارکنان به میزان  $20/7$  درصد افزایش می یابد.

**جدول ۸- نتایج آزمون تحلیل رگرسیون**

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	$17/557$	۱	$17/557$	$26/346$	$0/000$
باقی مانده	$14/194$	۲۲۲	$0/232$		
مجموع	$31/751$	۲۲۳			

در جدول فوق سطح معنی داری آزمون کمتر از  $0/05$  بوده که نشان می دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته (شایستگی کارکنان) را توضیح دهد. با توجه به معنادار بودن رگرسیون در مرحله بعد می بایست ضرایب معادله رگرسیون برآورد شده و معنی دار بودن آن ها مشخص شود. جدول زیر حاوی این نتایج می باشد:

جدول ۹- نتایج آزمون معناداری ضرایب رگرسیون

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	مقادیر بتای (Beta) استاندارد	آماره T	سطح معنی‌داری
شایستگی کارکنان	مهارت‌های فردی	۰/۲۸۷	۴/۳۵۱	۰/۰۰۰

در خروجی جدول فوق ضرایب و معناداری هر یک ارائه شده است با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی‌داری ضریب عرض از مبدأ برابر ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که مهارت‌های فردی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد در نتیجه فرضیه فرعی سوم پذیرفته می‌شود.

**فرضیه فرعی چهارم: کاهش کاغذبازی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد.**

جهت بررسی تأثیر کاهش کاغذبازی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس از رگرسیون استفاده می‌گردد اما قبل از بررسی رگرسیون، همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نتایج آزمون همبستگی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۰- همبستگی فرضیه فرعی چهارم

متغیر	شایستگی کارکنان		وجود رابطه	نوع رابطه	R2
	ضریب همبستگی	معنی‌داری تعداد			
کاهش کاغذبازی	۰/۳۶۷	۰/۰۰۱	دارد	مستقیم	۳۱۸

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین کاهش کاغذبازی و شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس رابطه معنی‌دار وجود دارد (سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵). این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد. بر اساس مقدار ضریب تعیین، کاهش کاغذبازی ۳۱/۸ درصد از تغییرات شایستگی کارکنان را تبیین می‌کند. به عبارت دیگر با کاهش کاغذبازی، شایستگی کارکنان به میزان ۳۱/۸ درصد کاهش می‌یابد.

جدول ۱۱- نتایج آزمون تحلیل رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۱۸/۶۲۴	۱	۱۸/۶۲۴	۳۴/۲۵۷	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۳/۱۲۷	۲۲۲	۰/۳۱۵		
مجموع	۳۱/۷۵۱	۲۲۳			

### بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

در جدول فوق سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ بوده که نشان می دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته (شایستگی کارکنان) را توضیح دهد. با توجه به معنادار بودن رگرسیون در مرحله بعد می بایست ضرایب معادله رگرسیون برآورد شده و معنی دار بودن آنها مشخص شود. جدول زیر حاوی این نتایج می باشد:

**جدول ۱۲- نتایج آزمون معناداری ضرایب رگرسیون**

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	مقادیر بتای (Beta) استاندارد	آماره T	سطح معنی داری
شایستگی کارکنان	کاهش کاغذبازی	۰/۳۶۷	۵/۶۷۴	۰/۰۰۰

در خروجی جدول فوق ضرایب و معناداری هر یک ارائه شده است با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدأ برابر ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین می توان گفت که کاهش کاغذبازی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد در نتیجه فرضیه فرعی چهارم پذیرفته می شود.

**فرضیه فرعی پنجم: تغییر در رفتار کارکنان بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.**

جهت بررسی تأثیر تغییر در رفتار کارکنان بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس از رگرسیون استفاده می گردد اما قبل از بررسی رگرسیون، همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نتایج آزمون همبستگی در جدول زیر ارائه شده است.

**جدول ۱۳- همبستگی فرضیه فرعی پنجم**

متغیر	شایستگی کارکنان		وجود رابطه	نوع رابطه	R2
	ضریب همبستگی	معنی داری تعداد			
تغییر در رفتار کارکنان	۰/۰۹۴	۰/۰۵۷	۲۲۳	ندارد	

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین تغییر در رفتار کارکنان بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس ارتباط معناداری وجود ندارد. (سطح معنی داری بیشتر از ۰/۰۵)؛ بنابراین فرضیه فرعی پنج تأیید نمی گردد.

**فرضیه فرعی ششم: بینش استراتژیک بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.**

جهت بررسی تأثیر بینش استراتژیک بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان



فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

فارس از رگرسیون استفاده می‌گردد اما قبل از بررسی رگرسیون، همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نتایج آزمون همبستگی در جدول زیر ارائه شده است.

**جدول ۱۴- همبستگی فرضیه فرعی ششم**

متغیر	شایستگی کارکنان		وجود رابطه	نوع رابطه	R2
	ضریب همبستگی	معنی‌داری تعداد			
بینش استراتژیک	۰/۵۲۴	۰/۰۰۰	دارد	مستقیم	۴۶۲

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین بینش استراتژیک و شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس رابطه معنی‌دار وجود دارد (سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵). این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد. بر اساس مقدار ضریب تعیین، بینش استراتژیک ۴۶/۲ درصد از تغییرات شایستگی کارکنان را تبیین می‌کند. به عبارت دیگر با افزایش بینش استراتژیک، شایستگی کارکنان به میزان ۴۶/۲ درصد افزایش می‌یابد.

**جدول ۱۵- نتایج آزمون تحلیل رگرسیون**

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۱۹/۸۳۴	۱	۱۹/۸۳۴	۳۸/۵۷۳	۰/۰۰۰
باقی‌مانده	۱۱/۹۱۷	۲۲۲	۰/۴۲۶		
مجموع	۳۱/۷۵۱	۲۲۳			

در جدول فوق سطح معنی‌داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ بوده که نشان می‌دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته (شایستگی کارکنان) را توضیح دهد. با توجه به معنادار بودن رگرسیون در مرحله بعد می‌بایست ضرایب معادله رگرسیون برآورد شده و معنی‌دار بودن آن‌ها مشخص شود. جدول زیر حاوی این نتایج می‌باشد:

**جدول ۱۶- نتایج آزمون معناداری ضرایب رگرسیون**

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	مقادیر بتای (Beta) استاندارد	آماره T	سطح معنی‌داری
شایستگی کارکنان	بینش استراتژیک	۰/۵۲۴	۷/۴۲۹	۰/۰۰۰

در خروجی جدول فوق ضرایب و معناداری هر یک ارائه شده است با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی‌داری ضریب عرض از مبدأ برابر ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که بینش استراتژیک بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد. در نتیجه فرضیه فرعی ششم پذیرفته می‌شود.

### بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

فرضیه فرعی هفتم: ایجاد یک محیط کاری پرانرژی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

جهت بررسی تأثیر ایجاد یک محیط کاری پرانرژی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس از رگرسیون استفاده می گردد اما قبل از بررسی رگرسیون، همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نتایج آزمون همبستگی در جدول زیر ارائه شده است.

**جدول ۱۷- همبستگی فرضیه فرعی هفتم**

R2	نوع رابطه	وجود رابطه	شایستگی کارکنان		متغیر
			ضریب همبستگی	معنی داری تعداد	
		ندارد	۰/۰۵۵	۲۲۳	ایجاد یک محیط کاری پرانرژی

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین ایجاد یک محیط کاری پرانرژی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس رابطه معنی دار وجود ندارد (سطح معنی داری بیشتر از ۰/۰۵)؛ بنابراین فرضیه فرعی هفتم تأیید نمی گردد.

فرضیه فرعی هشتم: محیط حمایتی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.

جهت بررسی تأثیر محیط حمایتی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس از رگرسیون استفاده می گردد اما قبل از بررسی رگرسیون، همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نتایج آزمون همبستگی در جدول زیر ارائه شده است.

**جدول ۱۸- همبستگی فرضیه فرعی هشتم**

R2	نوع رابطه	وجود رابطه	شایستگی های کارکنان		متغیر
			ضریب همبستگی	معنی داری تعداد	
۱۲۴	مستقیم	دارد	۰/۰۰۱	۲۲۳	محیط حمایتی

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین محیط حمایتی و شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس رابطه معنی دار وجود دارد (سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵). این رابطه به صورت مستقیم می باشد. بر اساس مقدار ضریب تعیین، محیط حمایتی ۱۲/۴ درصد از تغییرات شایستگی کارکنان را تبیین می کند. به عبارت دیگر با افزایش محیط حمایتی، شایستگی کارکنان به میزان ۱۲/۴ درصد افزایش می یابد.

جدول ۱۹- نتایج آزمون تحلیل رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۱۶/۱۱۸	۱	۱۶/۱۱۸	۲۳/۲۶۱	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۵/۶۳۳	۲۲۲	۰/۲۵۴		
مجموع	۳۱/۷۵۱	۲۲۳			

در جدول فوق سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ بوده که نشان می دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته (شایستگی کارکنان) را توضیح دهد. با توجه به معنادار بودن رگرسیون در مرحله بعد می بایست ضرایب معادله رگرسیون برآورد شده و معنی دار بودن آن ها مشخص شود. جدول زیر حاوی این نتایج می باشد:

جدول ۲۰- نتایج آزمون معناداری ضرایب رگرسیون

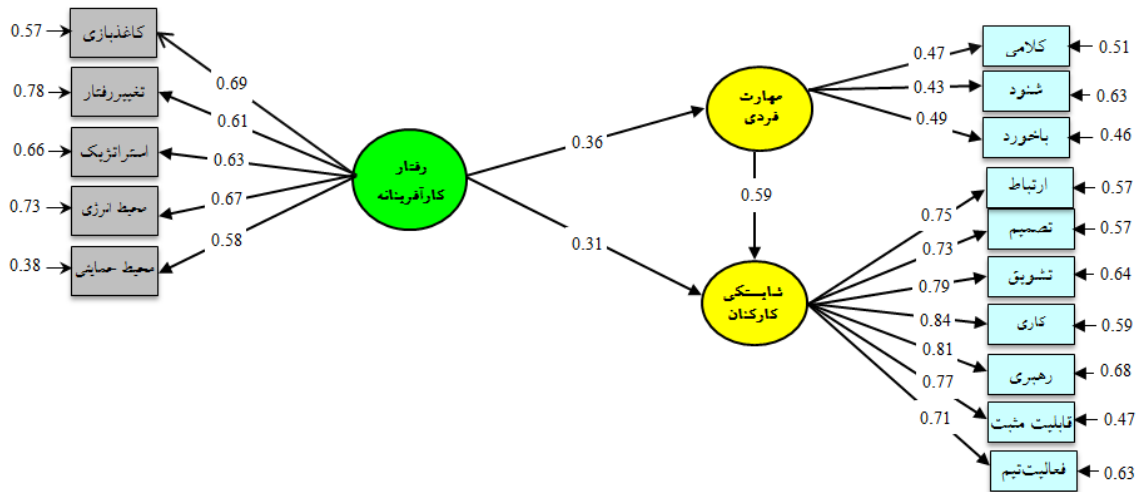
متغیر ملاک	متغیر پیش بین	مقادیر بتای (Beta) استاندارد	آماره T	سطح معنی داری
شایستگی کارکنان	محیط حمایتی	۱/۱۹۵	۳/۲۵۱	۰/۰۰۰

در خروجی جدول فوق ضرایب و معناداری هر یک ارائه شده است با توجه به نتایج جدول فوق سطح معنی داری ضریب عرض از مبدأ برابر ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین می توان گفت که محیط حمایتی بر شایستگی های کارکنان در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد در نتیجه فرضیه فرعی هشتم پذیرفته می شود.

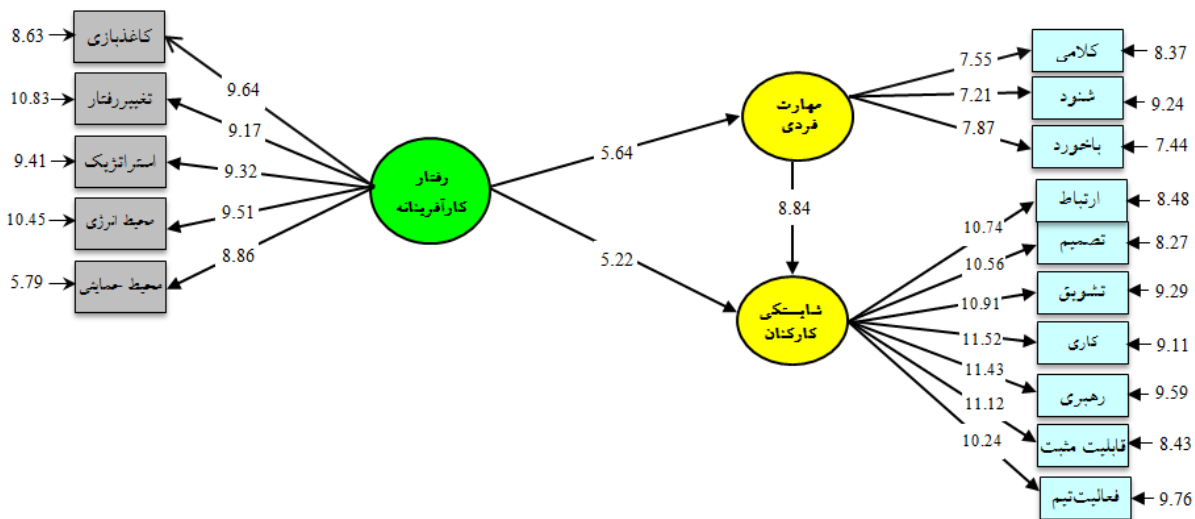
**فرضیه اصلی: رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت های فردی در اداره کل فرودگاه های استان فارس تأثیر معناداری دارد.**

در این تحقیق به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه اصلی تحقیق از روش تحلیل مسیر یا مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل کلی خطی است که به پژوهشگر امکان می دهد تا مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به طور هم زمان مورد آزمون قرار دهد.

بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی



نمودار ۲- مدل مفهومی تحقیق بر اساس ضریب مسیر



نمودار ۳- مدل مفهومی تحقیق بر اساس ضریب معناداری

مدل فوق نتیجه این فرضیه اصلی را در حالت  $t$ -value جهت نشان دادن معناداری این مسیر نشان می‌دهد. این شکل که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به دست آمده است  $t$ -value رابطه بین متغیرها را نشان می‌دهد که ارتباط بین متغیرها معنادار می‌باشند چرا که از  $1/96$  بیشتر می‌باشند.

جدول ۲۱- خلاصه نتایج آزمون فرضیه اصلی

ارتباط بین متغیرها	ضریب تأثیر	t-value	سطح معنی داری	شیوه تأثیر گذاری
رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان	۰/۳۱	۵/۲۲	۰,۰۰۰	مستقیم
رفتار کارآفرینانه بر مهارت‌های فردی	۰/۳۶	۵/۶۴	۰,۰۰۰	مستقیم
مهارت‌های فردی بر شایستگی‌های کارکنان	۰/۵۹	۸/۸۴	۰,۰۰۰	مستقیم
رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان		۰/۲۱		غیرمستقیم

در آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه‌ها هستند میزان RMSEA برابر ۰/۰۶۶ نیز نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار GFI, AGFI, NFI به ترتیب برابر ۰/۹۵، ۰/۹۱ و ۰/۹۱ که نشان‌دهنده برازش نسبتاً مناسب مدل است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه فرضیه اصلی تحقیق نشان داد رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق مرادی (۱۴۰۱) با عنوان اثربخشی آموزش شایستگی اجتماعی بر مهارت‌های ارتباطی و تنظیم هیجان دانش آموزان پرخاشگر دوره دوم ابتدایی، بهاری (۱۴۰۱) با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با خودکارآمدی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان بیرجند، اسریل و راهیودا<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۲) بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر فرهنگ‌سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، خیرالدین<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بررسی رابطه رهبری کارآفرینانه و فرهنگ‌سازمانی در پروژه‌های ساخت‌وساز همسو می‌باشد. نتیجه فرضیه فرعی اول نشان داد رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد نتایج این فرضیه با کامجو و کامجو (۱۴۰۰) با عنوان بررسی رابطه سبک‌های مدیریت و نگرش حرفه‌ای با رفتار کارآفرینانه معلمان دبستان‌های شهرستان داراب، مرادی و صادقی (۱۳۹۹) با عنوان تأثیر شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی کارکنان بر تعهد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شهرستان رفسنجان، عثمان خان<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان پیامدهای یادگیری محیطی و نیت کارآفرینانه در جهت رفتار کارآفرینانه با اثر مهارت‌کنندگی اشتیاق کارآفرینی در دانشگاه‌های تجاری خصوصی در پاکستان، بروسیوس<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۸) بررسی رابطه بین تحول سازمانی و شایستگی مدیران همسو می‌باشد. نتیجه فرضیه فرعی دوم

## بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

نشان داد رفتار کارآفرینانه بر مهارت‌های فردی در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق بصیری و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان تأثیر اخلاق حرفه‌ای مدیران بر عملکرد سازمانی و ارتقاء شایستگی کارکنان اداره گمرک بازرگان، رجبی پور میبدی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان تأثیر رفتار کارآفرینانه بر رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای کوچک گردشگری در شهر شیراز، مایشا<sup>۱۸</sup> و علی (۲۰۱۷) با عنوان تأثیر مهارت‌های ارتباطی نظارتی بر رضایت شغلی کارکنان در شرکت کیا موتورز، ملتم<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیریتی بر سطوح رضایت شغلی و تعهد شغلی در آموزش و پرورش استان حکاریدر ترکیه همسو می‌باشد. نتیجه فرضیه فرعی سوم نشان داد مهارت‌های فردی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق ططری (۱۳۹۶) با عنوان ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی فردی و اخلاق کاری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان‌های غرب کشور با رضایت‌مندی دبیران، مرادی (۱۴۰۱) با عنوان اثربخشی آموزش شایستگی اجتماعی بر مهارت‌های ارتباطی و تنظیم هیجان دانش آموزان پرخاشگر دوره دوم ابتدایی، فیندیک و ایرکات<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۶) با عنوان تأثیر کارآفرینی سازمانی و فرهنگ بر تعهد کارکنان در ترکیه، اسریل و راهیودا<sup>۲۱</sup> (۲۰۲۲) بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر فرهنگ سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی همسو می‌باشد. نتیجه فرضیه فرعی چهارم نشان داد کاهش کاغذبازی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق مرادی (۱۴۰۱) با عنوان اثربخشی آموزش شایستگی اجتماعی بر مهارت‌های ارتباطی و تنظیم هیجان دانش آموزان پرخاشگر دوره دوم ابتدایی، بهاری (۱۴۰۱) با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با خودکارآمدی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان بیرجند، اسریل و راهیودا<sup>۲۲</sup> (۲۰۲۲) بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر فرهنگ سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، خیرالدین<sup>۲۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بررسی رابطه رهبری کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی در پروژه‌های ساخت‌وساز همسو می‌باشد. نتیجه فرضیه فرعی پنجم نشان داد بین تغییر در رفتار کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس ارتباط معناداری وجود ندارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق کامجو و کامجو (۱۴۰۰) با عنوان بررسی رابطه سبک‌های مدیریت و نگرش حرفه‌ای با رفتار کارآفرینانه معلمان دبستان‌های شهرستان داراب، مرادی و صادقی (۱۳۹۹) با عنوان تأثیر شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی کارکنان بر تعهد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شهرستان رفسنجان، عثمان خان<sup>۲۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان پیامدهای یادگیری محیطی و نیت کارآفرینانه در جهت رفتار کارآفرینانه با اثر مهارکنندگی اشتیاق کارآفرینی در

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

دانشگاه‌های تجاری خصوصی در پاکستان، بروسیوس<sup>۲۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) بررسی رابطه بین تحول سازمانی و شایستگی مدیران همسو نمی‌باشد. نتیجه فرضیه فرعی ششم نشان داد بینش استراتژیک بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق بصیری و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان تأثیر اخلاق حرفه‌ای مدیران بر عملکرد سازمانی و ارتقاء شایستگی کارکنان اداره گمرک بازرگان، رجبی پور میبیدی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان تأثیر رفتار کارآفرینانه بر رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای کوچک گردشگری در شهر شیراز، مایشا<sup>۲۶</sup> و علی (۲۰۱۷) با عنوان تأثیر مهارت‌های ارتباطی نظارتی بر رضایت شغلی کارکنان در شرکت کیا موتورز، ملتم<sup>۲۷</sup> و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیریتی بر سطوح رضایت شغلی و تعهد شغلی در آموزش‌وپرورش استان حکاریدر ترکیه همسو می‌باشد. نتیجه فرضیه فرعی هفتم نشان داد ایجاد یک محیط کاری پرانرژی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری ندارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق ططری (۱۳۹۶) با عنوان ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی فردی و اخلاق کاری مدیران تربیت‌بدنی آموزش‌وپرورش استان‌های غرب کشور با رضایت‌مندی دبیران، مرادی (۱۴۰۱) با عنوان اثربخشی آموزش شایستگی اجتماعی بر مهارت‌های ارتباطی و تنظیم هیجان دانش‌آموزان پرخاشگر دوره دوم ابتدایی، فیندیک و ایرکات<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۶) با عنوان تأثیر کارآفرینی سازمانی و فرهنگ بر تعهد کارکنان در ترکیه، اسریل و راهیودا<sup>۲۹</sup> (۲۰۲۲) بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر فرهنگ‌سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی همسو نمی‌باشد. نتیجه فرضیه فرعی هشتم نشان داد محیط حمایتی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق مرادی (۱۴۰۱) با عنوان اثربخشی آموزش شایستگی اجتماعی بر مهارت‌های ارتباطی و تنظیم هیجان دانش‌آموزان پرخاشگر دوره دوم ابتدایی، بهاری (۱۴۰۱) با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با خودکارآمدی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان بیرجند، اسریل و راهیودا<sup>۳۰</sup> (۲۰۲۲) بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر فرهنگ‌سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، خیرالدین<sup>۳۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بررسی رابطه رهبری کارآفرینانه و فرهنگ‌سازمانی در پروژه‌های ساخت‌وساز همسو می‌باشد.

### **پیشنهادها**

بملاحظه نتیجه فرضیه فرعی اول که نشان داد رفتار کارآفرینانه بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد به مدیران اداره کل فرودگاه‌های استان فارس پیشنهاد می‌گردد ساختار و فرهنگ‌سازمانی باید به‌گونه‌ای آماده شوند که رفتارهای کارآفرینی ایجاد

## بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

کنند، چشم‌انداز سازمان باید مبتنی بر رفتار کارآفرینانه باشد و کارکنان باید از پشتیبانی و به دست آوردن منابع لازم اطمینان داشته باشد. باملاحظه نتیجه فرضیه فرعی دوم که نشان داد رفتار کارآفرینانه بر مهارت‌های فردی در دوم اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد به مدیران اداره کل فرودگاه‌های استان فارس پیشنهاد می‌گردد گروه‌های تیمی خاصی در سازمان و شرکت خود ایجاد کنند و با دادن وظایف مشترک به آن‌ها موجب افزایش همکاری و تلاش اعضا شوند. از آنجاکه رفتار کارآفرینی یک فعالیت مشترک برای رسیدن به پیشرفت سازمان است، وجود یک تیم قوی و هدفمند، کمک بزرگی به موفقیت آن می‌کند باملاحظه نتیجه فرضیه فرعی سوم که نشان داد مهارت‌های فردی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد به مدیران اداره کل فرودگاه‌های استان فارس پیشنهاد می‌گردد چرخش شغلی، دوره‌های آموزشی، تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری و بررسی عملکرد شغلی و بازخورد در سازمان اجرا نمایند. باملاحظه نتیجه فرضیه فرعی چهارم که نشان داد کاهش کاغذبازی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد به مدیران اداره کل فرودگاه‌های استان فارس پیشنهاد می‌گردد استخدام کارکنان بر اساس توانایی دانش فنی صورت گیرد، ضبط و نگهداری سوابق و تصمیمات و مقررات اداری و تخصصی شدن امور در حد بسیار زیاد. باملاحظه نتیجه فرضیه فرعی ششم که نشان داد بینش استراتژیک بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد به مدیران اداره کل فرودگاه‌های استان فارس پیشنهاد می‌گردد مدیران خود را در جلسات از سیستم‌های نظرسنجی فضایی ایجاد کنند که کارکنان بتوانند نظرات و پیشنهادها خود را در جلسات بیان کنند. مدیران از ایده‌های استراتژیک و در راستای رسیدن به هدف سازمان حمایت کنند و نظرات برتر تحلیل نمایند. مدیران با شرکت در دوره‌های آموزشی مدیریت استراتژیک از دانش و علم روز در زمینه استراتژیک بهره‌جویند. باملاحظه نتیجه فرضیه فرعی هشتم که نشان داد محیط حمایتی بر شایستگی‌های کارکنان در اداره کل فرودگاه‌های استان فارس تأثیر معناداری دارد به مدیران اداره کل فرودگاه‌های استان فارس پیشنهاد می‌گردد عقاید و ارزش‌ها، اهداف و مسائل رفاهی کارکنان در سازمان باید مدنظر قرار گیرد و در راستای آن سازمان باید علاوه بر حمایت‌های مادی با حمایت‌های معنوی، ادراک حمایت سازمانی را در کارکنان تقویت کند. سازمان برای ایجاد محیط حمایتی می‌تواند شرایط شغلی مناسبی برای آن‌ها فراهم کند و با آن‌ها رفتاری عادلانه داشته باشد، پاداش‌های سازمانی را عادلانه توزیع کند و فرصت پیشرفت شغلی و ارتقا را برای کارکنان فراهم آورد. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش بعدی تأثیر رفتار کارآفرینانه بر تمایل به ماندن در شغل با در نظر گرفتن نقش میانجی مهارت‌های فردی موردبررسی قرار گیرد.



## منابع

- ۱) اسکندری، کریم، قصابی خوشه مهر، نقی (۱۳۹۴)، عوامل مؤثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزا، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۷، صص ۲۲-۱.
- ۲) افروخته، لیلا، پارسا معین، کوروش، قربان جهرمی، رضا (۱۳۹۹)، اثربخشی آموزش خویشتن‌داری بر مهارت‌های بین فردی و عملکرد تحصیلی دختران، فصلنامه علمی خانواده‌درمانی کاربردی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۱۳۷-۱۲۱.
- ۳) امانی، فاطمه، زمانی مقدم، افسانه، نصیری قرقانی، بابک، سورانی یانچشمه، رضا، مصلح، مریم (۱۳۹۸)، ارائه مدلی به‌منظور ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای مدیران آموزشی دانشگاه‌ها، طب و تزکیه، دوره ۲۸، شماره ۴، صص ۶۸-۵۲.
- ۴) بخشی جهرمی، مسیح اله، کاوسی، اسمعیل، معظمی، مجتبی، حسین پور سعادت‌آبادی، جعفر (۱۴۰۱)، تدوین الگوی توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه فرهنگیان، مطالعات آموزشگاهی و آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۵۴۶-۵۲۳.
- ۵) بصیری، یعقوب و قویدل، حسین و کاظم‌زاده، سیامک (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر اخلاق حرفه‌ای مدیران بر عملکرد سازمانی و ارتقاء شایستگی کارکنان اداره کل گمرک بازرگان، اولین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.
- ۶) بهاری، ناصر (۱۴۰۱)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با خودکارآمدی مدیران مدارس ابتدایی، چهارمین همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در علوم مهندسی و مدیریت.
- ۷) بیرانوند پیرزاده، کبری، فلکی، ملیحه (۱۳۹۴)، توسعه روستایی به استفاده از مدل هرم اشتغال کارآفرینی - سرمایه‌گذاری، دومین همایش ملی صیانت از منابع طبیعی و محیط‌زیست.
- ۸) پورکریمی، جواد، قارلقی، سجاد، هم اینی دمیرچی، امین، کرمی، محمدرضا (۱۳۹۶)، اثر میانجی تعهد حرفه‌ای در رابطه بین صلاحیت حرفه‌ای و عملکرد شغلی (مورد مطالعه: کارشناسان آموزش دانشگاه تهران)، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۴، صص ۸۵۶-۸۳۳.
- ۹) حسامی، مریم، سمیعی، روح اله، آزما، فریدون، مستقیمی، محمودرضا (۱۴۰۰)، مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری در سازمان: تحلیل نقش میانجی عوامل سازمانی، فصلنامه راهبرد توسعه، سال ۱۷، شماره ۴، صص ۱۵۵-۱۹۲.

### بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

۱۰) حسنی، کاوه، شیخ اسماعیلی، سامان، مقصودی، کیهان (۱۳۹۲)، بررسی ابعاد و مؤلفه های شایسته سالاری در مدیران و کارکنان مؤسسات آموزشی، فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، شماره ۲، صص ۱۴۰-۱۱۹

۱۱) حمزه لو، ندا، هزارجریبی، جعفر، صفریشالی، رضا، مومنی، ماندان (۱۴۰۱)، طراحی مدل تحلیل مسیر رفتار کارآفرینانه در کارآفرینی پیشه‌وری (مورد مطالعه: صنعتگران صنایع دستی شهر تهران)، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، سال ۵، شماره ۱، صص ۲۲۱-۲۰۵

۱۲) حمیدیان، محمد، هادیزاده مقدم، اکرم، طبرسا، غلامعلی، رضائیان، علی (۱۳۹۸)، ارائه مدل پیش‌بینی کننده رفتار کارکنان، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر - پیرو در موقعیت تهدید حمایت اجتماعی (با رویکرد حفاظت از منابع)، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۹، شماره ۴، صص ۹۱-۱۱۵

۱۳) رایبیز، استیفن. پی (۱۳۹۵)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات سمت.

۱۴) رجبی پور میبدی، علیرضا، حسینی، الهه، عبدی جمایران، علی، امیری، زهرا (۱۳۹۷)، تأثیر رفتار کارآفرینانه بر رقابت‌پذیری کسب و کارهای کوچک گردشگری در شهر شیراز، دومانه مطالعه کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال ۳، شماره ۲، صص ۶۸-۵۹

۱۵) رحیمی فر، مهدی (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر تغییر سازمانی و کارآفرینی سازمانی بر بهبود عملکرد مالی در سازمان تأمین اجتماعی شهرستان شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

۱۶) زالی، محمدرضا، نیلی آرام، علی، رضائیان، علی، کردناویج، اسداله (۱۳۹۹)، ارائه الگوی رفتار کارآفرینانه کارکنان در کسب و کارهای صادراتی حوزه برق و الکترونیک کشور با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، سال ۳، شماره ۴، صص ۲۱-۱

۱۷) سادات مهدوی، سمیه، عقیلی، سید وحید، هاشم زهی، نوروز، فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۷)، نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در توسعه کسب و کار با تأکید بر مشتری مداری، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال ۱۰، شماره ۲، صص ۱۵۲-۱۲۷

۱۸) سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۹۴)، طراحی مدل شایستگی برای استعدادیابی و جانشین پروری مدیران پژوهشی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

۱۹) شاهین، مریم (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر روی شدت صادرات با توجه به نقش میانجی گری متغیرهای عملکرد نوآوری و قابلیت یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت های برتر صادراتی کاشی و سرامیک در تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد.

۲۰) ططری، منوچهر (۱۳۹۶)، ارتباط بین مهارت های ارتباطی و اخلاق کاری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش استان های غرب کشور، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال ۶، شماره ۳، صص ۱۱-۱۹

۲۱) عباس زاده، مارال، عباس زاده، یاسمن (۱۴۰۰)، رابطه بین سرمایه روان شناختی و مهارت های ارتباطی بین فردی با عملکرد شغلی معلمان دوره ابتدایی شهرستان قائم شهر در دوران همه گیری اپیدمی کوید ۱۹، فصلنامه پژوهش های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی، سال ۲، شماره ۴، صص ۸۱-۷۲

۲۲) عربشاهی، احمد (۱۳۹۵)، تبیین مفهوم و ابعاد سازمان کارآفرین (از ماهیت تا فرآیند طراحی و اجرا)، کارآفرینی در کشاورزی، جلد ۳، شماره ۳، صص ۹۰-۷۱

۲۳) قاسمی، بهرام و مهرعلی زاده، یدالله، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و مهارت های کارکنان بر فرایندهای مدیریت دانش شرکت ملی حفاری ایران، کنفرانس بین المللی آینده پژوهی، علوم انسانی و توسعه، اهر

۲۴) کامجو، نسیمه و کامجو، نعیمه و کامجو، دانیال (۱۴۰۰)، تبیین رابطه سبک های مدیریت و نگرش حرفه ای با رفتار کارآفرینانه معلمان دبستان های شهرستان داراب، هفتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت در علوم انسانی، تهران

۲۵) محمدپورزند، حسین، امیرکبیری، علیرضا، عظیمی، حمیدرضا (۱۳۹۶)، نقش تغییر سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی سازمان ها (مطالعه موردی: بانک شهر)، اقتصاد و مدیریت شهری، سال ۵، شماره ۲، صص ۱۱۳-۱۲۵

۲۶) محمودی، فیروز، صمدی، زهرا، فیض الله زاده، زینب (۱۳۹۵)، تحلیل ویژگی های روان سنجی پرسشنامه مهارت های بین فردی از دیدگاه دانشجویان دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز، توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۹، شماره ۲۴، صص ۸۴-۷۲

۲۷) مرادی، پروین (۱۴۰۱)، اثربخشی آموزش شایستگی اجتماعی بر مهارت های ارتباطی و تنظیم هیجان دانش آموزان پرخاشگر دوره دوم ابتدایی، مجله پیشرفت های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، سال ۵، شماره ۴۹، صص ۷۰-۵۶

۲۸) ملک زاده، غلامرضا، راهنما، سیده نرگس (۱۳۹۵)، کارآفرینی و ارتباط آن با نوآوری، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات

### بررسی تاثیر رفتار کارآفرینانه بر شایستگی های کارکنان با در نظر گرفتن .../سرفرازی

۲۹) نظری، رسول و پاکدلیان، پگاه (۱۳۹۴)، رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با کاربست الگوی مدیریتی و کارآمدی سازمانی مدیران ورزشی استان اصفهان و ارائه مدل، مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، سال ۳، شماره ۹، صص ۲۳-۱۵

۳۰) نعمتی، محمدعلی، کرمی پور، مجتبی، محمدی چمناری، حسین (۱۳۹۴)، رابطه مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های کارآفرینی در میان دانشجویان دانشگاه علامه طباطبایی و خوارزمی، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره ۹، شماره ۳۱، صص ۳۲۵-۲۸۵

31) Asril, A. & Rahyuda, A. G. (2022). The role of job satisfaction mediate on the effect of entrepreneurial leadership on organizational culture. *Linguistics and Culture Review*, 6.

32) Bird, B. & Schjoedt, L. (2017). Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research. In *Revisiting the entrepreneurial mind* (pp. 379-409). Springer, Cham

33) Brosius, M. Aier, S. Haki, K. & Winter, R. (2018). Enterprise architecture assimilation: an institutional perspective. *Association for Information Systems*.

34) Fındık, Gülaçtı, Erkut, Altındağ(2016), The Effect of Entrepreneurship and Culture on the Employee Commitment in Turkey, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol 9, No 1, pp 13-26

35) Ihmeideh FM, Al-Omari AA, Al-Dababneh KA.(2012), Attitudes toward communication skills among students'-teachers' in Jordanian public universities. *Australian Journal of Teacher Education*. Vol 35, No 4, pp 1-11

36) Khairuddin, S. Haider, S. A. Tehseen, S. & Iqbal, S. (2021). Creativity in construction project through entrepreneurial leadership, and organizational culture. *Advances in Mathematics: Scientific Journal*, 10(3), 1529-1546.

37) Mayesha, Tasnim, Ali, Akkas(2017), Impact of Supervisory Communication Skills on Employee Job Satisfaction: A Case Study on KIA Motors, *European Journal of Business and Management*, Vol 9, No 6, pp 82-108

38) McAdam M. Cunningham J.A. (2019) Entrepreneurial Behavior: A Research Outlook. In: McAdam M. Cunningham J. (eds) *Entrepreneurial behaviour*. Palgrave Macmillan, Cham, 1-13

39) Meltem, Paksoy, Fikret, Soyer, Fehmi, Çalık(2017), The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment, *Journal of Human Sciences*, Vol 14, No 1, pp 642-652

40) Sergio, Ochoa Jiménez, Alma, Rocío García García, Beatriz, Alicia Leyva Osuna, Sacnicté, Valdez del Río(2021), Entrepreneurial Behavior of SMEs and

Characteristics of the Managers of Northwest Mexico, Social Sciences, Vol 10, No 8, pp 1-15

41) Skarmeas, D. Lisboa, A. Saridakis, C. (2016). Export Performance as a Function of Market Learning Capabilities and Intrapreneurship: SEM and FsQCA Finding, Journal of Business Research, 69(11): 5342-5347

42) Usman Khan, Ahmed, Faiza, Saleem, Muhammad, Usman Farooq, Syeda Mahwish, Raza Naqvi, Hamza, Akram (2021), PJAEE, Vol 18, No 10, pp 600-620

یادداشت‌ها:

- 
- 1 . Robbins
  - 2 . Hit
  - 3 . Bird & Schjoedt
  - 4 . Ihmeideh
  - 5 . Skarmeas
  - 6 . Individual skills
  - 7 . Employee competence
  - 8 . Entrepreneurial behavior
  - 9 . Zampetakis
  - 10 . Zampetakis
  - 11 . Zampetakis
  - 12 . Zampetakis
  - 13 . Zampetakis
  - 14 Asril & Rahyuda
  - 15 Khairuddin
  - 16 . Usman Khan
  - 17 . Brosius
  - 18 . Mayesha & Ali
  - 19 . Meltem
  - 20 . Findik, Erkut
  - 21 Asril & Rahyuda
  - 22 Asril & Rahyuda
  - 23 Khairuddin
  - 24 . Usman Khan
  - 25 . Brosius
  - 26 . Mayesha & Ali
  - 27 . Meltem
  - 28 . Findik, Erkut
  - 29 Asril & Rahyuda
  - 30 Asril & Rahyuda
  - 31 Khairuddin

---

**Study Entrepreneurial behavior on Employee competence With  
mediator role of Individual skills in General Administration of Fars  
province Airports**

**Receipt: 06/06/2024**

**Acceptance: 27/07/2024**

**Mehrzad Sarfarazi**

**Abstract**

The present study was carried out trying to Entrepreneurial behavior on Employee competence With mediator role of Individual skills in General Administration of Fars province Airports. In terms of research objective and data collection method, the study is an applied and descriptive-correlation one. The research statistical population consisted of 529 Employees in General Administration of Fars province Airports from which a total of 411 subjects were selected as the sample using Cochran formula and accident sampling method. In addition, research data was collected through Individual skills (Shakri Zangir), Entrepreneurial behavior (Zampetakis et al) and Employee competence (Arabi) In order to assess the validity of the questionnaires, the views of the distinguished professor of guidance and some experts in this field were used and finally the questionnaires were approved. survey and the reliability of which was calculated through Cronbach's Alpha. After the questionnaires were collected and it was found, by means of Kolmogorov-Smirnov test, that variables were normal, the data were analyzed using Pearson Correlation in Lisrel and Spss software. Entrepreneurial behavior significantly influences Employee competence With mediator role of Individual skills in General Administration of Fars province Airports.

**Keywords**

Entrepreneurial behavior, Employee competence, Individual skills, Airports

Assistant Professor, Department of Public Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran. (Corresponding Author) mehrzadsarfarazi55@gmail.com



## تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران پروژه‌های ساختمانی

میثاق شوقیان<sup>۱</sup>

رضا عاشقی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۱۲

### چکیده

امروزه خستگی مزمن به یک معضل شایع در پیمانکاران تبدیل شده که تمام شئون زندگی پیمانکاران را در بر گرفته و موجبات کاهش عملکرد و ضربه پروژه‌های ساختمانی را فراهم آورده است. پژوهش حاضر با هدف تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران پروژه‌های ساختمانی انجام گرفت. این مطالعه از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی پیمانکاران پروژه‌های ساخت شهرستان رودهن در سال ۱۴۰۲ بود. از روش نمونه‌گیری تمام‌شمار استفاده شد. ۹۹ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش به پرسشنامه خستگی مزمن مسلش و جکسون (۱۹۸۱)، پرسشنامه سکوت سازمانی و کوال و بوراداس (۲۰۰۵) و مقیاس قلدری در محیط کار لوکزامبورگ استفنگن و همکاران (۲۰۱۹) پاسخ دادند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام تحلیل شدند. یافته‌ها حاکی از آن بود که سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار روابط معنی‌داری با خستگی مزمن داشتند. بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که جهت کاهش خستگی مزمن، توجه به نقش قلدری در محیط کار و سکوت سازمانی ضروری است.

### کلمات کلیدی

پروژه‌های ساخت، پیمانکاران، خستگی مزمن، سکوت سازمانی، قلدری در محیط کار

۱- کارشناسی ارشد، گروه عمران، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. Miagh190@yahoo.com

۲- استادیار، گروه عمران، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول) Rezaasheghi.civil@gmail.com

## تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران... / شوقیان و عاشقی

### مقدمه

اجرای طرح‌های عمرانی نشان‌دهنده پیشرفت و توسعه یک جامعه می‌باشد و سهم عمده‌ای از بودجه یک کشور در این راستا هزینه می‌گردد. ایران نیز یکی از کشورهای در حال توسعه می‌باشد که در سال‌های اخیر بودجه زیادی را برای اجرای پروژه‌های عمرانی تخصیص داده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد تعداد قابل توجهی از این پروژه‌ها که با صرف هزینه و زمان زیادی انجام شده، فاقد بهره‌وری لازم است. در واقع شاهد عدم موفقیت این پروژه‌ها هستیم. از جمله عواملی که منجر به شکست این پروژه‌ها شده است می‌توان به: ملاحظه نکردن فرآیند برنامه‌ریزی پروژه و یا برنامه‌ریزی ضعیف در پروژه، بی‌تجربگی در مدیریت پروژه‌های ساختمانی (در اثر مدیریت افراد غیرمتخصص و بی‌تجربه) فقدان دانش و توانایی در مدیریت پروژه‌های ساختمانی، فقدان منابع مالی کافی، اجرای ضعیف از طرف پیمانکاران و پیمانکاران جزء، تأخیر در پرداخت کارکرد پیمانکاران (مانند اکثر پروژه‌های دولتی)، عدم ثبات در اقتصاد و بروز تورم بالا، فقدان شفافیت در فرآیند تدارکات (از نظر قیمت، مقدار و نوع جنس خریداری شده) خارج از رده شدن تکنولوژی ساختمانی و تجهیزات، بروز مشاجرات و اختلافات مابین ذینفعان، ناآگاهی حقوقی در شکل دادن کسب‌وکار مشارکتی از طرف مشارکت‌کنندگان پروژه (نبودن مهارت‌های فردی) اشاره کرد. همان‌گونه که مشخص است پیمانکار نقش پررنگ‌تری در موفقیت اجرای یک پروژه دارد و برای افزایش عملکرد بهینه پیمانکاران، باید به سلامت روانی آنان توجه ویژه داشت (علی یار، ۱۴۰۱).

امروزه خستگی مزمن به یک معضل شایع سازمانی تبدیل شده که تمام شئون زندگی مردم را دربر گرفته و موجبات کاهش نیروی کار و ضربه به اقتصاد تولید کشور را فراهم آورده است (اسچاووفی، بیکر و رنن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). وقتی خستگی مزمن رخ می‌دهد، اختلالاتی همچون خستگی بدنی، بی‌خوابی، روی آوردن به الکل و مواد مخدر، مشکلات خانوادگی و زناشویی در پیمانکاران پدیدار شده (لوکاس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲) و افت بهره‌وری، افزایش ترک شغل و غیبت آنان را در پی دارد (کان، اشنایدر، جنکیس هنکلمن و مویل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

خستگی شغلی معمولاً به شکل واکنش در برابر فشارهای شغلی و سازمانی در میان کارکنان خدمات انسانی دیده می‌شود (جنینگز، گولد، نلاس و بوریه<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). آگیاپونگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲) خستگی را به‌عنوان خستگی مزمن تعریف کرده‌اند که وضعیت جسمی و روانی کارکنان را دچار اختلال می‌کند و به جدایی فرد از وظایف کاری و محیط اطرافش منجر می‌شود. واسینی، بلیزوسین، ماکیجاسکین و سایدباتام<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) عنوان می‌دارند که خستگی مزمن بین آشکارسازی محیط کاری



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

نامطلوب است که می‌تواند به کارکنان آسیب برساند. خستگی مزمن کاهش قدرت سازگاری فرد با عوامل فشارزا است (پالیچ، فیشر، لامارکا، گراس هولتفورس و هاشتراسر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). و سندرمی است مرکب از خستگی جسمی و عاطفی که منجر به ایجاد خودپنداره ی منفی در فرد (دی میلو سیلوا جونیور<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)، نگرش منفی نسبت به شغل (آلنزی<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۲) و فقدان احساس ارتباط با مراجعان به هنگام انجام وظیفه می‌شود (کواک، جی، بانک و بانک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). خستگی مزمن نوعاً در واکنش‌های ناهنجار به تعارض (مک کاد، فرون و فسناکت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱)، ناکامی و استرس شغلی (جیانگ، رن، جیانگ و وانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۱) و افسردگی (ون دونزل<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱) می‌شود.

عوامل سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری خستگی مزمن دارند که یکی از آنها قلدری در محیط کار<sup>۱۴</sup> است. قلدری در محیط کار مجموعه‌ای از رفتارهای بد، تهدیدکننده خشونت‌آمیز و تحقیرکننده است که به‌طور منظم در محیط کار توسط دیگران بر فرد قربانی اعمال می‌شود (هارلوس و کانول<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸). قلدری شامل شایعه انزواسازی اجتماعی، خشونت کلامی، حمله به اعتبار شخصی، خشونت فیزیکی و حمله به قدرت ابراز نظر فرد است (لیمن<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۶)، که به شکل یک رفتار کاملاً محسوس یا نامحسوس روی می‌دهد و هدف آن تبدیل یک کارمند فعال به کارمند منفعل و سپس حذف وی است (هارلوس و کانول، ۲۰۱۸). قلدری، سندرمی است که با برخی پیامدهای منفی مانند ترس‌های بی‌مورد، فقدان اعتماد به نفس و مشکلات سلامتی در افراد قربانی همراه است که در نتیجه آن قربانیان نمی‌توانند عملکرد مؤثری داشته باشند و لذا شغل خود را از دست می‌دهند (کلپ و کوناکیل<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۳). قلدری علاوه بر پیامدهای فردی، محیط اجتماعی حاکم بر سازمان و شرایط شغلی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. افزایش اقدامات قلدرانه در محیط کار می‌تواند موجب رکود ارزش‌های مثبت فرهنگی در سازمان شده و با تضعیف اعتماد و تعهد پیمانکاران نسبت به سازمان انگیزش شغلی آنان را کاهش (اینارسن<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۰) و خستگی مزمن را بر پیمانکاران تحمیل نماید (جوزیپویک-جلیس، استوینی و سلیسبانیکیک<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۵). افزون بر این نتایج پژوهش‌های متعددی رابطه بین قلدری در محیط کار و خستگی سازمانی را مورد تأیید قرار داده‌اند (توستن، آواسی و اکو<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۸؛ تورکان و کیلیس<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۵؛ یسیباس و وان<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۷).

یکی دیگر از پیشایندهای مهم خستگی مزمن سکوت سازمانی<sup>۲۳</sup> است. سکوت سازمانی، پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمان به وجود می‌آید و بر اساس آن کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود پیرامون مشکلات سازمان امتناع می‌ورزند که می‌تواند به اشکال مختلفی همچون سکوت دسته‌جمعی در جلسات و مشارکت کمتر در ارائه نظرات بروز یابد (ماریا<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۶).

## تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران... / شوقیان و عاشقی

ونداین، انگ و بوترو<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۳) معتقدند سکوت پیمانکاران اگرچه ممکن است به لحاظ کاهش تضادهای بین فردی و حفظ اطلاعات محرمانه سازمان مفید باشد اما یک پدیده زیان‌بار برای کارکنان و سازمان به شمار می‌رود. سکوت سازمانی به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی می‌شود (اریگو، ازر، تاراک و سانگور<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۴). نتایج مطالعات متعددی نشان داده‌اند که سکوت سازمانی با برخی پیامدهای منفی مانند کاهش تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و افزایش خستگی مزمن همراه است (دمیرالای و لورکو<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۵). علاوه بر این، محققان دریافتند که سکوت سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز خستگی مزمن باشد (ال-روسان و اوموش<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۸؛ کوبان و ساریکایا<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۶؛ سریواستاوا، جین و سالیوان<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۹).

در همین راستا، اکین و اولوسوی<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۶) معتقدند پیمانکارانی که در مورد مسائل سازمان سکوت اختیار می‌کنند به دلیل آنکه نمی‌توانند ضعف‌ها، شکست‌ها، مشکلات و کمبودهای سازمان را بیان کنند و یا نسبت به آن بی‌تفاوت باشند. راه‌حل‌های احتمالی را با خود مرور کرده ولی به دلیل ترس از توبیخ یا استهزاء دیگران از بیان آن خودداری می‌کنند. به این ترتیب در درازمدت از میزان شهامت، استقامت، عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس آنها کاسته شده و دچار یاس و نومیدی می‌گردند و در نهایت، نگرانی‌ها بر آنها غلبه کرده و با بروز مشکلات جسمی و روحی دچار خستگی مزمن می‌شوند.

همان‌طور که ملاحظه شد خستگی مزمن یکی از مشکلات رایج در محیط‌های کاری، به‌ویژه در پروژه‌های ساختمانی، محسوب می‌شود. این نوع خستگی نه‌تنها بر عملکرد فردی پیمانکاران تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند به کاهش کیفیت کار و افزایش حوادث کاری منجر شود. در این میان، دو عامل مهم و تأثیرگذار بر خستگی مزمن در محیط‌های کاری، سکوت سازمانی و قلدری محیط کار هستند. سکوت سازمانی به معنای عدم بیان نظرات، احساسات و نگرانی‌ها توسط کارکنان است. این پدیده معمولاً ناشی از فرهنگ سازمانی منفی، ترس از عواقب یا عدم اعتماد به مدیریت است. سکوت می‌تواند احساس انزوا و ناامیدی را در پیمانکاران ایجاد کند و به خستگی روانی و جسمی آن‌ها منجر شود. از سوی دیگر، قلدری محیط کار به رفتارهای آزاردهنده و تحقیرآمیز در محل کار اشاره دارد که می‌تواند شامل تهدید، توهین و تحقیر باشد. این نوع رفتارها نه‌تنها بر روحیه پیمانکاران تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه می‌تواند به ایجاد حس ناامنی و اضطراب در آن‌ها منجر شود. قلدری محیط کار به‌طور مستقیم با افزایش خستگی مزمن مرتبط است و می‌تواند به کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی منجر شود. با توجه به اهمیت این موضوعات در پروژه‌های ساختمانی شهرستان رودهن، بررسی تأثیر سکوت سازمانی و قلدری محیط کار بر خستگی مزمن پیمانکاران امری ضروری است. این تحقیق می‌تواند به شناسایی

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

عوامل مؤثر بر سلامت روانی و جسمی پیمانکاران کمک کرده و راهکارهایی برای بهبود شرایط کاری ارائه دهد. از این رو، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که آیا سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران پروژه‌های ساختمانی شهرستان رودهن تأثیر دارد؟

### **مبانی و چارچوب نظری پژوهش**

#### **خستگی مزمن**

خستگی مزمن یک حالت عاطفی مزمن است که از سه مؤلفه خستگی، شناختی جسمانی و هیجانی تشکیل شده است (گو<sup>۳۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)، خستگی را می‌توان پیامد کاهش مزمن منابع توانایی‌های فرد که از رویارویی طولانی‌مدت با استرس به‌ویژه فشارهای شغلی ایجاد می‌شود، دانست (الشیر، ماستافا، آید و رامادان<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۸). به اعتقاد گوتاس<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۸) خستگی مزمن گستره وسیعی از نشانه‌های احتمالی دارد که از آن جمله می‌توان به ضعف، ناامیدی، کناره‌گیری، زودرنجی، یأس، بی‌علاقگی، احساس تنهایی و جدایی، خستگی مزمن و مسخ شخصیت اشاره کرد (به نقل از صمدی میارکلائی و حسینی، ۱۳۹۶). نکته مهم در رابطه با خستگی مزمن هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم آن است. خستگی مزمن باعث غیبت کارکنان از محل کار، کاهش کیفیت کار، تعارضات بین‌فردی با همکاران، مشکلات جسمی - روانی، تغییر شغل و سرانجام ترک خدمت می‌شود (اسچوارتسکف<sup>۳۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین خستگی مزمن با ابعاد کاهش تمایل به کار عدم چالش شغلی و خستگی در شغل و آشفتگی و بهزیستی روان‌شناختی ارتباط دارد (لیو<sup>۳۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱) و هنگامی ایجاد می‌شود که افراد چرخه فقدان منابع را در طول دوره‌ای از زمان در کار تجربه کنند (هالتمن و نیومسیتتر<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۷).

#### **قلدری در محیط کار (قلدری در محیط کار)**

قلدری در محیط کار در اصطلاح به معنای قلدری سازمانی یا اوباشگری سازمانی است. یعنی گاهی اوقات کارکنان ناراضی در سازمان با ایجاد شبکه‌های ارتباطی و گروه‌های فشار مدیران و رهبران سازمان را تحت فشار قرار داده و بر جریان تصمیم‌گیری‌ها به نفع خود تأثیر می‌گذارند. به این موضوع پدیده قلدری در محیط کار یا ترور روحی می‌گویند. به قول تافلر در سازمان‌ها گاه‌ها دولت‌های پنهانی وجود دارد که با اتکا به شبکه ارتباطی که تشکیل داده‌اند، مدیریت و سازمان را تحت فشار می‌گذارند و اصطلاحاً قلدری سازمانی می‌کنند (عبادی بشیر، ۱۴۰۱). قلدری در محیط کار آثار مخرب فراوانی چه بر فرد چه بر سازمان می‌گذارد؛ از جمله قلدری در محیط کار می‌تواند چنان ضایعات عاطفی‌ای بر قربانیانش داشته باشد که در نهایت تأثیر فیزیکی هم بر آنها بگذارد و سبب استرس، اختلالات اضطرابی،

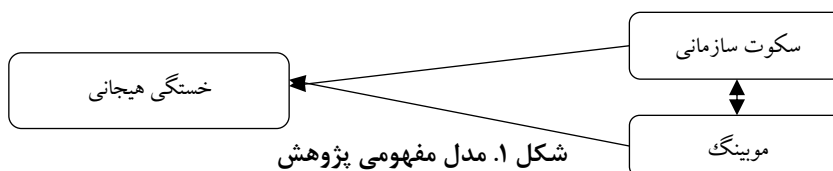
## تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران... / شوقیان و عاشقی

افسردگی و عوارض جسمی مرتبط با آنها شود. سردرد، ناراحتی‌های معده و روده و فشارخون بالا از عوارض احتمالی استرس هستند. به‌علاوه، فشار فراگیری که قلدری در محیط کار بر قربانیان وارد می‌کند، سبب می‌شود آسوده بودن برای این افراد در محل کار یا خارج از آن دشوار باشد و در نهایت خستگی شغلی را نیز در پی خواهد داشت و ازهم‌گسیختگی روابط سازمانی و انسجام و نظم سازمان را نیز به دنبال خواهد داشت.

### سکوت سازمانی

در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامیم و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد (کلین و اولوسوی<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۴). زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست (عنایتی و همکاران، ۱۳۹۸). در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (پیندر و مارلوس<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۱).

موریسن و میلیکن<sup>۴۰</sup> (۲۰۰۰) در مفهوم سکوت نشان می‌دهند: «سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی می‌باشد، که در یک سطح سازمانی ایجاد شده است و ویژگی‌های سازمانی زیادی بر آن تأثیرگذار است» (اسلید<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۸). این ویژگی‌های سازمانی همچون فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت و یا فرهنگ به تعریف رفتار سکوت برای هر کارمند بر اساس چگونگی درک آن می‌انجامد. موریسن و میلیکن (۲۰۰۰) بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که این پدیده را «سکوت سازمانی» می‌نامند. سکوت سازمانی احساس بی‌ارزش بودن، درک فقدان کنترل و ناسازگاری شناختی را به وجود می‌آورد که منجر به کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی پایین می‌گردد (ایلهان<sup>۴۲</sup>، ۲۰۱۰). با توجه به مباحث مطرح‌شده، مدل مفهومی زیرارتباط متغیرهای مورد بررسی را ترسیم نموده است.



### پیشینه پژوهش

#### پیشینه خارجی

اسلام و چادهری<sup>۴۳</sup> (۲۰۲۴) در پژوهش خود نشان دادند که قلدری در محل کار باعث افزایش خستگی هیجانی می‌شود. نتیجه پژوهش ویلچک-روزیچکا<sup>۴۴</sup> (۲۰۲۳) نشان داد که بین شدت موبینگ ادراک شده و فرسودگی هیجانی رابطه معنادار و ثابت آماری وجود دارد. نتیجه پژوهش ال هارایسا<sup>۴۵</sup> (۲۰۲۳) نشان داد ابعاد سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی (خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت شخصی) تأثیر مثبت دارد. نتیجه پژوهش ییلیدیز<sup>۴۶</sup> (۲۰۲۱) حاکی از آن بود که رفتارهای قلدری در محیط کار در بروز سکوت سازمانی مؤثر بوده است. عابد و خلیل (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند سکوت سازمانی بر خستگی هیجانی تأثیرگذار است. توستن و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود تحت عنوان «رابطه میزان مواجهه با قلدری در محیط کار و خستگی شغلی معلمان دوره متوسطه» به این نتیجه رسیدند که میزان مواجهه با قلدری در محیط کار، نقش معتبر و پررنگی در خستگی شغلی معلمان دارد. ال-روسان و اوماش (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر سکوت سازمانی بر خستگی شغلی: یک مطالعه میدانی بر روی کارگران هتل‌های پنج ستاره اردن» نشان دادند که سکوت سازمانی بر خستگی شغلی کارگران تأثیر بسزایی دارد. همچنین یسلباس و وان (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر قلدری در محیط کار و استرس ناشی از شغل بر خستگی شغلی و کیفیت زندگی مرتبط با سلامت: مورد نمایندگان دولت سرزمینی ترکیه» به این نتیجه رسیدند که قلدری در محیط کار به‌طور مثبت و معنی‌داری با خستگی شغلی مرتبط است. از طرفی تورکان و کیلیس (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود با عنوان «تأثیر قلدری در محیط کار بر سندرم خستگی شغلی: کاربرد بر کارکنان بهداشتی در ترکیه» نشان دادند که قلدری در محیط کار نقش معناداری بر سندرم خستگی شغلی داشت. از سویی نیز کوبان و ساریکایا (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که ابعاد سکوت سازمانی شامل سکوت رضایت‌بخش، سکوت دفاعی و سکوت اجتماعی بر خستگی شغلی تأثیر دارند.

#### پیشینه داخلی

شیرین بهادری و نظر زاده زارع (۱۴۰۳) در پژوهش خود نشان دادند که قلدری سازمان بر سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد، همچنین سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. علاوه بر این، قلدری سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. نوری ثمرین و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود

## تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران... / شوقیان و عاشقی

به این نتیجه رسیدند که تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار روابط معنی‌داری با خستگی شغلی و سکوت سازمانی داشتند. همچنین، روابط غیرمستقیم تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با خستگی شغلی از طریق سکوت سازمانی معنی‌دار بود. شریف زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که خستگی و سکوت سازمانی باهم رابطه مستقیم دارند. همچنین خستگی شغلی و هر سه مؤلفه آن (تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی) هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر منفی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی است که در چارچوب آن روابط مفروض میان متغیرهای پژوهش بررسی شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی پیمانکاران پروژه‌های ساختمانی در سال ۱۴۰۲ در شهرستان رودهن بود. طبق آمار شهرداری پیمانکاران شامل ۹۹ نفر بود که کل افراد جامعه به‌عنوان نمونه اصلی در نظر گرفته شد. در پژوهش حاضر به‌منظور سنجش متغیرهای پژوهش از ابزارهای زیر استفاده شد.

۱) پرسشنامه خستگی مزمن<sup>۴۷</sup>: این پرسشنامه توسط مسلش و جکسون<sup>۴۸</sup> در سال ۱۹۸۱ ساخته شده است و شامل ۲۲ گویه است و طبق طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای نمره‌گذاری می‌شود. این پرسشنامه جنبه‌های سه‌گانه فرسودگی شغلی (خستگی مزمن، موفقیت فردی و شخصیت‌زدایی) را می‌سنجد. سؤالات (۲۰، ۱۶، ۱۴، ۱۳، ۸، ۶، ۳، ۲، ۱) مربوط به خرده‌مقیاس فرسودگی هیجانی می‌باشند. سؤالات (۲۲، ۱۵، ۱۱، ۱۰، ۵) نیز مربوط به خرده‌مقیاس شخصیت‌زدایی می‌باشند و همچنین سؤالات (۲۱، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۲، ۹، ۷، ۴) مربوط به خرده‌مقیاس فقدان موفقیت فردی می‌باشند. امتیازبندی گزینه‌های این آزمون بدین‌صورت می‌باشد که به کاملاً موافقم امتیاز ۱، موافقم امتیاز ۲، نظری ندارم امتیاز ۳، مخالفم امتیاز ۴، کاملاً مخالفم امتیاز ۵ داده می‌شود. البته سؤالات (۲۲، ۲۰، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۱، ۱۰، ۸، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱) این پرسشنامه جهت امتیازبندی به صورت معکوس و سؤالات (۲۱، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۲، ۹، ۷، ۴) به صورت مستقیم محاسبه می‌شوند. حداقل نمره در این آزمون ۲۲ و حداکثر نمره ۱۱۰ می‌باشد. سؤال شماره ۲۳ فرسودگی شغلی را به صورت کلی می‌سنجد. مسلش و جکسون (۱۹۸۱) شاخص عددی پایایی این پرسشنامه را با استفاده از آلفای کرونباخ همسانی درونی را برای فراوانی ۰/۸۳ و برای زیرمؤلفه‌های شدت ۰/۸۴ محاسبه کرده‌اند (به نقل از مسلش و همکاران، ۲۰۰۱). همچنین ضریب پایایی کل پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برای فراوانی ۰/۸۲ و برای ۰/۵۳ محاسبه شده بود. جهت بررسی روایی مقیاس از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که این آزمون از سه بعد تشکیل شده و بار عاملی هر سؤال بر روی عامل مربوطه بالاتر از ۰/۴۰ است (مسلش، اسچافلی و لیتر<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۱). این ابزار توسط تعدادی از پژوهشگران ایرانی به کار رفته است که بر اساس گزارش‌های موجود اعتبار و پایایی علمی آن‌ها مورد تأیید است. بر اساس گزارش‌های فیلیان (۱۳۷۱) میزان همسانی درونی مقیاس فرسودگی شغلی مسلش مبین همبستگی قوی ( $r=0/69$ ) میان پاسخ‌های داده‌شده در دو مرحله بازآزمایی در فاصله‌ی زمانی دوهفته‌ای بوده است. در یک مطالعه مقدماتی که توسط بدری گرگری (۱۳۸۶) صورت گرفت، ویژگی‌های روان‌سنجی زیر به دست آمد، خستگی مزمن ( $r=0/84$ ) و شخصیت‌زدایی ( $r=0/74$ ). در مورد روایی این پرسشنامه نیز روایی هم‌زمان بین پرسشنامه فرسودگی شغلی و رضایتمندی شغلی پری فیلدورت توسط بدری گرگری محاسبه شده است که رابطه معکوس به دست آمده است (به نقل از عرسین و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین پایایی به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۹ گزارش شد.

**۲) پرسشنامه سکوت سازمانی<sup>۵۰</sup>:** این پرسشنامه توسط وکوال و بوراداس<sup>۵۱</sup> (۲۰۰۵) ساخته شد. در این پرسشنامه سه مؤلفه نگرش مدیران ارشد به سکوت (سوالات ۱ تا ۵)، نگرش سرپرست نسبت به سکوت (۶ تا ۱۰) و فرصت‌های برقراری ارتباط (۱۱ تا ۱۵) در نظر گرفته شده است. امتیازبندی سؤال‌های این پرسشنامه در یک طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم = ۵ تا کاملاً موافقم = ۱ انجام می‌شود. نمره بین ۱۵ تا ۲۵: میزان سکوت سازمانی در حد پایینی می‌باشد؛ نمره بین ۲۵ تا ۵۰: میزان سکوت سازمانی در حد متوسطی می‌باشد؛ نمره بالاتر از ۵۰: میزان سکوت سازمانی در حد بالایی می‌باشد. در پژوهش نقشبندی (۱۳۹۶) برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی استفاده شد که روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید صاحب‌نظر دانشگاهی بررسی و تأیید شد. همچنین با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ مقدار پایایی پرسشنامه سکوت سازمانی برابر با ۰/۹۰ گزارش شد. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد.

**۳) مقیاس قلدری در محیط کار لوکزامبورگ<sup>۵۲</sup>:** این پرسشنامه که برای سنجش قلدری در محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد، توسط استفنگن، سیسچاکا، اشمیت، کول و هاپ<sup>۵۳</sup> (۲۰۱۹) ساخته شده و شامل ۵ ماده است که بر اساس طیف لیکرت از هرگز (۱) تا همیشه (۵) نمره‌گذاری می‌شود. سازندگان پرسشنامه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی روایی پرسشنامه را مطلوب گزارش کردند. همچنین پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳ به دست آمد.

## تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران... / شوقیان و عاشقی

برای بررسی آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و همبستگی بین متغیرهای پژوهش از نرم افزار SPSS (نسخه ۲۶) و آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

بررسی یافته‌های توصیفی شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه نمونه نشان داد که ۱۸ درصد دیپلم، ۲۷ درصد فوق‌دیپلم، ۱۹ درصد کارشناسی و ۳۶ درصد کارشناسی ارشد بودند همچنین از بین افراد نمونه، ۵۸ نفر (۶۰ درصد) پیمانکاران رسمی و ۴۱ نفر (۴۰ درصد) پیمانکاران قراردادی بودند. جدول ۱ میانگین انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. سکوت سازمانی	۲۹/۵	۸/۸	۱							
۲. سکوت تدافعی	۱۰/۷	۴/۷	۰/۸۰**	۱						
۳. سکوت اجتماع‌یار	۱۰/۴	۴	۰/۷۶**	۰/۳۷**	۱					
۴. سکوت منفعلانه	۸/۷	۳/۳	۰/۷۲**	۰/۳۴**	۰/۳۴**	۱				
۵. خستگی مزمن	۳۱/۷	۵/۱	۰/۲۲**	۰/۲۴**	۰/۱۲*	۰/۱۵**	۱			
۶. ناکارآمدی فردی	۱۰/۶	۲/۲	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۰۲	۰/۰۰۴	۰/۵۶**	۱		
۷. مسخ شخصیت	۷/۷	۲/۴	۰/۱۹**	۰/۱۲*	۰/۱۲*	۰/۱۵**	۰/۶۳**	۰/۱۲*	۱	
۸. خستگی عاطفی	۱۳/۴	۳/۹	۰/۲۰**	۰/۱۱*	۰/۱۰*	۰/۱۳*	۰/۷۴**	۰/۱۱*	۰/۱۶**	۱
۹. قلدری در محیط کار	۱۰/۹	۳/۴	۰/۳۵**	۰/۲۹**	۰/۲۵**	۰/۲۲**	۰/۲۳**	۰/۰۶	۰/۱۷**	۰/۲۰**

(\*\*P<0/01, \*P<0/05)

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد خستگی مزمن (۳۱/۷)، سکوت سازمانی (۲۹/۵)، تصمیم‌گیری متمرکز (۱۷/۲۷) و قلدری در محیط کار (۱۰/۶) به ترتیب دارای بالاترین میانگین‌ها هستند. همچنین نتایج همبستگی بین متغیرها در جدول ۱ بیانگر آن است که بین قلدری در محیط کار با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین رابطه بین قلدری در محیط کار و سکوت سازمانی با خستگی مزمن مثبت و معنی‌دار است.

علاوه بر این، مقدار کجی و کشیدگی مربوط به همه متغیرها چون بین ۲ و ۲- قرار دارند پس می‌توان گفت که توزیع متغیرها متقارن و نرمال می‌باشد. نتایج آزمون کالموگراف - اسمیرنف نشان داد توزیع نمرات متغیرهای پژوهش نرمال است. لذا استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه جهت بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش بلامانع است. همچنین بررسی پیش‌فرض استقلال مشاهدات توسط آماره



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

دوربین واتسون نیز ۲/۲۷ گزارش شد که چون مقدار آن بین ۱/۵ تا ۲/۵ است، تأیید می‌شود. به این معنا که بین مشاهدات خودهمبستگی وجود نداشت.

#### جدول ۲. خلاصه مدل رگرسیون چندگانه تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران پروژه‌های ساختمانی

متغیر پیش‌بین	R	R2 Adjusted
قلدری در محیط کار	۰/۳۱۷	۰/۱۴۴
سکوت سازمانی		

جدول ۲ نشان می‌دهد در تحلیل رگرسیون، قلدری در محیط کار و سکوت سازمانی با خستگی مزمن دارای همبستگی چندگانه هستند که با توجه به مقدار مجذور ضریب همبستگی در خستگی مزمن (۰/۱۴۴) حدود ۱۴/۴ درصد از واریانس خستگی مزمن توسط قلدری در محیط کار و سکوت سازمانی پیش‌بینی می‌شود.

#### جدول ۳. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه با روش هم‌زمان

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	B	Beta	t	P
خستگی مزمن	قلدری در محیط کار	۰/۳۲۲	۰/۱۱۷	۲/۲۵	۰/۰۱۳
	سکوت سازمانی	۰/۳۷۶	۰/۲۲۸	۴/۶۹	۰/۰۰۱

طبق جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه با روش هم‌زمان نشان داده است که قلدری در محیط کار ( $p < 0.05, \beta = 0.117$ ) و سکوت سازمانی ( $p < 0.05, \beta = 0.228$ ) توان پیش‌بینی خستگی مزمن را دارند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن بر در پیمانکاران پروژه‌های ساختمانی صورت گرفت. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که قلدری در محیط کار اثر مثبت و معنی‌دار بر خستگی مزمن دارد. این یافته با نتایج برخی پژوهش‌های پیشین مانند اسلام و چادهری (۲۰۲۴)، شیرین بهادری و نظرزاده زارع (۱۴۰۳)، ویلچک-روزیچکا (۲۰۲۳)، توسن و همکاران (۲۰۱۸)، یسلباس و وان (۲۰۱۷)، تورکان و کیلیس (۲۰۱۵) همسو و همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان گفت در تبیین این یافته می‌توان گفت قلدری محیط کار معمولاً به ایجاد یک فضای استرس‌زا منجر می‌شود. پیمانکارانی که تحت فشار قلدری قرار دارند، ممکن است دائماً در حالت اضطراب و نگرانی باشند که این موضوع می‌تواند به خستگی روانی و جسمی آن‌ها منجر شود. قلدری

## تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران... / شوقیان و عاشقی

می‌تواند باعث کاهش انگیزه پیمانکاران برای انجام کارهایشان شود. احساس تحقیر و نادیده گرفته شدن می‌تواند به عدم رضایت شغلی منجر شود و در نهایت به خستگی مزمن کمک کند. استرس ناشی از قلدری ممکن است به اختلالات خواب منجر شود. خواب ناکافی یا بی‌کیفیت می‌تواند به خستگی جسمی و روانی مزمن دامن بزند. پیمانکارانی که تحت تأثیر قلدری قرار دارند، ممکن است تمرکز خود را از دست بدهند و در نتیجه کیفیت کارشان کاهش یابد. این کاهش کارایی می‌تواند به احساس ناکامی و خستگی بیشتر منجر شود. افرادی که تحت قلدری قرار دارند، ممکن است به دلیل فشارهای روحی و جسمی، بیشتر از کار غیبت کنند. این غیبت‌ها می‌توانند بر روند پروژه تأثیر منفی بگذارند و بار بیشتری بر دوش سایر همکاران بگذارند. قلدری می‌تواند روابط بین پیمانکاران را تضعیف کند. احساس انزوا و عدم حمایت اجتماعی می‌تواند به تشدید خستگی مزمن کمک کند. استرس ناشی از قلدری می‌تواند به مشکلات جسمی مانند سردرد، دردهای عضلانی و مشکلات گوارشی منجر شود که همه این‌ها می‌توانند به خستگی مزمن دامن بزنند. به‌طور کلی، قلدری در محیط کار نه تنها بر روحیه پیمانکاران تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه می‌تواند به خستگی مزمن آن‌ها دامن بزند و در نهایت به کاهش کیفیت پروژه‌های ساختمانی منجر شود. توجه به ایجاد یک محیط کاری سالم و حمایتگر، برای کاهش تأثیرات منفی قلدری ضروری است.

نتایج دیگر پژوهش بیانگر آن بود که قلدری در محیط کار دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر سکوت سازمانی است. این یافته نتایج پژوهش ییلدیز (۲۰۲۱) و شیرین بهادری و نظرزاده زارع (۱۴۰۳)، همسو و همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان گفت؛ کارکنانی که تحت قلدری قرار دارند، ممکن است احساس کنند که نظرات و ایده‌هایشان ارزشمند نیستند. این احساس می‌تواند منجر به کاهش اعتماد به نفس آن‌ها شود و از بیان نظرات خود جلوگیری کند. کارکنان ممکن است از ابراز نظرات و انتقادات خود بترسند، به‌ویژه اگر قلدری به شکل تهدید یا تحقیر باشد. این ترس می‌تواند باعث سکوت آن‌ها شود و از مشارکت فعال در محیط کار جلوگیری کند. قلدری می‌تواند به ایجاد یک فضای کاری انزوازا منجر شود. کارکنانی که احساس می‌کنند تحت فشار هستند، ممکن است تمایل کمتری به ارتباط با دیگران داشته باشند و در نتیجه، سکوت بیشتری را تجربه کنند. فضای قلدری می‌تواند تعاملات مثبت بین کارکنان را کاهش دهد. وقتی افراد از ابراز نظر یا مشاوره با یکدیگر خودداری می‌کنند، این موضوع می‌تواند به عدم همکاری و سکوت در سازمان منجر شود. در یک محیط کاری که قلدری وجود دارد، فرهنگ بازخورد ممکن است تضعیف شود. کارکنان ممکن است از ارائه بازخورد به یکدیگر یا به مدیریت خودداری کنند، که این امر به سکوت سازمانی دامن می‌زند. نارضایتی شغلی

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

ناشی از قلدری می‌تواند به سکوت سازمانی منجر شود. کارکنانی که از شرایط کاری خود ناراضی هستند، ممکن است دیگر تمایلی به بیان نظرات یا پیشنهادات خود نداشته باشند. به‌طور کلی، قلدری در محیط کار می‌تواند تأثیرات منفی قابل توجهی بر سکوت سازمانی داشته باشد. برای مقابله با این چالش‌ها، ایجاد یک فرهنگ سازمانی سالم و حمایتگر ضروری است تا کارکنان بتوانند آزادانه نظرات و ایده‌های خود را بیان کنند و در نتیجه، بهره‌وری و رضایت شغلی افزایش یابد.

نتایج دیگر پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی اثر مثبت و معنی‌دار بر خستگی مزمن پیمانکاران این یافته با یافته‌های ال هارایسا (۲۰۲۳)، عابد و خلیل (۲۰۱۹)، ال-روسان و اوماش (۲۰۱۸)، کوبان و ساریکایا (۲۰۱۶)، نوری ثمرین و همکاران (۱۳۹۹) و شریف زاده و همکاران (۱۳۹۸) همسو و همخوان است. سکوت سازمانی می‌تواند به افزایش استرس و فشار کاری منجر شود. زمانی که پیمانکاران احساس کنند نمی‌توانند نظرات یا نگرانی‌های خود را بیان کنند، این موضوع می‌تواند به احساس ناامیدی و فشار روانی بیشتر منجر شود. در محیط‌های کاری که سکوت حاکم است، حمایت اجتماعی بین همکاران کاهش می‌یابد. پیمانکاران ممکن است احساس تنهایی کنند و نتوانند از تجربیات و مشاوره‌های یکدیگر بهره‌مند شوند، که این موضوع می‌تواند به خستگی مزمن منجر شود. سکوت سازمانی می‌تواند باعث عدم شفافیت در ارتباطات شود. وقتی کارکنان نتوانند نظرات خود را بیان کنند، ممکن است درک نادرستی از انتظارات و اهداف پروژه‌ها داشته باشند، که این امر می‌تواند به سردرگمی و خستگی منجر شود. کارکنانی که در یک محیط سکوت‌آمیز کار می‌کنند، ممکن است انگیزه و تعهد کمتری نسبت به پروژه‌ها داشته باشند. این کاهش انگیزه می‌تواند به کاهش کارایی و افزایش خستگی منجر شود. سکوت سازمانی می‌تواند باعث افزایش بار کاری شود، زیرا کارکنان ممکن است مجبور شوند مشکلات را به تنهایی حل کنند. این بار اضافی می‌تواند به خستگی جسمی و روحی منجر شود. سکوت سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی بر سلامت روان کارکنان داشته باشد. احساس ناامیدی و عدم توانایی در ابراز نظرات می‌تواند منجر به اختلالات روانی و خستگی مزمن شود. به‌طور کلی، سکوت سازمانی می‌تواند به طرق مختلف بر خستگی مزمن پیمانکاران پروژه‌های ساختمانی تأثیر بگذارد. ایجاد یک فرهنگ باز و حمایتگر در محیط کار می‌تواند به کاهش این تأثیرات منفی کمک کند و بهبود کیفیت کار و سلامت روان کارکنان را تسهیل نماید.

در تعمیم یافته‌های این پژوهش باید متذکر شد که داده‌های این پژوهش در یک مقطع زمانی خاص به دست آمده است و جامعه مورد پژوهش و نیز حجم نمونه یکی از محدودیت‌های این پژوهش بود. همچنین، برای سنجش متغیرها روش خودسنجی به کار گرفته شد و از پرسشنامه برای جمع‌آوری

## تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در پیمانکاران... / شوقیان و عاشقی

داده‌های موردنظر استفاده گردید. علاوه بر این، متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش ممکن است تحت تأثیر متغیرهای شناختی، راهبردهای مقابله‌ای، باورهای مذهبی، وضعیت اقتصادی - اجتماعی و نوع ساختار خانواده و مواردی از این دست را شامل گردد که از محدودیت‌های این پژوهش به حساب می‌آید.

با عنایت به اثر معنی‌دار قلدری در محیط کار و سکوت سازمانی بر خستگی مزمن پیشنهاد می‌شود که خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های مشخصی بر ضد اقدامات اوباشگرانه در محیط کار تعیین شود و با فراهم‌سازی زمینه مشارکت پیمانکاران در تصمیم‌گیری‌های سازمان حمایت‌های اجتماعی شناختی و عاطفی از پیمانکاران به عمل آید تا به کاهش خستگی مزمن پیمانکاران کمک کند. همچنین به‌منظور غنا بخشیدن به پیشینه نظری و آشنایی هر چه بیشتر با مفهوم خستگی مزمن پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های دیگری با هدف شناسایی و بررسی جامع‌تر عوامل زمینه‌ساز خستگی مزمن از جمله سبک‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی انجام شود. پیشنهاد می‌شود سازمان با اصلاح ساختار و رویه‌های مدیریتی و اتخاذ رویکرد تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مشارکتی، فراهم‌سازی کانال‌های ارتباطی مناسب به کاهش جو سکوت و در نتیجه افزایش تعامل و تبادل نظر بین پیمانکاران و مدیران کمک کند. پیشنهاد می‌شود واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات از طریق معاونت‌ها به بخش‌های کوچک‌تر با توان انعطاف‌پذیری بیشتر و در اختیار گذاشتن منابع لازم برای آنها و تنظیم برخی قوانین برای حمایت از نظرات و نگرش‌های پیمانکاران و اتخاذ سیستم پاداش‌دهی مناسب برای ایده‌های خلاقانه می‌تواند از راهکارهای مهم جذب ایده‌ها و پیشنهادهای راهگشای پیمانکاران باشد. پیشنهاد می‌شود تدارک کارگاه‌های آموزشی به‌منظور آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران و سرپرستان، تغییر و اصلاح باورهای تقویت‌کننده جو سکوت در مدیران و پیمانکاران برای اجتناب از شکل‌گیری رفتار سکوت در سازمان اهمیت بسزایی دارد.

منابع

- ۱) شریف زاده، فتاح، اصلی پور، حسین و شکیبا، آتنا. (۱۳۹۸). نقش میانجی سکوت سازمانی در تأثیر تحلیل رفتگی شغلی بر تصمیم‌گیری سازمانی (مورد مطالعه: بانک مسکن استان تهران). مطالعات منابع انسانی، ۹(۳)، ۲۶-۱.
- ۲) شیرین بهادری، حبیبه و نظرزاده زارع، محسن. (۱۴۰۳). کاوشی در رابطه بین قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی معلمان از طریق سکوت سازمانی. رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۱)، ۸۱-۹۷.
- ۳) صمدی میارکلائی، حسین، حسینی، سیده زهرا و صمدی میارکلائی، حمزه. (۱۳۹۶). تحلیل اثرات امنیت شغلی بر سندرم خستگی مزمن پرستاران. مدیریت پرستاری، ۵(۳)، ۷۹-۷۱.
- ۴) عبادی بشیر، مقصود. (۱۴۰۱). رویکرد حقوقی در پیشگیری و مبارزه با قلدری در محیط کار (آزار روانی) در روابط کار. مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران، ۵۲(۲)، ۱۰۲۵-۱۰۰۷.
- ۵) عرسین، ن.، درویش، ح.، اسماعیل زالی، م.، و نعمانی، ف. (۱۳۹۴). بررسی ابعاد فرسودگی شغلی در زنان شاغل (مورد مطالعه: زنان شاغل در جهاد دانشگاهی واحد علوم پزشکی تهران). علوم پیراپزشکی و بهداشت نظامی، ۱۱(۴)، ۱۶-۹. <https://jps.ajaums.ac.ir/article-1-84-fa.html>
- ۶) علی یار، علیرضا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر عملکرد پیمانکاران جزء بر عوامل کلیدی موفقیت پروژه‌های ساخت. کنفرانس بین‌المللی پیشرفت‌های اخیر در مهندسی، نوآوری و تکنولوژی، بروکسل، بلژیک. <https://civilica.com/doc/1465565>
- ۷) عنایتی، ترانه، عالی پور، علیرضا و یعقوبی، اکرمه السادات. (۱۳۹۸). رابطه اعتماد و سکوت در بهبود فضای اخلاقی کار: نقش میانجی حمایت سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴(۱)، ۱۱۶-۱۰۸.
- ۸) فیلیان، علی. (۱۳۷۱). بررسی میزان فرسودگی شغلی و ارتباط آن با روش‌های مقابله‌ای به کار گرفته شده توسط پرستاران بیمارستان‌های آموزشی تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۹) گل محمدیان، محسن و سجادی، سیده نسیم. (۱۳۹۵). نقش سرمایه روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی در پیش بینی فرسودگی شغلی معلمان مقطع ابتدایی مدارس استثنایی. روانشناسی افراد استثنایی، ۶(۲۴)، ۱۳۳-۱۰۹.
- ۱۰) نقشبندی، سید صلاح الدین. (۱۳۹۶). اعتباریابی نسخه فارسی پرسش‌نامه سکوت سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۴)، ۲۰۸-۱۹۵.
- ۱۱) نوری ثمرین، شهرام، ارشدی، نسرین، هاشمی، سید اسماعیل و نعمانی، عبدالزهرا. (۱۳۹۹). رابطه علی تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با خستگی شغلی: نقش واسطه‌ای سکوت

تأثیر سکوت سازمانی و قلدری در محیط کار بر خستگی مزمن در بیماران... / شوقیان و عاشقی

سازمانی. روش‌ها و مدل‌های روانشناختی، ۱۱(۴۲)، ۸۷-۷۳.

- 12) Abied, E. L. A., & Khalil, H. M. A. (2019). The impact of Organizational silence on Job Burnout: Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals. *Journal of Business and Environmental Studies*. 10(1), 69-104.
- 13) Agyapong, B., Obuobi -Donkor, G., Burbach, L., & Wei, Y. (2022). Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: a scoping review. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10706. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/17/10706>
- 14) Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v5n2p46>
- 15) Al Haraisa. (2023). The Influence of Organizational Silence on Job Burnout: A Practical Study on Shipping Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education*, 16(10). 1-29.
- 16) Alenezi, S., Almadani, A., Al Tuwariqi, M., Alzahrani, F., Alshabri, M., Khoja, M., ... & Alzahrani, R. (2022). Burnout, Depression, and Anxiety Levels among Healthcare Workers Serving Children with Autism Spectrum Disorder. *Behavioral Sciences*, 12(1), 15-32. <https://doi.org/10.3390/bs12010015>
- 17) Al-Rousan, M. A. M., & Omoush, M. M. (2018). The effect of organizational silence on burnout: A field study on workers at Jordanian five star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122. <https://doi.org/10.5430/jms.v9n3p114>
- 18) Celep, C., & Konakli, T. (2013). Mobbing experiences of instructor Causes, results, and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1), 193-199. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1016648.pdf>
- 19) Coban, H., & Sarikaya, M. (2016). A Research On The Relationship Between Organizational Silence And Burnout. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(10). Retrieved from <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/8117>
- 20) De Mélo Silva Júnior, M. L., Valença, M. M., & Rocha -Filho, P. A. S. (2022). Individual and residency program factors related to depression, anxiety and burnout in physician residents –a Brazilian survey. *BMC psychiatry*, 22(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12888-022-03916-0>
- 21) Demiralay, T., & Lorcu, F. (2015). Examining organizational silence on doctors with Structural equation modeling?. *International Journal of Business and Social Sciences*, 6(90), 37-49. [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_6\\_No\\_9\\_1\\_September\\_2015/5.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_9_1_September_2015/5.pdf)

- 22) Einarsen, S. (2000). Harrasment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- 23) Elshaer, N. S. M., Moustafa, M. S. A., Aiad, M. W., & Ramadan, M. I. E. (2018). Job Stress and Burnout Syndrome among Critical Care Healthcare Workers. *Alexandria Journal of Medicine*, 54(3), 273-277. <https://doi.org/10.1016/j.ajme.2017.06.004>
- 24) Eriguc, G., Ozer, O., Turac, I. S., & Songur, C. (2014). The causes and effects of the organizational silence: On which is issues the nurses remain silent?. *Int Journal of Management Economics and Business*, 10(22), 131-153. <https://www.researchgate.net/publication/269762389>
- 25) Guo, J., Chen, J., Fu, J., Ge, X., Chen, M., & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied nursing research*, 31, 41-45. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.12.007>
- 26) Harlos, K., & Knoll, M. (2018). Employee silence and workplace bullying. In P. D'Cruz, E. Noronha A., E. Baillien, B. Catley, K. HARLOS, A. Hogh, & E. Gemzoe Mikkelsen (Eds.), *Pathways of Jobrelated Negative Behaviour. Handbooks of workplace bullying, Emotional Abuse and Harassment*. Singapore: Springer.
- 27) Hultman, C. S., & Neumeister, M. W. (2017). Wellness and burnout in burn care providers: professionalism, the social covenant, and the 7 habits of highly effective teams. *Clinics in plastic surgery*, 44(4), 943-948. <https://doi.org/10.1016/j.cps.2017.06.003>
- 28) İlhan, U. (2010). The Historical Background Of Psychological Harassment At Work (Mobbing) And Its Place In Turkish Judicial System. *Ege Academic Review*, 10(4), 1175-1186. <https://dergipark.org.tr/pub/eab/issue/39882/473305>
- 29) Ilies, R. S. Y., & Pluut, h. (2015). Intradevidual models of employee well-being: What have we leaned and where do we of from here?. *European Journal of work and organizational Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071422>
- 30) Islam, T., & Chaudhary, A. (2024). Impact of workplace bullying on knowledge hiding: The mediating role of emotional exhaustion and moderating role of workplace friendship. *Kybernetes*, 53(1), 238-255. <https://doi.org/10.1108/K-06-2022-0842>
- 31) Jennings, J. M., Gold, P. A., Nellans, K., & Boraiah, S. (2022). Orthopaedic surgeons have a high prevalence of burnout, depression, and suicide: review of factors which contribute or reduce further harm. *Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons*, 30(5), e528-e535. <https://journals.lww.com/jaaos/Abstract/2022/03010>

- 32) Jiang, S., Ren, Q., Jiang, C., & Wang, L. (2021). Academic stress and depression of Chinese adolescents in junior high schools: Moderated mediation model of school burnout and self-esteem. *Journal of Affective Disorders*, 295, 384-389. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.08.085>
- 33) Josipovic-Jelic, Z., Stoini, E., & CelicBunikic, S. (2005). The effect of mobbing on medical staff performance. *Acta clinica Croatica*, 44(4), 347-352. <https://hrcak.srce.hr/14296>
- 34) Kahn, J. H., Schneider, K. T., JenkinsHenkelman, T. M. & Moyle, L. L. (2006). Emotional social support and job burnout among high-school teachers: is it all due to dispositional affectivity?. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 793-807. <https://doi.org/10.1002/job.397>
- 35) Kilinc, E., & Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25-34. <https://www.academia.edu/76737446/>
- 36) Kwak, E. J., Ji, Y. A., Baek, S. H., & Baek, Y. S. (2021). High levels of burnout and depression in a population of senior dental students in a school of dentistry in Korea. *Journal of Dental Sciences*, 16(1), 65-70. <https://doi.org/10.1016/j.jds.2020.07.009>
- 37) Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of work and organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- 38) Liu, J., Wang, W., Hu, Q., Wang, P., Lei, L., & Jiang, S. (2021). The relationship between phubbing and the depression of primary and secondary school teachers: A moderated mediation model of rumination and job burnout. *Journal of Affective Disorders*, 295, 498-504. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.08.070>
- 39) Lucas, G., Colson, S., Boyer, L., Inthavong, K., Haller, P. H., Lancon, C., ... & Fond, G. (2022). Risk factors for burnout and depression in healthcare workers: The national AMADEUS study protocol. *L'encephale*, 48(3), 247-253. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2021.06.001>
- 40) Maria, W. D. (2006). Bother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219- 234. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-4710-3>
- 41) Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030020205>



- 42) Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- 43) McCade, D., Frewen, A., & Fassnacht, D. B. (2021). Burnout and depression in Australian psychologists: The moderating role of self-compassion. *Australian Psychologist*, 56(2), 111-122. <https://doi.org/10.1080/00050067.2021.1890979>
- 44) Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employee don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- 45) Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- 46) Pallich, G., Fischer, S., La Marca, R., Grosse Holtforth, M., & Hochstrasser, B. (2022). Post -awakening salivary alpha -amylase as modulator of treatment response in patients with burnout and major depression. *Journal of psychiatric research*, 154, 175-180. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2022.07.045>
- 47) Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(4), 331-36. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- 48) Schaufeli, W., Bakker, A., & Rhenen, W.V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- 49) Schwarzkopf, K., Straus, D., Porschke, H., Znoj, H., Conrad, N., Schmidt-Trucksäss, A., & von Känel, R. (2016). Empirical evidence for a relationship between narcissistic personality traits and job burnout. *Burnout Research*, 3(2), 25-33. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.12.001>
- 50) Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- 51) Srivastava, S., Jain, A. K. & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045-1060. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0104>
- 52) Steffgen, G., Sischka, P., Schmidt, A. F., Kohl, D., & Happ, C. (2019). The Luxembourg Workplace Mobbing Scale: Psychometric properties of a short

- instrument in three different languages. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(2), 164-171. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000381>
- 53) Tosten, R. Avci, Y. E., & Okcu, V. (2018). The relation between the exposure to mobbing and burnout levels of secondary school teachers. *International Journal of Learning and teaching*, 10(4), 355-366. <https://doi.org/10.18844/ijlt.v10i4.3459>
- 54) Turkan, A., & Kilic, I. (2015). The effect of mobbing on burnout syndrome at workplace: An application on health staff in Turkey. *Journal of Business Reasearch Turk*, 7(3), 7-21. <https://doi.org/10.20491/isader.2015315710>
- 55) Vaičienė, V., Blaževičienė, A., Macijauskiene, J., & Sidebotham, M. (2022). The prevalence of burnout, depression, anxiety and stress in the Lithuanian midwifery workforce and correlation with sociodemographic factors. *Nursing Open*, 9(4), 2209-2216. <https://doi.org/10.1002/nop2>
- 56) Vakola, A., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence. An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- 57) Van Donzel, L., Ouwens, M. A., Van Alphen, S. P. J., Bouwmeester, S., & Videler, A. C. (2021). The effectiveness of adapted schema therapy for cluster C personality disorders in older adults –integrating positive schemas. *Contemporary Clinical Trials Communications*, 21, 100715. <https://doi.org/10.1016/j.conctc.2021.100715>
- 58) Van Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- 59) Wilczek-Rużyczka, E. (2023). Job burnout among polish nurses – influence of mobbing and coping with stress. *Acta Neuropsychologica*, 21(4), 457-466. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.2659>
- 60) Yesilbas, M., & Wan, T.T. (2017). The impact of mobbing and job-related stress on burnout and health-related quality of life: The case of Turkish territorial state representatives. *International Journal of Public Administration*, 40(12), 1- 12. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1204553>
- 61) Yildiz, S. M. (2021). O efeito de mobbing no local de trabalho no silêncio organizacional: resultados empíricos de instituições de ensino superior. *Sistemas & Gestão*, 16(1), 101–108. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2021.v16n1.1704>

- 
1. Schaufei, Bakker & Rhenen
  2. Lucas
  3. Kahn, Schneider, JenkinsHenkelman & Moyle
  4. Jennings, Gold, Nellans & Boraiah
  5. Agyapong
  6. Vaičienė, Blaževičienė, Macijauskiene & Sidebotham
  7. Pallich, Fischer, La Marca, Grosse Holtforth & Hochstrasser
  8. De Mélo Silva Júnior
  9. Alenezi
  10. Kwak, Ji, Baek & Baek
  11. McCade, Frewen & Fassnacht
  12. Jiang, Ren, Jiang & Wang
  13. Van Donzel
  14. Mobbing
  15. Harlos & Knoll
  16. Leymann
  17. Celep & Konakli
  18. Einarsen
  19. Josipovic-Jelic, Stoini & CelicBunikic
  20. Tosten, Avci & Okcu
  21. Turkan & Kilic
  22. Yesilbas & Wan
  23. Organizational silence
  24. Maria
  25. Van Dyne, Ang & Botero
  26. Eriguc, Ozer, Turac & Songur
  27. Demiralay & Lorcu
  28. Al-Rousan & Omoush
  29. Coban & Sarikaya
  30. Srivastava, Jain & Sullivan
  31. Akin & Ulusoy
  32. Guo
  33. Elshaer, Moustafa, Aiad & Ramadan
  34. Gothas
  35. Schwarzkopf
  36. Liu
  37. Hultman & Neumeister
  38. Kilinc & Ulusoy
  39. Pinder & Harlos

40. Morrison & Milliken
41. Slade
42. İlhan
43. slam, & Chaudhary
44. Wilczek-Rużyczka
45. Al Haraisa
46. Yildiz
47. Emotional Fatigue Inventory
48. Maslach & Jackson
49. Maslach, Schaufeli & Leiter
50. Organizational Silence Questionnaire
51. Vakola & Bouradas
52. Luxembourg Workplace Mobbing Scale
53. Steffgen, Sischuka, Schmidt, Kohl & Happ

## The effect of organizational silence and mobbing on emotional fatigue in construction project contractors

Misagh Shoghian<sup>1</sup>

Receipt: 08/06/2024

Acceptance: 02/09/2024

Reza Asheghi<sup>2</sup>

### Abstract

Nowadays, emotional fatigue has become a common problem in contractors, which covers all aspects of the contractors' lives and has caused a decrease in performance and the impact of construction projects. The current research was conducted with the aim of the effect of organizational silence and mobbing on emotional fatigue in construction project contractors. This study was a descriptive-correlation type of research. The statistical population of this research included all the contractors of construction projects in Rodhan city in 2023. This entire population was used as a research sample. 99 participants in the research responded to Maslach & Jackson's Emotional Fatigue Inventory (1981), Vakola & Bouradas (2005), Steffgen et al's Luxembourg Workplace Mobbing Scale (2019). The collected data were analyzed using Pearson's correlation coefficient and stepwise regression. The findings indicated that organizational silence and mobbing had significant relationships with emotional exhaustion. Based on the findings of this research, it can be concluded that in order to reduce emotional fatigue, it is necessary to pay attention to the role of mobbing and organizational silence.

### Keywords

Construction Projects, Contractors, Emotional Fatigue, Mobbing, Organizational Silence

1- Master's degree, Department of Civil Engineering, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran. Miagh190@yahoo.com

2-Assistant Professor, Department of Civil Engineering, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran. (Corresponding Author) Rezaasheghi.civil@gmail.com



## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی:

### نقش میانجی تعهد سازمانی

### (مورد مطالعه: کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی)

الهام صحرايي<sup>۱</sup>

وحید میرزایی<sup>۲</sup>

مریم وحدانی خطبه‌سرا<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۳۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۴

#### چکیده

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه کارکنان که فراتر از وظایف تعریف شده آنهاست، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی تعهد سازمانی در این بین در کارکنان سازمان جهاد کشاورزی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی بجنورد (۹۰ نفر) بود و از روش سرشماری برای جمع آوری داده‌ها استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد حمایت سازمانی آیزنبرگ (۲۰۰۱)، رضایت شغلی آمینو (۲۰۱۲)، تعهد سازمانی ریان و ارگان (۲۰۰۲) و رفتار شهروندی سازمانی ارگان (۱۹۹۸) استفاده شد. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS 24 و Amos 22 تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که بین حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تعهد سازمانی نقش میانجی‌گری کاملی در رابطه بین حمایت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی‌گری جزئی در رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند لذا، مدیران سازمان جهاد کشاورزی باید با ایجاد محیطی حمایتی و ارتقای رضایت شغلی کارکنان، زمینه را برای افزایش تعهد سازمانی و در نهایت، ارتقای رفتار شهروندی سازمانی آنان فراهم کنند.

#### کلمات کلیدی

حمایت سازمانی ادراک شده، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، سازمان جهاد

#### کشاورزی

۱-دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. elham.sahraei.dr@gmail.com

۲-استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول) dr\_mirzaei@bojnourdi.ac.ir

۳-دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. vahdanikm2@gmail.com

در مواجهه با عصر تغییر سریع و غیرقابل پیش‌بینی، نقش مدیریت منابع انسانی برای کاهش تکانش‌های محیطی ضروری است. به‌طور کلی، مدیریت مؤثر منابع انسانی به‌عنوان یک دارایی کلیدی برای اطمینان از رشد و توسعه مولد سازمان شناخته شده است (زاینال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). کسپیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نقش منابع انسانی را در دستیابی سازمان به بهره‌وری بالا مهم می‌داند. یکی از رفتارهای کارکنان که در دستیابی به چشم‌انداز سازمان کمک می‌کند، رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی، شامل نگرش‌های مثبت و رفتار داوطلبانه‌ای است که فراتر از وظایف و مسئولیت‌های محول شده است (سرتین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ نوبی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). امروزه روان‌شناسان تأکید دارند که کارکنان سازمان‌ها باید فراتر از وظایف رسمی خود عمل کنند. یکی از مهارت‌هایی که می‌تواند به کارکنان در این راه کمک کند رفتار شهروندی سازمانی است. رفتار شهروندی سازمانی رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که می‌تواند در افزایش عملکرد اثربخش سازمان نقش مؤثر ایفا کند رفتاری که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌وسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی می‌شود (بهاروند و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۳۹۷). این مفهوم به افزایش بهره‌وری کار، استفاده کارآمد از منابع، هماهنگی بین گروه‌های کاری و تمدید ماندگاری کارکنان باکیفیت در سازمان کمک می‌کند (سپتیاتیا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). عوامل متعددی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد، از جمله حمایت سازمانی ادراک شده، رضایت شغلی و تعهد سازمانی (سپتیاتیا، ۲۰۲۴). هدایه<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، حمایت سازمانی ادراک شده را توجه و حمایت سازمان نسبت به مشارکت و رفاه آنها می‌دانند. اعتقاد بر این است که این حمایت باعث بهبود عملکرد کارکنان، کاهش درگیری و حفظ وفاداری کارکنان می‌شود (سپتیاتیا، ۲۰۲۴). در تحقیقات پیشین تعهد سازمانی، به‌عنوان شکلی از حمایت از اهداف و درجه سازمان، همچنین به‌عنوان عاملی که بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد معرفی گردیده است (گواتام و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). در دو دهه اخیر، تعهد سازمانی توسط محققان به‌عنوان یک نگرش چندبعدی است، بنابراین دیگر کارهای محققان بر انواع متفاوت تعهدات تأکید دارد که در جهت تعیین رفتار در محیط کار تلقی می‌شود (موذن و گل محمدی، ۱۴۰۲). رفتار شهروندی سازمانی رابطه نزدیکی با تعهد سازمانی دارد (کوئتراد<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶) بیان می‌دارند که تعهد پرمعناترین شکل را بین وظایف سازمانی و ماکسیمم ثبات در سازمان و رابطه قدرتمند با رفتارهای شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد (سپتیاتیا، ۲۰۲۴). لپین و همکاران تعهد سازمانی را یکی از مهم‌ترین فاکتورهای مهم که موجب تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌شود، مطرح نموده‌اند (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۶). به‌روز کردن

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

منابع انسانی خصوصاً ظرفیت‌های انسان باایمان با رفتارهای شهروندی و تعهد بیشتر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان تلقی می‌شود (جباری و تربتی، ۱۳۹۲)؛ بنابراین می‌توان بیان کرد بررسی رابطه بین این عوامل از اهمیت شایانی در مباحث رفتاری و سازمانی برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد با توجه به این موضوع مطالعه رفتار شهروندی سازمانی، در سازمان جهاد کشاورزی به علت فعالیت در دو حوزه مهم و کلیدی جهاد و امور مربوط به کشاورزی و تأمین امنیت غذایی مردم که رسالت اصلی این سازمان است، حائز اهمیت است. باین‌حال، تحقیقات پیشین نتایج متفاوتی در مورد عملکرد تعهد سازمانی به‌عنوان میانجی بین حمایت سازمانی ادراک شده، رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی ارائه کرده است (سپتیا، ۲۰۲۴؛ شریعتمداری و همکاران، ۱۳۹۷). از دیدگاه صاحب‌نظران، منابع انسانی مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع در اختیار سازمان به شمار می‌رود که با بکارگیری صحیح، استفاده مطلوب، و ایجاد انگیزه کافی و هماهنگی مناسب میان آنها می‌توان سازمان را به اهداف از قبل پیش بینی شده رساند (بخرد نسب و همکاران، ۱۴۰۱). بی‌شک نیروی انسانی که باید در اختیار سازمان جهاد کشاورزی با توجه به رسالت و فلسفه‌ی این سازمان قرار بگیرد باید دارای توانمندی‌ها و قابلیت‌های مناسبی باشد که بتوان با ایجاد شرایط مطلوب کاری و حمایت سازمانی ادراک شده بیشترین استفاده از آن را، در درون سازمان داشت از سوی دیگر، انحرافات از قبیل عدم انجام صحیح وظایف، تاخیر به دلیل عمدی و غیبت، سوء استفاده از اموال سازمان، و همچنین رفتار پرخاشگرانه و خشونت آمیز نسبت به همکاران و ارباب رجوع، و به طور کلی، رفتارهای منفی از کارکنان موجب کمرنگ شدن احساسات و ارزشهای وفادارانه نسبت به سازمان و اختیارات افراد و افزایش میزان انحرافات کاری در سازمان می‌شود (سپتیا، ۲۰۲۴). متأسفانه، در سالهای اخیر در سازمانهای دولتی مختلف کشور، از جمله سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی، شاهد آن هستیم که کم‌کم روحیه تعاون و همکاری، کمک‌های نوع‌دوستانه میان کارمندان، رفتارهای مثبت و داوطلبانه کاری از سوی کارکنان کاهش یافته و در مقابل، گاهی شاهد بروز رفتارهای نه‌چندان مثبت و شاید منفی و مخرب در میان همکاران هستیم. از سوی دیگر، همانطور که پیش‌تر اشاره شد سازمان جهاد کشاورزی به علت فعالیت در دو حوزه مهم و کلیدی جهاد و امور مربوط به کشاورزی و تأمین امنیت غذایی مردم که رسالت اصلی این سازمان می‌باشد، از پیچیدگی شغلی بالایی برخوردار است که در صورت غفلت از پرداختن به پایش، کنترل، و نظارت بر بهره‌وری موجب ایجاد تعارضات بالایی در عملکرد بین دو حوزه جهاد و کشاورزی می‌شود. علاوه بر این در صورت مشاهده و یا بروز رفتارهای منفی و ناشایست توسط کارکنان در سازمان، همچون رفتارهای کاری غیرمولد از کارکنان سازمان، می‌تواند برای رسالت سازمان



جهاد کشاورزی که تأمین امنیت غذایی مردم است مشکل‌ساز باشد. زیرا از یک سو باعث ایجاد تنش‌های ناخواسته بین کارکنان و موجب کاهش بهره‌وری در سازمان می‌شود، و از سوی دیگر، موجبات نارضایتی ارباب‌رجوع را فراهم می‌کند. بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که شکاف‌های پژوهشی در این زمینه وجود دارد که نیازمند پرداختن به آنها ضروری به نظر می‌آید. از جمله این‌که پژوهش‌های اندکی وجود دارد که به طور مستقیم به بررسی تاثیر همزمان حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی بپردازند. هم‌چنین، پژوهشی که تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده را بر عوامل اشاره‌شده در سازمان جهاد کشاورزی بسنجد، مشاهده نشد. پژوهشگران در این پژوهش امیدوارند که کاربست نتایج این پژوهش موجب کاهش شکاف موجود در ادبیات شود. از این‌رو، سهم پژوهش حاضر در کاهش شکاف پژوهشی موجود عبارت است از بررسی تاثیر همزمان حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی که سایر پژوهشگران پیش‌تر در حوزه کشاورزی به این موضوع نپرداخته‌اند و از این‌رو یکی از جنبه‌های نوآورانه پژوهش حاضر نیز است و با درک عمیق از پویایی داخلی سازمان جهاد کشاورزی، این مطالعه بر تعهد سازمانی به‌عنوان میانجی، حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی تمرکز می‌کند و بینشی بهتر در مورد چگونگی بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی ارائه می‌دهد. بر اساس مطالب فوق این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤالات است که آیا بین حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟ و اینکه آیا تعهد سازمانی نقش میانجی‌گری در این رابطه ایفا می‌کند؟

### **مبانی نظری تحقیق**

#### **حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۱۰</sup>**

مفهوم درک حمایت سازمانی، در بطن تئوری مبادله اجتماعی نهفته است که همیشه از آن در جهت درک ارتباط کارمند و مدیران استفاده می‌کنند (فیلدز و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰). نخستین بار آیزنبرگر و همکارانش در سال ۱۹۸۶ در پژوهشی مفهوم حمایت ادراک شده از سوی سازمان را معرفی کردند. بر اساس تعریف آیزنبرگر و همکارانش کارکنان هنگامی از طرف سازمان احساس حمایت می‌کنند که سازمان جهت همکاری‌های خود ارزش قائل شود و به رفاه آنها اهمیت دهد. حمایت سازمانی ادراک شده به درک کارکنان از توانایی سازمان برای کمک به آن‌ها در هنگام مواجهه با موانع در دستیابی به اهداف سازمان اشاره دارد (هدایه<sup>۱۲</sup> الله و همکاران، ۲۰۲۲). با اینکه تعداد مطالعات انجام شده در این حوزه تا اواسط دهه نود پایین بود، اما در سال‌های اخیر تعداد پژوهش‌ها در این زمینه

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

گسترش یافته است (سپتیا، ۲۰۲۴). ریشه حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد مبادله‌ای است که بر پایه آن دل‌بستگی، کوشش و تعهد به سازمان با اجرت اجتماعی و مادی همراه می‌شود (آلن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸). حمایت سازمانی ادراک شده به برداشت کارکنان از میزان توجه سازمان به تلاش، سلامتی و آسایش آنها اشاره دارد و باورهای کلی کارمندان را درباره سازمان منعکس می‌کند، این اعتقادات و باورها که عمدتاً از تجربیات کاری ناشی می‌شود حالتی در فرد ایجاد می‌کند که بر اساس آن شاغل احساس می‌کند که سازمان وی را فردی مهم، برجسته و مفید می‌داند. به خدماتش نیاز فوری دارد. محققان پیامدهای حمایت سازمانی ادراک شده از جانب سازمان را در دودسته کلی فردی و سازمانی جای داده‌اند. آنها معتقدند حمایت از جانب سازمان نتایج مطلوبی چون رضایت شغلی و احساس مثبت را برای کارکنان به همراه دارد. همچنین حمایت از جانب سازمان در سطح سازمان منجر به تعهد عاطفی بیشتر، عملکرد بهتر و ترک خدمت کمتر آنها می‌شود (لیندا و سیلویا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹). این پیامدهای مطلوب سازمان‌ها را ترغیب می‌کند در جهت افزایش حمایت ادراک شده کارکنانشان تلاش کنند.

### رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱۴</sup>

رفتار شهروندی سازمانی یا رفتار درونی کارکنان، رفتاری فراتر از استانداردهای تعیین شده توسط سازمان است، در این شرایط کارکنان بدون انتظار پاداش یا حق‌الزحمه اضافی برای افزایش کارایی شرکت آماده کمک به شرکت هستند (سپتیا، ۲۰۲۴). رفتار شهروندی سازمانی نخستین بار توسط ارگان و بتمن<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۳) مطرح شد (نیل‌سن و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱). و علی‌رغم رفتارهای فراتر از جستجو کسب سود از سازمان نیست؛ بلکه ایثار می‌کند و از خودگذشتگی شغلی دارد و جهت ارتقای بهره‌وری سازمان، کل توان خود را به کار می‌گیرد (چان و لی<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۷). از رفتار شهروندی تعاریف گوناگونی ارائه شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود: رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای فردی و داوطلبانه‌ای که سبب بهبود عملکرد سازمان می‌گردد گفته می‌شود (هال<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۹). به عقیده ارگان رفتار شهروندی سازمانی وضعیت مطلوبی است که از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش و از سوی دیگر، باعث کاهش نیاز به شیوه‌های نظارت رسمی و روش‌های پر هزینه می‌گردد (سپتیا، ۲۰۲۴) در یک جمع‌بندی، عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارت‌اند از: (۱) گسترده‌تر از آنچه توسط سازمان‌ها تصور می‌شود. (۲) اختیاری است (۳) از سوی ساختار رسمی سازمان، مستقیماً اجرتی برای آن در نظر گرفته نمی‌شود. (۴) ضرورتی جهت بهبود عملکرد سازمانی. تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی سبب به حداقل رسیدن تعارضات ناشی از ابهام در انتظارات شغل می‌گردد و نیز کاهش احتیاج به منابع کمیاب را موجب می‌شود (سلطانی، ۱۳۹۱). از جمله شاخص‌های عملی شدن رفتار

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

شهروندی عبارت‌اند از: شرکت مستمر در فعالیت‌های خیرخواهانه، متأثر شدن از رنجش و گرفتاری‌های انسان‌های دیگر، ایمان قوی و بیشترین تلاش را در کارداشتن و... (پراجوگو و درموت<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۱). در نتیجه شهروندی سازمانی باعث ارتقا و بهبود عملکرد شغلی و افزایش کارایی آن و هماهنگ‌کننده اجزا و فرایندهای اجتماعی سازمان می‌باشد (بانکس<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۸).

### تعهد سازمانی<sup>۲۱</sup>

تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به‌واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را نشان می‌دهد در فرهنگ لغت در تعریف تعهد آمده است، تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند. لیمان دلیو پورتر و همکارانش<sup>۲۲</sup> تعهد سازمانی را درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن تعریف کرده‌اند. در این تعریف تعهد سازمانی شامل سه عامل: (۱) اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان (۲) تمایل به تلاش شدید در راه سازمان و تمایل شدید به ادامه عضویت در سازمان. در ارتباط با تعهد سازمانی، مطالعات مختلفی صورت گرفته که مهم‌ترین آن‌ها مطالعات مایر<sup>۲۳</sup> و آلن<sup>۲۴</sup> بوده که انواع تعهد را به شرح زیر بیان نموده‌اند:

تعهد احساسی و عاطفی که به تعلق عاطفی کارکنان به سازمان، احساس یگانگی آنان با سازمان و حضور فعال آنان در سازمان اشاره دارد. معمولاً کارکنانی که از تعهد احساسی برخوردارند، تمایل دارند تا در سازمان باقی بمانند و این امر یکی از آرزوهایشان است.

تعهد مستمر در ارتباط با مزایا و هزینه‌هایی است که مربوط به ماندن در سازمان یا ترک کردن آن است. در واقع این تعهد بیان‌کننده یک محاسبه است که از آن به‌عنوان تعهد عقلانی نیز یاد می‌کنند. معمولاً کارکنانی که دارای تعهد مستمر هستند، تا زمانی در درون سازمان باقی می‌مانند که ترک سازمان هزینه گزافی برای آنها داشته باشد. تعهد هنجاری به الزام یا وظیفه کارکنان به ماندن در سازمان اشاره دارد. پس کارکنان تا زمانی در سازمان باقی خواهند ماند که از نظر آنان ماندن در سازمان کار مناسب و درستی باشد (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۶).

### تبیین فرضیه‌ها

تحقیقات بسیاری به بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند (چین و همکاران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۹؛ وانگ و کیونگ<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۱؛ سایلونگ و سما<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۸). حمایت سازمانی ادراک شده به درک کارکنان از توانایی سازمان برای کمک به آن‌ها در هنگام مواجهه با موانع

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

در دستیابی به اهداف شرکت اشاره دارد (بالیارتاتی<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۷). مطالعات نشان داده است که کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمانی ادراک شده نسبت به خود شکل می دهند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آنها توجه می کنند. در واقع حمایت سازمانی ادراک شده یکی از مهم ترین متغیرهای اولیه در رفتار شهروندی سازمانی می باشد. وقتی که کارکنان نسبت به سازمان احساس تعهد می کنند نه تنها دنبال انجام وظایف خود می روند بلکه دنبال نشان دادن رفتار شهروندی سازمانی نیز هستند. بر اساس مطالب فوق فرضیه فوق مطرح می گردد.

فرضیه ۱: حمایت سازمانی ادراک شده رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

در تحقیقاتی که توسط اندیشمندان علوم رفتاری، صورت گرفته است عوامل زیادی را در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی دخیل می دانند که از مهم ترین آنها رضایت شغلی کارکنان است (مرزوقی و چوپانی<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۲). رضایت شغلی به طور مطمئن، کارآیی افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار می دهد. رضایت شغلی حالت عاطفی مثبت و خوشایندی است که حاصل ارزیابی فرد از شغل یا تجارب شغلی او می باشد رضایت شغلی که نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغلش می باشد، زائیده عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است. لذا می توان نتیجه گرفت رضایت شغلی، احساس روانی است که از عوامل اجتماعی نیز متأثر می باشد رضایت شغلی باعث افزایش سازندگی و روابط کاری خوشایند و شادکامی و سلامت روانی و انگیزش بالای کارکنان و کاهش نقل و انتقالات کارکنان و ترک خدمت آنان می شود. از نگاه نظریه مبادله اجتماعی، کارکنانی که به لحاظ شناختی از کارشان راضی اند، تلاش می کنند تا رضایت خود را به صورت رفتارهای داوطلبانه نسبت به سازمان و کارکنان سازمان نشان دهند. رضایت شغلی کارمند به میزان زیاد و به طور مثبت به توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارمند مرتبط است. به عبارتی، کارمند به دلیل ماهیت اجتماعی خود، تمایل دارد که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قبال حمایت های به عمل آمده از سوی سازمان، از خود نشان دهد. بر اساس مطالب فوق فرضیه فوق مطرح می گردد.

فرضیه ۲: بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

پژوهش های سازمانی نیز مؤید آن هستند که حمایت سازمانی ادراک شده بر بهبود عملکرد تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری افزایش تعلق و کاهش ترک خدمت و... تأثیرگذار است (پورسلطانی و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۶). نتایج تحقیقات موید این است که از جمله عواملی که می تواند بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبتی داشته باشد، حمایت سازمانی ادراک شده است. حمایت سازمانی ادراک شده به برداشت کارکنان از میزان توجه سازمان به تلاش، سلامتی و آسایش آنها اشاره دارد (بالیارتاتی،

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

۲۰۱۷). و باورهای کلی کارمندان را درباره سازمان منعکس می‌کند، این اعتقادات و باورها که عمدتاً از تجربیات کاری ناشی می‌شود حالتی در فرد ایجاد می‌کند که بر اساس آن شاغل احساس می‌کند که سازمان وی را فردی مهم، برجسته و مفید می‌داند و به خدماتش نیاز فوری دارد. به عبارت دیگر وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند، کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می‌کنند و سطح بالای حمایت‌های سازمانی موجب ایجاد تعهد در کارکنان به منظور جبران این امتیازها و منافع خواهد شد که ممکن است در قالب رفتارهای مشارکتی بروز کند (بهرامی و سربعی<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۵). بر اساس مطالب فوق فرضیه فوق مطرح می‌گردد.

فرضیه ۳: بین حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تحقیقات بسیاری به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی انجام شده است (معمارباشی، ۱۳۹۹؛ رفیعی نژاد، ۱۳۹۹؛ فراهانی، ۱۳۷۸) به طور کلی، موفقیت یک سازمان تا حدود زیادی بستگی به تلاش و رضایت کارکنان آن سازمان دارد، به طوری که شاید بتوان گفت، کارکنانی که دارای روحیه بالا، خلاقیت و مهارت هستند از رضایت شغلی بهتر و بالاتری برخوردارند و این رضایت شغلی می‌تواند تعهد سازمانی را به همراه داشته و موجب کاهش تخلفات شغلی شود. بررسی و شناخت کارکنان متعهد می‌تواند در فرایند اثربخشی به مدیران منابع انسانی در مراحل مختلف روند مدیریت منابع انسانی کمک شایانی کند. تعهد سازمانی بر کاهش غیبت، افزایش ماندگاری، تعلق و وفاداری، بهره‌وری، پذیرش راهبرد و هنجارها و ارزش‌های سازمانی و جرم، نقش عمده‌ای دارد. مطالعات و بررسی‌های مربوط به تعهد کارکنان در سازمان، به کاهش هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت و جذب نیروهای جدید و نیز بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد و جرم می‌انجامد (دولت آبادی فراهانی، ۱۳۷۸). بر اساس مطالب فوق فرضیه فوق مطرح می‌گردد.

فرضیه ۴: بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تعهد نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که بر قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری فرد نسبت به سازمان تاثیرگذار می‌باشد. اریلی و چاتمن<sup>۳۲</sup> (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را به‌عنوان فرآیندی شامل وفاداری کارکنان و تلاش و کوشش به منظور نیل به هدف و موفقیت سازمان تعریف کرده‌اند. سلپ<sup>۳۳</sup> تعهد سازمانی را فراتر از انتظارات قانونی و رسمی یک سازمان تعریف کرده است و بر روی رفتارهای فرد در راستای ارزش‌ها و اهداف سازمان تاکید کرده است. از نظر شاپه<sup>۳۴</sup> (۱۹۹۸) تعهد سازمانی به منزله قدرت مبتنی بر هویت فردی و مشارکت در سازمان است. مدل‌های شال و وینر<sup>۳۵</sup> تاکید تئوریک را برای رابطه رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی فراهم کرده است.

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

از نظر شال به دلیل اینکه تعهد، مسیر رفتار را تعیین می‌کند، در صورتی که فرد انتظار پاداش رسمی سازمانی برای عملکرد خود داشته باشد، آن‌گاه تعهد احتمالا عامل بروز رفتار شهروندی سازمانی خواهد بود. از نظر وینر، تعهد به رفتارهایی می‌انجامد که ضرورتا با تشویق و تنبیه ارتباط ندارد و بعضا منعکس‌کننده رفتارهای پیش اجتماعی قبل از اشتغال فرد هستند. از این‌رو در پژوهش سازمانی که توسط ریان و ارگان<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۲) انجام گرفت، تعهد سازمانی (تعلق عاطفی که یک فرد به سازمان دارد) به شکل معناداری با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند، بر اساس این شیوه، فردی که به‌شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (صوری زهی و همکاران، ۱۳۹۴). رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از افعال و اقدامات ایثارگرایانه و تمایلات به از خودگذشتگی کارکنان به منظور تأمین آسایش و رفاه دیگران. این‌گونه رفتارها کاملا داوطلبانه و فردی هستند و این بدین معناست که افراد برای اجرای این نوع رفتارها به طور رسمی پاداش دریافت نمی‌کنند و نیز به علت عدم اجرای آنها مجازات و تنبیه نمی‌شوند. محیط‌های رقابتی کسب و کار امروزی کارکنانی را می‌طلبد که بعنوان شهروند، جزئی از این محیط باشند به شکلی که کارکنان تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع از خود بروز دهند (کیم و اسالت<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۹).

بر اساس مطالب فوق فرضیه فوق مطرح می‌گردد.

فرضیه ۵: تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

رضایت شغلی و تعهد سازمانی یک نگرش و حالت روانی است که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان می‌باشد. نیاز، یعنی این‌که به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام عبارت است از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (آلن و مایر، ۱۹۹۰). فتاحی و اعظمی (۱۳۸۷) به فراتحلیل مطالعات دیگران پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل ایجادکننده رفتار شهروندی سازمانی شامل: رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، معنویت در محیط کار، اعتماد، رهبری و حمایت سازمانی ادراک شده می‌باشد و پیامدهای آن شامل اثربخشی و رضایت شغلی بالا و پایین‌بودن میزان غیبت، ترک خدمت و رفتارهای مخرب شغلی می‌باشد زین آبادی<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۰)، در مطالعه‌ای با عنوان نقش رضایت شغلی و تعهد سازمانی در پیش‌بینی رفتارهای شهروندی معلمان شهر تهران به این نتیجه

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

رسیدند که رضایت شغلی درونی معلمان بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان تأثیر دارد و تعهد سازمانی نیز در این بین به عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. در تحقیق شریعت‌مداری و همکاران (۱۳۹۷) ارتقا رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی کارکنان در سازمان‌ها جزو چالش‌های سازمان‌های دولتی ایران هستند به طوری که سالانه هزینه هنگفتی را صرف جذب، استخدام و حتی آموزش کارکنان متخصص می‌نمایند که تحت عنوان سرمایه‌های انسانی و اساسی‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌گردند. ویلیامز<sup>۳۹</sup> (۱۹۹۱) بیان کرد از آنجا که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی هم‌پوشانی مفهومی وجود دارد و بایستی توانایی پیش‌بینانه این دو متغیر به طور هم‌زمان مطالعه گردد. مورمن و ارگان<sup>۴۰</sup> نیز بیان کردند که برای تشریح بهتر رابطه میان این متغیرها بایستی مفاهیم تعهد را موقعی که اثرات رضایت شغلی روی رفتار شهروندی مطالعه می‌شود نیز در نظر گرفت و باتوجه به نظریات ویلیامز از هم‌پوشانی مفهومی میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی، زمانی که اثرات رضایت شغلی بر روی رفتار شهروندی سازمانی مطالعه می‌شود اگر به تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر اثرگذار توجه شود، یافته‌ها از اعتبار بیشتری برخوردار خواهد بود (ویج<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۲). بر اساس مطالب فوق فرضیه فوق مطرح می‌گردد.

فرضیه ۶: تعهد سازمانی به عنوان میانجی‌گر رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی.

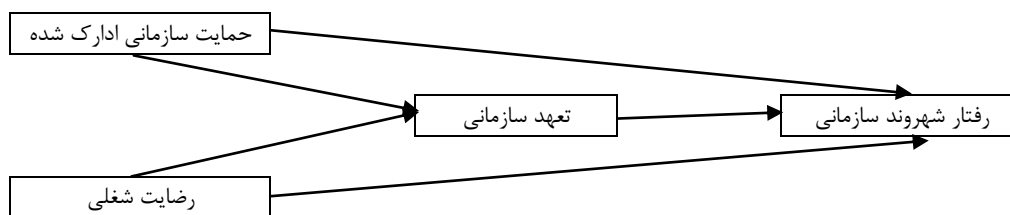
تحقیقات سوماردجو و همکاران<sup>۴۲</sup> (۲۰۲۳)، سومارسی و همکاران<sup>۴۳</sup> (۲۰۲۲)، و خاصه و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد اثر حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان معنادار می‌باشد و تعهد سازمانی نیز در این بین به عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. افشاری<sup>۴۴</sup> (۲۰۲۳) در تحقیق خود تعهد سازمانی را به سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری تقسیم می‌کنند و این نتایج دست می‌یابد که تعهد سازمانی موجب می‌شود این حس در کارمند ایجاد شود که متعلق به سازمان است و سازمان هم حامی او خواهد بود و این امر موجب شکل‌گیری فرهنگ غنی در بین کارکنان می‌شود که کارکنان از خود رفتار شهروندی سازمانی بروز دهند. کارکنان متعهد به حضور و فعالیت مداوم در سازمان تمایل بیشتری دارند و به انجام وظایف خود متعهد هستند. این کارکنان همچنین پایبند به مقررات سازمان هستند و آمادگی لازم را جهت کمک به همکاران خود دارند. هنگامی که این درک در کارمند ایجاد شود که توسط سازمان خود به طور کامل حمایت می‌شود و کارمند احساس آسایش و رفاه کند، در این حالت به طور داوطلبانه وظایف خارج از شرح مسئولیت خود انجام می‌دهد (مؤذن، گل‌افشانی، ۱۴۰۲). بر اساس مطالب فوق فرضیه فوق مطرح می‌گردد.

فرضیه ۷: تعهد سازمانی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمان را میانجی‌گری می‌نماید.

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی پژوهشگر بیانگر روابط بین متغیرها و ارتباط آنها بر یکدیگر است. باتوجه به فرضیه‌های مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) قابل مشاهده است. متغیرهای تحقیق شامل متغیرهای مستقل حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی، متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی و متغیر واسطه رضایت شغلی می‌باشد. امیدواریم این مطالعه به درک عواملی که بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی تأثیر می‌گذارد، کمک کند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (سپتیا<sup>۴۵</sup>، ۲۰۲۴)

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش و ماهیت اجرا توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی بجنورد به تعداد ۹۰ نفر تشکیل داند با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش سرشماری استفاده گردید. اطلاعات موردنیاز در بخش نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های موردنیاز در جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق توزیع پرسش‌نامه حمایت سازمانی آیزنبرگ (۲۰۰۱)، رضایت شغلی آمینو (۲۰۱۲)، تعهد سازمانی ریان و ارگان (۲۰۰۲) و رفتار شهروندی سازمانی آرگان (۱۹۹۸)، جمع‌آوری گردید. جهت سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و روایی تأییدی و جهت پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها بود جدول (۱).

#### جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی مرکب (CR)
حمایت سازمانی	۰/۹۱	۰/۷۳	۰/۹۳
رضایت شغلی	۰/۸۵	۰/۵۸	۰/۸۹
تعهد سازمانی	۰/۹	۰/۷۲	۰/۹۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۹۲	۰/۷۶	۰/۹۴



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

براساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب (CR) بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است. فورنل و لارکر<sup>۴۶</sup> (۱۹۸۱). همانطور که در جدول ۱ مشاهده می گردد، AVE تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می باشد. این نشان دهنده روایی همگرای متغیرهای تحقیق می باشد.

#### **یافته‌های پژوهش**

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده ها جهت وضعیت جمعیت شناختی نمونه ها بدین شرح است: از ۹۰ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل داده های مربوط به کارکنان، ۳۶ نفر ( معادل ۴۰٪) را مردان و ۵۴ نفر ( معادل ۶۰٪) را زنان، ۱۲ نفر ( معادل ۱۳/۳٪) را افراد مجرد و ۷۸ نفر ( معادل ۸۶/۷٪) را افراد متأهل تشکیل داده اند. ۱ نفر ( معادل ۱/۱٪) کمتر از ۳۰ سال، ۴۳ نفر ( معادل ۴۷/۸٪) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۴ نفر ( معادل ۴۸/۹٪) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲ نفر ( معادل ۲/۲٪) بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. همچنین ۱۹ نفر ( معادل ۲۱/۱٪) دارای مدرک لیسانس، ۴۷ نفر ( معادل ۵۲/۲٪) دارای مدرک فوق لیسانس و ۲۴ نفر ( معادل ۲۶/۷٪) دارای مدرک دکتری بوده‌اند. در بین این افراد ۳۴ نفر ( معادل ۳۷/۸٪) دارای سابقه فعالیت بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ نفر ( معادل ۱۱/۱٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۱ نفر ( معادل ۱۲/۲٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۳۳ نفر ( معادل ۳۶/۷٪) بین ۲۰ تا ۲۵ سال و ۲ نفر ( معادل ۲/۲٪) بین ۲۵ تا ۳۰ سال سابقه فعالیت داشتند. ۵۷ نفر ( معادل ۶۳/۳٪) از افراد شرکت کننده در این تحقیق بصورت رسمی و ۳۳ نفر ( معادل ۳۶/۷٪) بصورت پیمانی مشغول به کار بوده اند.

#### **آمار استنباطی**

##### **بررسی نرمال بودن داده‌ها**

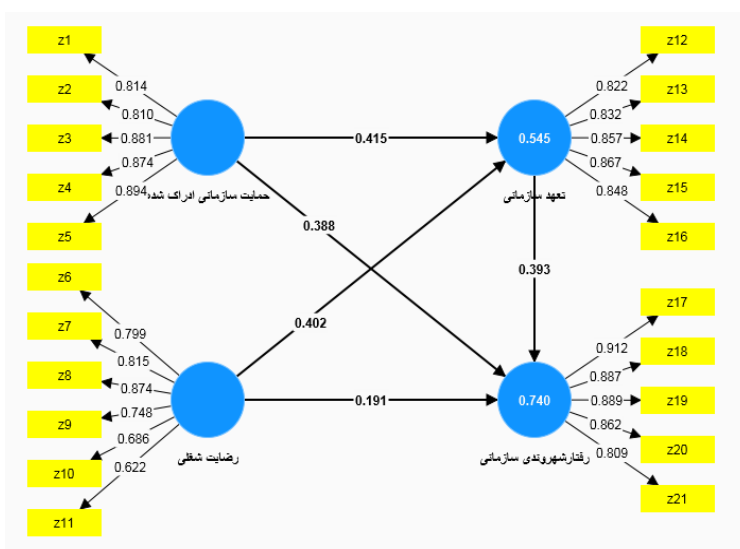
چون روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه استفاده از معادلات ساختاری بر پایه حداقل مربعات جزئی است، نیازی به فرض نرمال بودن متغیرها نیست. زیرا در نرم افزار پی ال اس برخلاف نرم افزارهای آماری دیگر، فرض می شود که توزیع داده‌ها ناشناخته هستند و برخلاف سایر نرم افزارها که نرمال بودن فرض ابتدایی و اساسی داده‌ها است، در اینجا نیازی به فرض نرمال بودن داده‌ها نیست.

##### **بررسی مدل تحقیق**

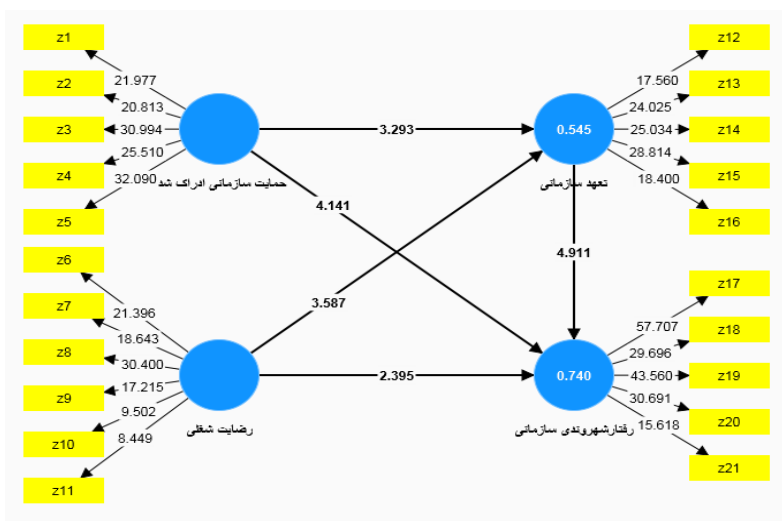
در هر مطالعه‌ای پژوهشگر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها تلاش می نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهشگر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها

بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

اظهار نظر کرده و باتوجه به نتایج به دست آمده آن‌ها را تأیید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها

تحلیل مدل ساختاری

مدل ساختاری دارای چندین شاخص و معیار می‌باشد که باید ارزیابی و تأیید شود تا به نتایج

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

حاصل از مدل و داده‌های گردآوری شده با اطمینان بالا استناد نمود. این معیارها شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر T-Value)، بررسی شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکنون درون‌زا و بررسی شاخص هم خطی (VIF) می‌باشد.

#### • معیار اول: ضرایب مسیر (بتا) و معناداری روابط

اولین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری T چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ شده باشد، آن رابطه یا سؤال تأیید می‌شود.

#### جدول ۲. نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

نتیجه	P-Value	T-Value	ضریب مسیر	روابط بین متغیرها
معنادار	۰/۰۰	۴/۹۱۱	۰/۳۹۳	← رفتار شهروندی سازمانی
معنادار	۰/۰۰۱	۳/۲۹۳	۰/۴۱۵	← تعهد سازمانی
معنادار	۰/۰۰	۴/۱۴۱	۰/۳۸۸	← رفتار شهروندی سازمانی
معنادار	۰/۰۰	۳/۵۸۷	۰/۴۰۲	← تعهد سازمانی
معنادار	۰/۰۱۸	۲/۳۹۵	۰/۱۹۱	← رفتار شهروندی سازمانی

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مقادیر T محاسبه شده برای تمامی مسیرهای موجود در مدل بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند. به عنوان مثال ضریب مسیر رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۹۳، مقدار آماره T برای این مسیر ۴/۹۱۱ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد.

#### • معیار دوم: شاخص ضریب تعیین (متغیرهای مکنون درون‌زا)

دومین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل است و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. هر چه ضریب تعیین مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

#### جدول ۳. نتایج مربوط به ضریب تعیین

$R^2$	متغیرهای وابسته
۰/۵۴۵	تعهد سازمانی
۰/۷۴	رفتار شهروندی سازمانی

مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) تعهد سازمانی ۰/۵۴۵ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۴ در حد بالایی قرار دارد.

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

### • معیار سوم: معیار هم خطی

سومین معیار برای بررسی مدل ساختاری، بررسی هم خطی بودن (VIF) متغیرها است که به این منظور از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس استفاده می‌شود. سطح تحمل کمتر از  $0/2$  (VIF بالاتر از 5)، نشان‌دهنده هم خطی بین متغیرها می‌باشد. وجود هم خطی بین متغیرها مدل را زیر سؤال برده به طوری که نمی‌شود به نتایج آن استناد نمود. در صورتی که مقدار VIF کمتر از 5 گزارش شود، به معنی عدم هم خطی است و از این نظر مشکلی وجود ندارد.

جدول 4. نتایج مربوط به شاخص هم خطی متغیرهای مستقل

نتیجه	VIF متغیر مستقل	
کمتر از 5 و مناسب	2/199	← رفتار شهروندی سازمانی
کمتر از 5 و مناسب	1/667	← تعهد سازمانی
کمتر از 5 و مناسب	2/046	← رفتار شهروندی سازمانی
کمتر از 5 و مناسب	1/667	← تعهد سازمانی
کمتر از 5 و مناسب	2/023	← رفتار شهروندی سازمانی

مطابق جدول فوق مقدار VIF کمتر از 5 محاسبه شده و شرط عدم هم خطی بودن رعایت شده است و نشان‌دهنده این است که هیچ مشکل هم خطی بین داده‌ها مشاهده نشده است.

بنابراین با توجه به معیارهای مربوط به مدل ساختاری و نتایج به دست آمده، می‌توان این گونه استنباط نمود مدل‌های ساختاری مورد تأیید واقع گرفته و می‌توان به سراغ برآزش مدل عمومی رفت و در نهایت فرضیات تحقیق را آزمون نمود.

### آزمون فرضیات تحقیق

**فرضیه اول:** حمایت سازمانی ادراک شده رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

با توجه به مدل تحقیق در شکل‌های 1 و 2 و نتایج تحلیل مندرج در جدول 2، مشاهده می‌شود که میزان آماره آزمون T بین دو متغیر حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی برابر با 4/14 است. و از آنجا که این مقدار خارج از بازه‌ی (1/96، -1/96) قرار دارد، معناداری این رابطه تأیید می‌گردد. با توجه به ضریب مسیر نیز می‌توان گفت که میزان رابطه بین دو متغیر حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی برابر با 0/388 است. یعنی رابطه مثبت و مستقیمی بین این دو متغیر وجود دارد و با افزایش سطح حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه اول تأیید می‌گردد.

**فرضیه دوم: رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.**

باتوجه به مدل تحقیق در شکل‌های ۱ و ۲ و نتایج تحلیل مندرج در جدول ۲، مشاهده می‌شود که میزان آماره‌ی آزمون T بین دو متغیر رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۲/۳۹۵ است. و از آنجا که این مقدار خارج از بازه‌ی (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار دارد، معناداری این رابطه تأیید می‌گردد. باتوجه به ضریب مسیر نیز می‌توان گفت که میزان رابطه بین دو متغیر رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۱۹۱ است. یعنی رابطه مثبت و مستقیمی بین این دو متغیر وجود دارد و با افزایش سطح رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

**فرضیه سوم: حمایت سازمانی ادراک شده رابطه مثبت و معناداری تعهد سازمانی دارد.**

باتوجه به مدل تحقیق در شکل‌های ۱ و ۲ و نتایج تحلیل مندرج در جدول ۲، مشاهده می‌شود که میزان آماره‌ی آزمون T بین دو متغیر حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی برابر با ۳/۲۹۳ است و معناداری این رابطه تأیید می‌گردد. باتوجه به ضریب مسیر نیز می‌توان گفت که میزان رابطه بین دو متغیر حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی برابر با ۰/۴۱۵ است. یعنی رابطه مثبت و مستقیمی بین این دو متغیر وجود دارد و با افزایش سطح حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

**فرضیه چهارم: رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی دارد.**

باتوجه به مدل تحقیق در شکل‌های ۱ و ۲ و نتایج تحلیل مندرج در جدول ۲، مشاهده می‌شود که میزان آماره‌ی آزمون T بین دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی برابر با ۳/۵۸۷ و معنادار می‌باشد. باتوجه به ضریب مسیر نیز می‌توان گفت که میزان رابطه بین دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی برابر با ۰/۴۰۲ است. یعنی رابطه مثبت و مستقیمی بین این دو متغیر وجود دارد و با افزایش سطح رضایت شغلی، تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

**فرضیه پنجم: تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.**

باتوجه به مدل تحقیق در شکل‌های ۱ و ۲ و نتایج تحلیل مندرج در جدول ۲، مشاهده می‌شود که میزان آماره‌ی آزمون T بین دو متغیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۴/۹۱۱ و معنادار می‌باشد. باتوجه به ضریب مسیر نیز می‌توان گفت که میزان رابطه بین دو متغیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۳۹۳ است. یعنی رابطه مثبت و مستقیمی بین این دو متغیر وجود دارد و با افزایش سطح تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه پنجم

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

تأیید می‌گردد.

**فرضیه ششم: تعهد سازمانی به‌عنوان میانجی‌گر رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.**

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان‌دهنده نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیر مستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. ضرایب مسیر مستقیم و غیر مستقیم مربوط به فرضیه پنجم بر اساس خروجی PLS

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم (میانجی)	T-Value	P-Value	اثر کل
رضایت شغلی ← تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی (نقش میانجی)	---	۰/۱۵۸	۳/۰۸۱	۰/۰۰۲	۰/۳۴۹ (۰/۰۰۰)
رضایت شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۹۱	---	۲/۳۹۵	۰/۰۱۸	۰/۳۴۹ (۰/۰۰۰)

نتایج به‌دست‌آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۵ نشان دهنده آن است که اثر غیرمستقیم رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر سوم (تعهد سازمانی) برابر با ۰/۱۵۸ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value ۳/۰۸۱ در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت متغیر تعهد سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی دارد. ضریب مسیر مستقیم بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر میانجی تعهد سازمانی، ۰/۱۹۱ و معنادار می‌باشد. این مطلب و معناداری اثر کل، نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی تعهد سازمانی در این رابطه می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌گردد.

**فرضیه هفتم: تعهد سازمانی به‌عنوان میانجی‌گر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.**

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان‌دهنده نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیر مستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۶ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۶. ضرایب مسیر مستقیم و غیر مستقیم مربوط به فرضیه پنجم بر اساس خروجی PLS

اثر کل	P-Value	T-Value	اثر غیرمستقیم (میانجی)	اثر مستقیم	مسیرها
۰/۵۵۱ (۰/۰۰۰)	۰/۰۱۷	۲/۴۱۷	۰/۱۶۳	---	حمایت سازمانی ادراک شده ← تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی (نقش میانجی)
۰/۵۵۱ (۰/۰۰۰)	۰/۰۰۰	۴/۱۴۱	---	۰/۳۸۸	حمایت سازمانی ادراک شده ← رفتار شهروندی سازمانی

نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۶ نشان دهنده آن است که اثر غیرمستقیم حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر سوم (تعهد سازمانی) برابر با ۰/۱۶۳ می باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value ۲/۴۱۷ در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می باشد؛ بنابراین می توان گفت متغیر تعهد سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی دارد. ضریب مسیر مستقیم بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر میانجی تعهد سازمانی، ۰/۳۸۸ و معنادار می باشد. این مطلب و معناداری اثر کل، نشان دهنده میانجی گری جزئی تعهد سازمانی در این رابطه می باشد. بدین ترتیب فرضیه هفتم تحقیق تأیید می گردد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی تعهد سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی بوده است. با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش، حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی کارکنان نقش به سزایی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارند و این نقش با در نظر گرفتن متغیر میانجی تعهد سازمانی کارکنان که متضمن ایجاد این درک در کارمند است که توسط سازمان خود به طور کامل حمایت می شود و کارمند احساس آسایش و رفاه کند، در این حالت به طور داوطلبانه وظایف خارج از شرح مسئولیت خود انجام می دهد، و رضایت شغلی دارد، پررنگ تر می شود. روابط متغیرها در قالب مدلی طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون مدل نشان دهنده برازش داده ها با مدل پیشنهادی پژوهش بود؛ بنابراین فرضیه های تحقیق به شرح ذیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

**فرضیه اول:** بین حمایت سازمانی ادراک شده با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

باتوجه به علامت مثبت ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می‌باشد یعنی می‌توان با افزایش حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی را نیز افزایش داد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقاتی سایلونگ و سما (۲۰۰۸)، چین و همکاران (۲۰۰۹)، وانگ و کیونگ (۲۰۱۱)، یانگ جیان<sup>۴۷</sup> (۲۰۱۲) نتایج مشابهی را ارائه کرده‌اند هم‌راستاست؛ به این معنا که بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. در همین ارتباط تحقیقی که توسط فاخری (۱۳۹۳)، جهان‌بخش، دارمی و نوری (۱۳۹۴)، میبیدی، محمودآبادی و وزیری (۱۳۹۵) و همچنین با نتایج تحقیق پورصادق، شهرستانی و هاشمی (۱۳۹۶) و خاصه (۱۴۰۰) مطابقت دارد. بر این اساس می‌توان بیان نمود که مدیران سازمان جهاد کشاورزی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب سازمانی برنامه‌های خود را در جهت بهبود وضعیت سازمانی ادراک شده به گونه طراحی کنند که مشوق به‌روز رفتارهای شهروندی در این سازمان نیز باشد این حمایت باید به شکلی درک شود که کارکنان جهاد کشاورزی طبق گفته چو و ترادوی<sup>۴۸</sup> (۲۰۱۱) خود را بدهکار یا مدیون سازمان بدانند و سعی کنند این دین را با بروز رفتارهای فرآینقی ادا کنند. مدیران جهاد کشاورزی همواره باید در پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود سازه حمایت سازمانی ادراک شده باید و به بستر خاص این سازمان که در جهت تأمین امنیت غذایی مردم به‌عنوان رسالت و مأموریت این سازمان است توجه ویژه‌ای داشته باشند. در این راستا در تخصیص بسته‌های مشوق سازمانی، امکانات رفاهی و هر نوع دیگری از حمایت‌های مادی و معنوی باید نحوه ادراک کارکنان مدنظر قرار گیرد که تحقق درک حمایت سازمانی تأثیر به‌سزایی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

**فرضیه دوم:** بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

باتوجه به علامت مثبت ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می‌باشد؛ بنابراین بین رضایت شغلی کارکنان و رفتار شهروندی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش رضایت شغلی کارکنان سطح رفتار شهروندی سازمانی، نیز افزایش می‌یابد. در توجیه این یافته می‌توان گفت اگر کارکنان دارای سطح بالایی از رضایت شغلی باشند، رفتار شهروندی آنان نیز در سطح بالایی خواهد بود، در سازمان از خود تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار نشان می‌دهد، لذا در سازمان باقی می‌ماند و اهداف آن را می‌پذیرند. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی نگویی<sup>۴۹</sup> (۲۰۱۱)، لین و همکاران<sup>۵۰</sup> (۲۰۱۲)، پاولاچ ایل<sup>۵۱</sup> (۲۰۱۴)، اریف و چوهان<sup>۵۲</sup> (۲۰۱۲) و شراگی



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

و زینر<sup>۵۳</sup> (۲۰۱۱)، شتاج و مارکوس<sup>۵۴</sup> (۲۰۱۵)، نجفی و همکاران (۱۳۹۱)، مطابقت دارد. در راستای افزایش رضایت شغلی کارکنان به منظور بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به مدیران جهاد کشاورزی پیشنهاد می‌شود از روش‌های متنوع برای نوآوری در امر رضایت شغلی کارکنان این سازمان و ایجاد یک فرایند مطلوب (عالی) در این زمینه لحاظ نمایند؛ زیرا کارکنانی که رضایت شغلی بیشتری دارند، در مقابل رفتار مثبتی مثل رفتار شهروندی سازمانی که متوجه منافع سازمان است از خود بروز می‌دهند. در واقع علاقه‌مندی و نگرش مثبت فرد نسبت به شغل سبب کوشش و تلاش کاری بیشتر شده و در نهایت باعث بروز رفتارهایی فراتر از آنچه در شرح شغلی او آمده است می‌گردد. در دنیای کنونی نقش رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی بسیار بالا می‌باشد و با توجه به نقش برجسته و بارز نیروی انسانی در سازمان جهاد کشاورزی که جایگاه و از اهمیت بالایی برخوردار است و همچنین بر مبنای نتایج تحقیق می‌توان گفت که رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی یکدیگر را تقویت می‌کنند و مدیران می‌توانند از طریق طراحی سیستم ارزیابی عملکرد، برنامه‌های دقیق توسعه مدیریت، تنظیم سیستم‌های پرداخت منصفانه، باعث افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان و بروز رفتار شهروندی سازمانی در آنها شوند؛ همچنین مدیران جهاد کشاورزی با ایجاد یک احساس قوی‌تر از رضایت شغلی، می‌توانند تأثیر مثبت‌تری بر سطوح رفتار شهروندی سازمانی در سازمان مربوطه داشته باشند؛ برای ترویج احساس رضایت شغلی بیشتر در بین کارکنان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی، پیشنهاد می‌شود مدیریت عالی سازمان باید به روشنی چشم‌انداز سازمان خود را بیان کند تا کارکنان مسئولیت بیشتری را برای کارشان در تمام سطوح سازمانی تقبل نمایند. شفاف‌سازی هدف و تصریح روشن وظایف، نقش‌ها و پاداش‌ها ممکن است احساس رضایت شغلی را در بین کارکنان تسهیل نماید. همچنین درک نیازهای کارکنان، ایجاد یک جو حمایتی و پرداختن به شیوه‌های اعتمادسازی احتمالاً در احساس رضایت شغلی بیشتر، دخیل خواهد بود؛ بنابراین، ایجاد راهکارهای متناسب با شرایط و موقعیت موجود در سازمان جهاد کشاورزی می‌تواند منجر به ایجاد رضایت شغلی و افزایش رفتار شهروندی سازمانی در تمامی ابعاد آن شود.

**فرضیه سوم: بین حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.**

نتایج یافته‌های حاصل از پژوهش بیانگر این امر می‌باشد که بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج با تحقیقات قاسم‌زاده و محمدخانی<sup>۵۵</sup> (۲۰۱۳)، کوه کمری<sup>۵۶</sup> (۲۰۱۵)، کاسمار و هریس<sup>۵۷</sup> (۲۰۱۸)، کالیداس<sup>۵۸</sup> (۲۰۱۵)، طالقانی و همکاران (۱۳۸۸) قاسم‌زاده و فاریابی (۱۴۰۱) مطابقت دارد. در تبیین نتایج پژوهش می‌توان بیان داشت که تعهد

### بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

سازمانی نشان‌دهنده دلبستگی روانی یک کارمند به سازمان خود است در ایجاد این دلبستگی عوامل مختلفی می‌توانند دخیل باشند، یکی از این عوامل حمایت سازمانی ادراک شده می‌باشد. زمانی که سازمان از کارکنان خود حمایت نماید و شرایط لازم را برای رشد و توسعه آنها فراهم نماید و این احساس در میان کارکنان شکل بگیرد که سازمان برای آنها ارزش قائل است، وجود این عامل باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به سازمان احساس تعهد نمایند و تمام تلاش خود را برای موفقیت سازمان و رسیدن به هدفهای سازمان ایجاد نمایند. در نهایت امر باتوجه به یافته‌های پژوهش می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری نمود که وجود حمایت سازمانی در میان کارکنان سازمان جهاد کشاورزی زمینه‌ساز شکل‌گیری تعهد سازمانی در میان آنها خواهد بود که این امر باعث بهبود خدمات کارکنان در ارائه به کشاورزان و عموم مردم در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی می‌گردد. زیرا در شرایطی که کارکنان نسبت به شغل خود تعهد داشته باشند، وظایف سازمانی خود را با بهترین شکل ممکن انجام می‌دهند و از تمام توان خود برای انجام وظایف سازمانی استفاده خواهند نمود، بنابراین در چنین شرایطی خدمات مناسبی به سازمان ارائه خواهد شد که این امر رضایت مراجعه‌کنندگان، مشتریان و ارباب رجویان آنها را به دنبال خواهد داشت؛ بنابراین به مدیران سازمان کشاورزی استان خراسان شمالی برای نشان‌دادن حمایت خود به کارکنان توصیه می‌گردد با کاربست پیشنهادهای ساده و اجرایی زیر، زمینه رشد تعهد سازمانی را در میان کارکنان سازمان جهاد کشاورزی افزایش دهند؛ فراهم کردن شرایط شغلی مناسب برای کارکنان، رفتار عادلانه با کارکنان، توزیع عادلانه پاداش‌های سازمانی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌های سازمانی، برگزاری جلسات دوره‌ای با کارکنان و یا نماینده‌های آنان برای شنیدن انتقادات و نظرات آنها، قدردانی از کارکنان و فعالیت‌های مثبت صورت گرفته توسط آنها در سازمان و در نهایت پرهیز از شماتت کارکنان به‌ویژه در جمع همکاران.

#### **فرضیه چهارم: بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.**

نتایج یافته‌های حاصل از پژوهش بیانگر این امر می‌باشد که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنا که هرچه کارکنان از شغل خودشان رضایت بیشتری داشته باشند و احساس کنند که سازمان به آنها توجه بیشتری دارد تعهد آنها بیشتر می‌شود و تمایل به ترک سازمان کاهش یافته و توجه و دلبستگی به کارافزایش می‌یابد. بالعکس کسی که نسبت به شغل خویش نگرش منفی داشته باشد از کار خود راضی نیست تعهد او نسبت به سازمان کاهش یافته و تمایل به ترک سازمان بیشتر می‌شود. در نتیجه هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد کارکنان موفق گردد و هرچه کارکنان تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند سازمان در رسیدن به اهداف خود موفق‌تر

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

است. نتایج این فرضیه با تحقیق رضایی (۱۳۹۵)، لنگرودی، غفوری (۱۳۹۳)، قربانی و همکاران (۱۳۹۶)، هم راستاست؛ بدین معنا کسی که نسبت به شغل خویش نگرش مثبت داشته باشد رضایت شغلی او بالا است و همچنین با نتایج تحقیق عثمان و انوگراه<sup>۵۹</sup> (۲۰۰۹)، تاپ و گیدر<sup>۶۰</sup> (۲۰۱۳)، که به بررسی رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین پرستاران و منشی پزشکی در ترکیه پرداختند، مطابقت دارد. یکی از مسائل اساسی مدیریت رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی است، با توجه به اینکه سازمان از افراد انسانی تشکیل می‌شود برای موفقیت هرچه بیشتر سازمان رضایت شغلی کارکنان اهمیت زیادی دارد. رضایت شغلی به نوع نگرش فرد به کار خویش بستگی دارد که تحت تاثیر عوامل بسیاری قرار می‌گیرد. و ضایع شغلی، به عنوان یک عامل بسیار اثرگذار در افزایش کارایی کارکنان و موفقیت هر سازمان، باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. نتایج این مطالعه نشان داد به طور کلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی از رضایت شغلی بالاتر از سطح متوسط برخوردارند. بنابراین پیشنهاد می‌شود سیستم ارتقا و پرداخت کارکنان به گونه‌ای طراحی شود که با ایجاد عدالت سازمانی و به تبع آن افزایش تعهد افراد به سازمان را در پی داشته باشد. توجه به نظرات و پیشنهادهای کارکنان و استفاده از آنها در حل مشکلات سازمان، اقدام مهمی در افزایش رضایت شغلی و در نتیجه تعهد سازمانی آنان خواهد بود. کارکنان رضایتمند، خلاق تر و با تعهد بیشتر عمل خواهند کرد. نتایج یوسل و بکتاس<sup>۶۱</sup> (۲۰۱۲) نشان داد اگر اجرای سیاست‌های ارتقای عادلانه مطابق با سطح مهارت افراد باشد، رضایت شغلی شکل خواهد گرفت. سیاست‌های عادلانه ارتقای سازمان باعث رشد و پیشرفت فرصت‌ها، پذیرش مسئولیت‌ها و رسیدن به درجات عالی اجتماعی می‌شود؛ بنابراین ارتقای اعضای سازمان اگر بر پایه انصاف و مبتنی بر تخصص و شایستگی باشد، رضایت شغلی پدید می‌آید. با توجه به نتایج هر چند رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان سازمان جهاد کشاورزی خراسان شمالی مطلوب است اما به مدیران سازمان جهاد کشاورزی پیشنهاد می‌شود به تمام جنبه‌های رضایت شغلی نظیر ایجاد جو صمیمی بین کارکنان، فراهم نمودن فرصت ارتقا برای کارکنان، گماردن سرپرستان شایسته که از جانب کارکنان مورد پذیرش واقع شود، فراهم نمودن فضای کاری مناسب و ترسیم مفید فرآیندها اهتمام بورزند. مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، اعطاء آزادی عمل به کارکنان رده عملیاتی برای چگونگی انجام کارها و تفویض اختیار به آنها برای حل مشکلات مشتریان و تشویق کارکنان به انحاء مختلف برای رفع مشکلات مشتریان و ایجاد رضایت در آنها ضمن این که کارکنان را از لحاظ انگیزشی توانمند می‌شد، به‌طورمستقیم موجبات تعهدسازمانی و دل‌بستگی کارکنان را فراهم نموده که بر بهبود عملکرد و ایجاد رضایتمندی در مشتریان این سازمان انعکاس خواهد یافت.

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

فرضیه پنجم: بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بر اساس نتایج تحقیق ضریب مسیر رابطه بین دو متغیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۳۹۳ است یعنی رابطه مثبت و مستقیمی بین این دو متغیر وجود دارد و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و این نشان از تایید این فرضیه است. بدین معنا که سطح بالای تعهد سازمانی باعث می‌شود که کارکنان بهترین تلاش خود را در هنگام تکمیل وظایف خود انجام دهند این مطالب مطابق یافته‌های ویناریش و همکاران<sup>۶۲</sup> (۲۰۲۰) است، وقتی یک کارمند احساس می‌کند که سازمان به خانه آنها تبدیل شده است، کمک زیادی به زندگی آنها می‌کند، تجربه خوشایندی را ارائه می‌دهد و باعث بهبود روابط خوب کارمند با همکارانش می‌شود. یافته‌های تحقیق با تحقیقات میرزایی (۱۴۰۱)، تقوایی یزدی (۱۳۹۸) و گل افشانی و موذن (۱۴۰۲) که نشان دادند تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، همسو است. از این رو مدیران باید آن دسته از سیاست‌هایی را در سازمان اجرا کنند که از کارکنان حمایت کند، این امر نه تنها تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه باعث کاهش تمایل کارکنان به ترک سازمان می‌شود از طرف دیگر هنگام تصمیم‌گیری باید نظر کارکنان خود را در نظر بگیرند که این امر نه تنها باعث تشویق آنها می‌شود بلکه ظرفیت کاری آنها را نیز افزایش می‌دهد که در نهایت بر اثربخشی سازمانی و بروز رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد (گل افشانی و موذن، ۱۴۰۲). از نظر سانداکیلا و ساتریا<sup>۶۳</sup> (۲۰۲۰)، تعهد سازمانی بالا باعث می‌شود که کارگران به سرنوشت سازمان اهمیت دهند و تلاش کنند تا آن را در مسیر بهتری هدایت کنند، از این رو با توجه به جایگاه و موقعیتی که سازمان جهاد کشاورزی در تامین امنیت غذایی مردم دارد پیشنهاد می‌شود آموزش اصول تعهد سازمانی به مدیران و کارمندان این سازمان باید در جهت بروز رفتار شهروندی سازمانی باشد و طراحی سامانه پاداش‌دهی در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی باید به صورت گروهی و فردی صورت گیرد تا کارکنان به صورت فردی و گروهی مورد تشویق قرار گیرند و به شرکت در فعالیت‌های گروهی ترغیب شوند و روحیه مشارکت در آنان تقویت شود. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی از کارکنان حمایت کافی داشته باشند تا موجب بروز رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شوند. تعهد بالا بر کارکنان تأثیر می‌گذارد تا در فعالیت‌های رفتار شهروندی سازمانی شرکت کنند کارکنانی که دارای تعهد سازمانی هستند نام نیک سازمان را حفظ می‌کنند، به سرنوشت سازمان اهمیت می‌دهند، به سازمان افتخار می‌کنند و از نظر عاطفی دلبستگی دارند و به میل و انگیزه خود کار می‌کنند تا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بگذارد.

فرضیه ششم: تعهد سازمانی به عنوان میانجی‌گر رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

نتایج نشان می‌دهد تعهد سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی دارد. ضریب مسیر نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی تعهد سازمانی می‌باشد. مطالعه حاضر اظهارات آماری قابل توجهی را در مورد ماهیت میانجی‌گری تعهد سازمانی در بهبود رضایت شغلی بیان می‌کند و این میانجی‌گری تنها یکی از چندین مورد است. مشاهدات دقیق بین این ارتباطات، مانند این مطالعه، باید موج معاصر تحقیقات متمرکز بر جنبه‌های رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی و اجزای تشکیل‌دهنده آن را بیشتر تحریک کند. این نتیجه با نتایج تحقیقات صیادی و همکاران (۱۳۹۹)، گل‌افشانی و مؤذن (۱۴۰۲)، شریعتمداری و همکاران (۱۳۹۴)، که در تحقیق خود برای تعهد سازمانی سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری در نظر گرفته‌اند که موجب می‌شود این حس در کارمند ایجاد شود که متعلق به سازمان است و سازمان هم حامی او خواهد بود و همچنین موجب شکل‌گیری فرهنگ غنی در بین کارکنان می‌شود که همه این عوامل در کنار هم موجب می‌شود کارکنان از خود رفتار شهروندی سازمانی بروز دهند، مطابقت دارد. نتایج این فرضیه با تحقیق ندیمی و عابدی (۱۳۹۴) هم‌راستاست؛ بدین معنا که در تحقیق ایشان تقویت تعهد سازمانی و رضایت شغلی موجب بروز رفتارهایی همچون نوع‌دوستی، کمک کارکنان به همدیگر برای انجام وظایف در شرایط غیرمعمول، وظیفه‌شناسی، انجام وظایف تعیین شده به شیوه فراتر از آنچه که انتظار می‌رود، جوانمردی و تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان بجای جنبه‌های منفی آن، فضیلت مدنی و حمایت از عملیات‌های اداری سازمان است و ادب و نزاکت و مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل و تبادل کردن اطلاعات با همکاران باعث تقویت و تحکیم تعهد کارکنان نسبت به سازمان خواهد شد و این مهم باتوجه به رقابتی بودن فضای سازمان‌ها برای سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی مهم خواهد بود. نتایج تحقیقات دیوید ای و توماس لی<sup>۶۴</sup> (۲۰۰۸)، تناوت و همکاران<sup>۶۵</sup> (۲۰۱۳)، کامل زهیرا و همکاران<sup>۶۶</sup> (۲۰۱۲) و امینو و همکاران<sup>۶۷</sup> (۲۰۱۲) با نتایج تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. تنها تفاوت مشاهده شده در میزان بار عاملی متغیرها می‌باشد که این تفاوت می‌تواند در قلمرو مکانی تحقیق باشد چرا که این تحقیق تنها در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی انجام شده است و قلمرو مکانی تحقیق نسبت به تحقیقات دیگر محدودتر می‌باشد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، رضایت شغلی به طور مستقیم به‌واسطه تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اثر مثبت داشته است؛ بنابراین می‌توان گفت: رضایت شغلی علاقه‌مندی و نگرش مثبت فرد نسبت به شغل است که سبب کوشش و تلاش

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

کاری بیشتر شده و در نهایت باعث بروز رفتارهایی فراتر از آنچه در شرح شغلی او آمده است می‌گردد. کارکنان رضایتمند، خلاق‌تر هستند و با تعهد بیشتری عمل خواهند کرد و زمانی که کارکنان احساس کنند که سازمان به آنها توجه بیشتری دارد تعهد آنها بیشتر می‌شود و تمایل به ترک سازمان کاهش یافته و توجه و دلبستگی به کار افزایش می‌یابد. این باور رضایت موجب می‌شود فرد شغل خود را در راستای رشد و تعالی خویش ببیند و با تمایل درونی وظایف کاری خود را انجام دهد، علاوه بر آن در مواقع نیاز فعالیت‌های خارج از وظایف تعریف شده را نیز انجام می‌دهد. باتوجه به اینکه به صورت کلی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی و رضایت شغلی در سطح بالایی می‌باشد که این یک مزیت بالایی برای سازمان است، لازم است که مدیران سایر عوامل برانگیزاننده که ارتباط مستقیم با رفتار شهروندی سازمانی را دارند شناسایی و به کار ببندند به طوری که این رفتار فرانشی کارکنان مستمر و پایدار بماند. همچنین توصیه می‌گردد در هنگام استخدام کارکنان، اقداماتی در خصوص اندازه‌گیری سطح تعهد، رفتار شهروندی آنها اقدام لازم صورت پذیرد و همچنین کارگاه‌ها و برنامه‌های مختلف آموزشی جهت کارکنان در ارتباط با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی به صورت منظم و دوره‌های در تقویم آموزشی سالانه سازمان در نظر گرفته شوند

**فرضیه هفتم: تعهد سازمانی به عنوان میانجی‌گر حمایت سازمانی ادراک بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.**

باتوجه به ضریب مسیر مستقیم بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر میانجی تعهد سازمانی، ۰/۳۸۸ و معنادار می‌باشد. این مطلب و معناداری اثر کل، نشان دهنده میانجی‌گری جزئی تعهد سازمانی در این رابطه می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه هفتم تحقیق تأیید می‌گردد. یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه، با یافته‌های تحقیق جعفری، جبلی و اعتباریان<sup>۶۸</sup> (۲۰۱۵)، احمد و ظفر<sup>۶۹</sup> (۲۰۱۸) همخوانی دارد. تحقیقات سوماردجو و همکاران<sup>۷۰</sup> (۲۰۲۳)، سومارسی و همکاران<sup>۷۱</sup> (۲۰۲۲)، و خاصه و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد اثر حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان معنادار می‌باشد و تعهد سازمانی نیز در این بین به عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. افشاری<sup>۷۲</sup> (۲۰۲۳) در تحقیق خود تعهد سازمانی را به سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری تقسیم می‌کنند و این نتایج دست می‌یابد که تعهد سازمانی موجب می‌شود این حس در کارمند ایجاد شود که متعلق به سازمان است و سازمان هم حامی او خواهد بود و این امر موجب شکل‌گیری فرهنگ غنی در بین کارکنان می‌شود که کارکنان از خود رفتار شهروندی سازمانی بروز دهند. باتوجه به رسالت و

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

ماموریتی که سازمان جهاد کشاورزی در تامین امنیت غذایی مردم دارد و اشتغال در این سازمان جزء مشاغلی است که رفتار شهروندی در آن ضروری است موفقیت سازمان اساسا به تعهد کارکنان به اهداف و ارزش‌های سازمان (سامچ و اوپلاتکا<sup>۷۳</sup>، ۲۰۱۴)، و تمایل کارکنان به انجام وظایف فراتر از تعهدات خود بستگی دارد و سازمان جهاد کشاورزی نمی‌تواند صرفا از طریق شرح وظایفی که برای کارکنان در نظر گرفته است به موفقیت دست یابد. لذا نیازمند مجموعه رفتارهای مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت است (بلوجولوسی<sup>۷۴</sup>، ۲۰۱۰). کارکنان متعهد به حضور و فعالیت مداوم در سازمان تمایل بیشتری دارند و به انجام وظایف خود متعهد هستند این کارکنان همچنین پایبند به مقررات سازمان هستند و آمادگی لازم را جهت کمک به همکاران خود دارند هنگامی که این درک در کارمند ایجاد شود که توسط سازمان خود به طور کامل حمایت می‌شود و کارمند احساس آسایش و رفاه کند، در این حالت به طور داوطلبانه وظایف خارج از شرح مسوولیت خود انجام می‌دهد.

## بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

### منابع

- ۱) بهاروند، فتانه؛ گوران، میلاد؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷). مدل‌یابی معادلات ساختاری رابطه هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارمندان بیمارستان امام خمینی (ره) شهرستان الشتر)، پژوهش‌های مدیریت عمومی تابستان ۱۳۹۷ - شماره ۴۰، ۱۹۰-۲۱۴.
- ۲) جهانبخش‌گنجه، صادق؛ دارمی، زینب؛ جهانبخش‌گنجه، سحر؛ نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۴). رابطه مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت ادراک شده سرپرست بر رفتارهای شهروندی سازمانی در میان کارکنان، با توجه به نقش میانجی‌گر عدالت‌رویه‌ای و توزیعی ادراک شده. جامعه‌شناسی کاربردی، ۵۹(۲۶) ۲۰۹-۲۲۵.
- ۳) خاصه، علی اکبر؛ ناصری، سحر؛ سهیلی، فرامرز؛ شهبازی، مهری (۱۴۰۰). بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با تبادل رهبر-عضو و حمایت ادراک شده سرپرست: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان کردستان. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۲۰۲۱.
- ۴) رضایی آقمشهدی، مطهره. (۱۳۹۴). تاثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان امور مالیاتی مرکز تهران. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- ۵) سلطانی، ایرج؛ صریحی‌اسفستانی، رسول؛ عباسی، حمیده (۱۳۹۱). نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۷۰(۲۳) ۲۰۹-۲۳۰.
- ۶) شریعتمداری، مهدی، عابدی، زهره، ندیمی، اکرم (۱۳۹۷). نقش میانجی تعهد سازمانی در تأثیر رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی دبیران. مطالعات منابع انسانی، ۸(۲) ۱-۱۸.
- ۷) معمارباشی، پیام؛ ملک سعیدی، حمیده (۱۳۹۹). واکاوی تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی؛ مورد مطالعه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه. پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، ۱۳(۱) ۳۱-۴۰.
- ۸) صفری، یحیی؛ اسدی، محمد؛ خلیجیان، صدف؛ جورسرا، محمدرضا (۱۳۹۹). تحلیل روابط بین حمایت سازمانی، اعتماد و تعهد سازمانی در پرستاران ستان. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۷(۲) ۹-۱۷.
- ۹) صوری زهی، ذکریا؛ جباری، غلام؛ تربتی، امیر (۱۳۹۴). رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش.
- ۱۰) مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید؛ سیادت، سیدعلی (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۶۷-۹۳.



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

۱۱) عاشوری، جواد؛ محرم زاده، مهرداد؛ میری، محبوبه (۱۳۹۶). امکان سنجی بروز رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت و اعتماد سازمانی: تبیین نقش تعهد سازمانی مورد مطالعه (ادارات تربیت بدنی استان تهران). پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۹(۲) ۱۱۵-۱۳۰.

۱۲) علوی لنگرودی، سید کاظم؛ غفوری، حمیده (۱۳۹۴). رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی دبیران. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۳) ۸۵-۱۰۹.

۱۳) فتاحی، مجید، اعظمی، امیر (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی: تعاریف، عوامل ایجاد کننده، پیامد و ارائه مدل اولیه. کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی.

۱۴) کیوانلو، زهرا؛ قربانی، علیرضا؛ تیره، حسین؛ تازه گل، رمضان (۲۰۱۹). بررسی ارتباط رضایت شغلی با تعهد سازمانی و عوامل موثر بر آن در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی سبزوار. مجله دانشگاه علوم پزشکی سبزوار، ۲۶(۵) ۶۱۹-۶۲۶.

۱۵) موذن، سپیده؛ گل افشانی، سید احمد (۱۴۰۲). تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک شده، تعالی منابع انسانی، ۴(۴) ۶۲-۸۲.

۱۶) میرزایی، وحید؛ نادی مقدم، صحرا (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رشد شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی. نشریه پژوهش‌های روان شناختی در مدیریت، ۸(۱) ۱۳۳-۱۷۱.

۱۷) نصری، صادق؛ حیدری بافقی، راضیه؛ جراره، جمشید (۱۳۹۶). ویژگی‌های شخصیتی، باورهای غیر منطقی و مهارت‌های ارتباطی به عنوان پیش بین‌های عملکرد شغلی مشاوران مدرسه. مشاوره کاربردی، ۷(۱) ۲۷-۴۶.

۱۸) نظری، مهران؛ صیادی، سعید؛ پورکیانی، مسعود؛ جلال کمالی، محمد (۱۳۹۹). رابطه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با انگیزش در کار (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان). پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(ویژه نامه). ۴۳۹-۴۶۰.

۱۹) بخرد نسب، وحید؛ احمد، ملاد (۱۴۰۱). تحلیل تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت فولاد تکنیک شهر اصفهان). مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، ۳(۴) ۱۷۶-۱۹۵.

20) Afshari, L. (2023). Identification through meaning-making: identity enactment towards organizational commitment. *Human Resource Development International*, 26(1), 7-28.

بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

- 21) Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001-1015.
- 22) Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- 23) Allen, N., & Meyer, J. (2013). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- 24) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- 25) Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 120-143.
- 26) Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., ... & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management decision*, 42(1), 13-40.
- 27) Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management*, 2(8), 138.
- 28) Banks, J. A. (2008). Diversity, group identity, and citizenship education in a global age. *Educational researcher*, 37(3), 129-139.
- 29) Bekhradi Nasab, V., & Ahmadi, M. (2022). Analyzing the Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Indifference. *Innovation Management and Operational Strategies*, 3(2), 176-195.
- 30) Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher education*, 26(4), 914-923.
- 31) Bret Becton, J., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee relations*, 30(5), 494-514.

- 32) Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- 33) Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of social psychology*, 149(1), 119-124.
- 34) Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
- 35) Cho, J., & Treadway, D. C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of work and organizational psychology*, 20(5), 631-653.
- 36) Coenraad, D. P. (2016). Pengaruh kemampuan, motivasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 10(1), 17-34.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of business research*, 70, 214-223.
- 37) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- 38) Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562.
- 39) Foote, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- 40) Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian journal of social psychology*, 8(3), 305-314.
- 41) Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, organizations and society*, 33(2-3), 141-163.
- 42) Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2018). Is more always better? An examination of the nonlinear effects of perceived organizational support on individual outcomes. *The Journal of social psychology*, 158(2), 187-200.

بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

- 43) Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International journal of business administration*, 6(5), 82.
- 44) Limpanitgul, T., Jirotmontree, A., Robson, M. J., & Boonchoo, P. (2013). Job attitudes and prosocial service behavior: A test of the moderating role of organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 5-12.
- 45) Linda, M. R., Yonita, R., & Silvia, E. D. (2019, September). The effect of perceived organizational support and job satisfaction on organizational citizenship behavior. In *Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019)* (pp. 130-135). Atlantis Press.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- 46) Marzoughi, R. A., Esmi, K., Choopani, H., & Hayat, A. A. (2011). Evaluation of relationship between Job satisfaction with organizational citizenship behavior of Tehran University personnels.
- 47) Mamman, A., Kamoche, K., & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22(4), 285-302.
- 48) Mashallahi, A. (2015). Mediating role of organizational –based self-esteem on the relationship of perceived organizational support whit job satisfaction and affective commitment. *Nursing and midwifery journal*, 13(1), 55-63.
- 49) Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management journal*, 41(3), 351-357.
- 50) Naway, F. A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*. Zahir Publishing
- 51) Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.
- 52) Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- 53) Poursoltani Zarandy H, Iraj Ramin Nqndr R. the relationship Hmaytsazmany understand between job satisfaction and organizational commitment of staff

General Administration of Sport and Youth Mazandaran, management and organizational behavior at sports magazine.2013 (1): 55-66. [ Persian].

54) Ryan, J. J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors: Values that work for employees and organizations. *Journal of business and psychology*, 17, 123-132.

55) Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational citizenship behavior in schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*. Routledge.

56) Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.

57) Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). The effect of competence and quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with organizational commitment mediation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* Volume, 2.

58) Veithzal Rivai Zainal, E. J. S. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktek*.

59) Wang, J., & Wong, C. K. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International journal of hospitality management*, 30(4), 845-854.

60) Wech, B. A. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.

61) Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

62) Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., & Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27(3), 186-191.

63) Yurisnawati, S., & Nuvriasari, A. (2024). The Influence of Organizational Support and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as an Intervening: A Study on CV Baby Cloudfoam. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 159-172.

64) Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta; 7th ed.).

65) Zehir, C., Muceldili, B., & Zehir, S. (2012). The moderating effect of ethical climate on the relationship between job satisfaction and organizational

بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و رضایت شغلی.../میرزایی، حیدری و میرهادی

commitment: Evidence from large companies in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 734-743.

66) Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Zainal et al
  - 2 Casper
  - 3 Sahertian
  - 4 Naway
  - 5 Baharvand et al
  - 6 Septiatia
  - 7 Hidayatullah et al
  - 8 Gautham et al
  - 9 Coenraad
  - 10 Perceived Organizational support
  - 11 Fields et al
  - 12 Alan
  - 13 Linda & Silvia
  - 14 Citizenship Behavior
  - 15 Organ & Batman
  - 16 Nielsen et al
  - 17 Chan & Lai
  - 18 Hal
  - 19 Prajogo & Dermott
  - 20 Banks
  - 21 Organizational Commitment
  - 22 Lyman W. Porter et al
  - 23 Meyer
  - 24 Allen
  - 25 Chen et al
  - 26 Wang & Keung
  - 27 Silong & Abu Samah
  - 28 Baliarta
  - 29 Marzooqi & chopani
  - 30 Porsoltani et al
  - 31 Bahrami & sariea
  - 32 Ariely & Chatman
  - 33 slip

- 34 Shape
- 35 Shawl & wiener
- 36 Ryan & Organ
- 37 Kim & Asalt
- 38 Zainabadi
- 39 Williams
- 40 Moorman & Organ
- 41 Wedge
- 42 Sumardjo et al
- 43 Somarsi et al
- 44 afshari
- 45 Septiatia
- 46 Fornell & Larcker
- 47 Yang jian
- 48 Cho & Treadway
- 49 Negoei
- 50 Lin et al
- 51 Pavalach et al
- 52 Arif & Chohan
- 53 Shraghi & Zinner
- 54 Shataj & Marcus
- 55 Ghasemzadeh & mohammadkhani
- 56 Koh kamari
- 57 Harris & Kacmar
- 58 Kalidas
- 59 Othman & Anugerah
- 60 Top & Gider
- 61 Yossel & Bektas
- 62 Vinarish et al
- 63 Sundakiya & Sateriya
- 64 David A. & Thomas Li
- 65 Thanawut et al
- 66 Cemal Zehir et al
- 67 Aminu Mamman
- 68 Jebeli & Etebarian
- 69 Ahmad & Zafar
- 70 Sumardjo & Supriadi
- 71 Sumarsi & Rizal
- 72 Afshari
- 73 Somech & Oplatka
- 74 Belogolovsky

---

**Investigating the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment**

Elham Sahraei<sup>1</sup>

Receipt: 20/05/2024

Acceptance: 25/07/2024

Vahid Mirzaei<sup>2</sup>

Maryam Vahdanikhotbehsara<sup>3</sup>

**Abstract**

Organizational citizenship behaviors (OCBs), which are voluntary employee behaviors that go beyond their defined duties, play a key role in organizational success. This study aimed to investigate the relationship between perceived organizational support (POS), job satisfaction (JS), and OCB, and the mediating role of organizational commitment (OC) in this relationship among employees of the Agricultural Jihad Organization in North Khorasan Province, Iran. The study was applied in terms of its purpose and descriptive-survey in terms of its research method and correlation type. The statistical population included all employees of the Jihad Agriculture Organization in Bojnord (90 people), and the census method was used to collect data. To collect data, the standard questionnaires of perceived organizational support (Eisenberger, 2001), job satisfaction (Amin, 2012), organizational commitment (Ryan & Organ, 2002), and organizational citizenship behavior (Organ, 1998) were used. The data were analyzed using SPSS 24 and Amos 22 software. The results showed that there is a positive and significant relationship between perceived organizational support and job satisfaction with organizational citizenship behavior. Additionally, organizational commitment plays a full mediating role in the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior and a partial mediating role in the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior. Accordingly, managers of the Agricultural Jihad Organization should create a supportive environment and promote employee job satisfaction to pave the way for increased organizational commitment and ultimately enhance their organizational citizenship behavior.

**Keywords**

Perceived organizational support, job satisfaction, organizational citizenship behavior, organizational commitment, Agricultural Jihad Organization

1-PhD student, Department of public Management, Bojnord branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran. elham.sahraei.dr@gmail.com


2-Assistant Professor, Department of Management, Bojnord branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran. (Corresponding Author) dr-mirzaei@bojnourdiau.ac.ir

3-PhD student, Department of public Management, Bojnord branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran. vahdanikm2@gmail.com



## contents

---



1) Designing a Model of Consumer Reaction to Negative Brand Events in the clothing Industry Solmaz Sadrjahani and Leila Andervazh.....	1
2) Providing a framework for customer knowledge management with a digital marketing approach in the banking system emphasis on customer satisfaction Mahmoud Jafari Dehkordi, Mahmoud Ahmadi Sharif and Mehran Keshtkar Haranaki.....	26
3) The effect of short time skill training on the behavioral Competencies of kindergarten teachers in Minoudasht Mehdi Jafarian.....	54
4) Transformational Leadership and Resilience of Employees: the Mediating Role of Succession in the General Administration of Tax Affairs of East Azarbaijan Province Nazila Rezaie, Soleyman Iranzadeh, Ghafar Tari and Davod Paydar Fard.....	75
5) Study Entrepreneurial behavior on Employee competence With mediator role of Individual skills in General Administration of Fars province Airports Mehrza Sarfarazi.....	105
6) The effect of organizational silence and mobbing on emotional fatigue in construction project contractors Misagh Shoghian and Reza Asheghi.....	134
7) Investigating the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment Elham Sahraei, Vahid Mirzaei and Maryam Vahdanikhotbehsara.....	157