

بسم الله الرحمن الرحيم

فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع

دوره سوم، شماره ۹، ۱۴۰۴

صاحب امتیاز: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز

فهرست

- ❖ الگوی اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها..... ۱-۱۲
سلیمان بهرام‌زاده؛ یعقوب علوی متین؛ ناصر فقهی فرهمند
- ❖ طراحی مدل تعالی سازمان تنظیمی در مجتمع‌های قضایی شهر تهران با رویکرد تحلیل مضمون..... ۱۳-۲۴
فاطمه جعفرنیا، سید عبدالله سجادی جاغرق، سید احمد هاشمی
- ❖ شناسایی و ارزیابی پیشایندها و پسایندهای رفتار شهروندی سازمانی..... ۲۵-۳۴
آمنه آقابزرگی؛ سراج‌الدین محبی؛ علی پیرزاد؛ مصطفی دانش
- ❖ تبیین و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی..... ۳۵-۴۴
علیرضا هیراد؛ عباسعلی حق‌پرست؛ رضا ستوده؛ رضا محرابی‌نیا؛ جواد مرادقلی؛ عارف خوشرو معینی
- ❖ شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع..... ۴۵-۵۸
علیرضا علی‌نژاد جیدان؛ مهدی بابای اهری؛ جواد محرابی
- ❖ ارائه مدل اندازه‌گیری پیچیدگی زنجیره تأمین و نقش آن در رقابت‌پذیری..... ۵۹-۷۴
سعید زنگنه؛ بلقیس باورصاد؛ مجید نیلی احمدآبادی
- ❖ استراتژی‌های مدیریت شکایات مشتریان در ادارات تربیت بدنی: پیوندی میان مدیریت کیفیت جامع، حقوق شهروندی و رضایت شغلی..... ۷۵-۸۶
یوسف رستم‌پور؛ حمید جنانی؛ جعفر برقی‌مقدم؛ محمد رحیم نجف‌زاده
- ❖ ارتقاء عملکرد فردی در مسیر راهبردهای توسعه منابع انسانی..... ۸۷-۹۸
بهنوش جووری؛ محمدجعفر سلیمان‌زاده



Research Paper

Designing an Effective Succession Planning Framework with a Fourth-Generation University Perspective

Soleiman Bahramzadeh: Ph.d Student in Public Administration, Aras (Tabriz) Branch , Islamic Azad University, Aras (Tabriz) , Iran

Yaghoob Alavi Matin*: Associate Professor, Department of Production and Operations Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Nasser Fegh-hi Farahmand: Professor, Department of Production and Operations Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Received: 2024/11/06 **PP** 1-12 **Accepted:** 2025/02/18

Abstract

Successful universities play a vital role in enhancing regional competitiveness, particularly by emphasizing economic development. Achieving this objective requires the identification of key positions and careful succession planning to ensure that future leaders possess the necessary competencies. The present study aims to design an effective succession planning framework tailored to the context of fourth-generation universities. A qualitative approach was employed under an interpretive paradigm, applying thematic analysis as the main research strategy. Data were gathered through semi-structured interviews with 10 experts, selected via purposive sampling. Two validation strategies—external review and pluralism—were used to ensure the credibility of the proposed model. Findings indicate that 4 overarching themes, comprising 29 sub-themes, underpin effective succession planning in such universities. These themes are: (1) Individual Competencies (responsibility, collaboration, active economic and social engagement, self-confidence, openness to criticism, spirituality, law-abiding behavior, innovation, and entrepreneurship); (2) Professional Competencies (knowledge, attitude, skills, and professional abilities); (3) Specialized Skills (managerial skills, general knowledge, and research and development); and (4) Talent Management (establishing succession policies, continuous learning, identifying and recruiting high-potential individuals, empowerment and training, retention, ongoing evaluation, defining necessary skills, knowledge utilization, talent scouting and selection, building a talent pool, and fostering social responsibility). Taken together, these themes constitute a comprehensive succession planning model that can enhance the performance of fourth-generation universities. By clarifying the required individual and professional competencies, specialized skills, and talent management processes, the study provides a clear roadmap for institutions seeking to prepare effective leaders. The framework thereby contributes to the broader mission of fourth-generation universities, which involves driving innovation, economic development, and social progress in their respective regions.

Keywords: Succession Planning, Effectiveness, Fourth-Generation Universities

Citation: Bahramzadeh, S., Alavi Matin, Y., & Fegh-hi Farahmand, N. (2025). **Designing an Effective Succession Planning Framework with a Fourth-Generation University Perspective**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 1-12.

* **Corresponding author:** Yaghoob Alavi Matin, **Email:** alavimatin.ac.au@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Introduction

In the rapidly evolving landscape of higher education, fourth-generation universities have emerged as pivotal institutions that not only generate and disseminate knowledge but also engage extensively with local and regional development challenges. These universities strive to foster economic growth, social progress, and innovative solutions for real-world problems. As they move beyond the traditional teaching and research missions, fourth-generation universities place a renewed emphasis on flexibility, collaboration, and impactful engagement with stakeholders. In such universities, leaders and managers must align human resources with strategic goals to respond effectively to ongoing educational, technological, and societal transformations. One of the most critical challenges in this context is the effective identification and development of future leaders through succession planning. Succession planning ensures that key positions will be filled by individuals who possess the requisite expertise, competencies, and vision to steer the institution toward its evolving objectives. Despite its importance, many organizations, including higher education institutions, grapple with designing an effective succession planning framework—especially in settings that prioritize value creation, innovation, and social responsibility. This study, therefore, seeks to design an effective succession planning model suited to fourth-generation universities, aiming ultimately to enhance their overall performance and, by extension, contribute to the broader educational ecosystem and societal well-being.

Methodology

In this research, a qualitative interpretive paradigm with a thematic analysis approach was used to investigate experts' views on effective succession planning in fourth-generation universities. Data were collected through semi-structured interviews with ten purposively selected experts in university governance, HR management, and educational development; each interview lasted 30 to 60 minutes. The interview format encouraged detailed, open-ended responses from senior academic administrators, HR specialists, and

experienced faculty members. For data analysis, the researchers applied iterative steps including initial, axial, and selective coding, thoroughly reviewing transcripts to identify key concepts, group codes into categories, and integrate them into four main themes. To ensure validity and reliability, external review by two academic peers and methodological triangulation—cross-checking insights from multiple informants—were employed to refine the thematic structure and confirm consistency.

Results and discussion

The analysis resulted in four main themes (overarching constructs), 29 organizing themes (middle-level dimensions), and 98 basic themes (fine-grained concepts), demonstrating the complex nature of effective succession planning in fourth-generation universities. The first main theme, Individual Competencies, emphasizes personal qualities and behaviors essential for emerging leaders and includes nine organizing themes such as responsibility, collaboration, active social and economic engagement, self-confidence, critical openness, spirituality, law-abiding mindset, innovation, and entrepreneurship. The second theme, Professional Competencies, focuses on job-specific knowledge and skills, covering four organizing themes—knowledge, attitude, skills, and professional abilities—that enable individuals to solve problems independently, adapt to changing roles, and uphold high professional standards. The third theme, Specialized Skills, highlights advanced managerial and technical expertise with three organizing themes: managerial skills, general knowledge, and research and development, which help leaders create innovative strategies and encourage interdisciplinary collaboration. Lastly, the Talent Management theme includes 13 organizing themes covering systematic practices such as succession policy-making, continuous learning, talent identification and recruitment, empowerment, retention, evaluation, defining skills, knowledge application, scouting, building talent pools, and promoting social responsibility, all of which strengthen leadership pipelines and sustain a capable, future-ready workforce. Findings indicate that an effective succession planning framework for fourth-generation universities requires a holistic approach. By integrating individual and professional competencies, specialized skills, and robust talent

management processes, institutions can better align their missions with regional and global challenges. Moreover, the scope of fourth-generation universities—encompassing value creation, economic development, environmental sustainability, and social responsibility—calls for leaders who embody both innovative thinking and practical expertise. This underscores the need for carefully structured programs that not only develop professional competences but also foster vision, ethical conduct, social awareness, and entrepreneurial spirit. Comparisons with previous studies (e.g., those examining best practices in commercial organizations or other higher education contexts) reveal significant alignment regarding the critical roles of individual motivation, supportive work environments, and strategic HR practices. Specifically, reinforcing ongoing professional development, establishing mentorship or coaching systems, and promoting collaborative problem-solving culture has been highlighted. The findings also corroborate other research on leadership development, which points to the importance of a clear, transparent path for career progression and talent development within university structures.

Conclusion

The study offers a comprehensive, evidence-based model for improving succession planning within the context of fourth-generation universities. By systematically identifying

crucial individual characteristics (responsibility, creativity, collaboration, etc.), professional skills (knowledge, attitudes, abilities), specialized competencies (management, research capabilities), and an overarching talent management strategy (from recruitment to retention and social responsibility education), universities can significantly enhance their leadership pipelines. For organizational leaders and policymakers, the practical implication lies in building robust frameworks that integrate these four themes. Clear, consistent guidelines for talent identification, training, and progression can help maintain a steady flow of future leaders capable of driving the university's growth, innovation, and social impact. Adopting such a model can also strengthen the broader higher education ecosystem by producing graduates and staff who are prepared to respond to fast-changing societal and economic demands. Ultimately, this approach supports a vision of fourth-generation universities that are creative, sustainable, and attuned to societal challenges—institutions that cultivate not only academic excellence but also regional development, ethical governance, and community well-being. By emphasizing a well-structured, comprehensive succession planning model, stakeholders can ensure that present and future academic leaders are fully equipped to guide their universities into a rapidly evolving educational paradigm.



الگوی اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

سلیمان بهرام زاده: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد ارس (تبریز)، دانشگاه آزاد اسلامی، ارس (تبریز)، ایران

یعقوب علوی متین: دانشیار، گروه مدیریت تولید و عملیات، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

ناصر فقهی فرهمند: استاد، گروه مدیریت تولید و عملیات، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۶ صص ۱۲-۱ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

چکیده

دانشگاه‌های موفق نقش مهمی در بهبود رقابت‌پذیری منطقه خود دارند و در تلاش‌های با تمرکز بر توسعه اقتصادی هستند که برای تحقق آن باید موقعیت‌های کلیدی شناسایی شده و برای جانشی پروری آن برنامه‌ریزی شود. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی اثربخش جانشی پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها است. پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی، در قالب پارادایم تفسیری مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از ده نفر از خبرگان بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای اعتبارسنجی الگو از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکرارگری استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ۴ مضمون اصلی و ۲۹ مضمون سازمان دهنده شامل شایستگی‌های فردی (مسئولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری، توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی، اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیری، معنویت، قانون‌گرایی، نوآوری، کارآفرینی)؛ شایستگی‌های حرفه‌ای (دانش، نگرش، مهارت، توانایی‌های حرفه‌ای)؛ مهارت‌های تخصصی (مهارت‌های مدیریتی، دانش عمومی، تحقیق و توسعه)؛ مدیریت استعداد (تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری، یادگیری مستمر، تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری، یادگیری مستمر، شناسایی و جذب، توانمندسازی و آموزش، حفظ و نگه داشت، ارزیابی مستمر، تعریف مهارت‌های لازم، بهره‌گیری از دانش، استعداد یابی و شایسته‌گزینی، تشکیل خزانه استعداد، آموزش مسولیت اجتماعی) بر اثربخشی جانشی پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها تأثیر دارد. این پژوهش با ارائه چارچوبی برای اثربخشی جانشی پروری می‌تواند بر عملکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها کمک کند.

واژه‌های کلیدی: اثر بخشی، جانشین پروری، نسل چهارم دانشگاه‌ها

استاد: بهرام‌زاده، سلیمان؛ علوی متین، یعقوب و فقهی فرهمند، ناصر (۱۴۰۴). الگوی اثربخش جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم

دانشگاه‌ها، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۱-۱۲.

مقدمه

در طول سالیان متمادی، توسعه فناوری نقش دانشگاه‌ها را در جامعه متحول کرده و منجر به تغییرات زیادی در امور دانشگاهی شده است. از گفتمان جدیدی که در آموزش عالی در حال ظهور است، به عنوان نسل چهارم یاد می‌شود. نسلی که در آن دانشگاه به آفرینش منطقه‌ای و محلی دانش اقدام می‌کند، به توسعه پایدار محلی و منطقه‌ای کمک علمی می‌کند، برنامه‌داری را به مسائل و چالش‌های بشری و اجتماعی، منطقه‌ای و محلی معطوف می‌کند و به مسئولیت اجتماعی خود توجه می‌کند (Farasatkah, 2019). دانشگاه امروزی ضمن آنکه نهادی مولد آگاهی و عقلانیت است، نقشی کلیدی در مسیر تعالی حیات اجتماعی جامعه و تقویت فضیلت‌هایی چون آگاهی‌باوری، آزادی اندیشی، روحیه نقادی، نظارت جمعی و دفاع از حریم و حیثیت معنوی و تاریخی نظام کلان اجتماعی را بر عهده دارد (Yadollahi Dah Cheshmeh et al., 2021). یک دانشگاه نسل چهارم محیط اجتماعی-اقتصادی خود را با دینفعان اصلی به منظور ترویج رشد پایدار ایجاد می‌کند دانشگاه‌های نسل چهارم نهادهایی برای تقویت مبادلات علمی و آموزشی بین ملل و فرهنگ‌های مختلف هستند. این نقش ناشی از دو پدیده مشابه اما متمایز است: جهانی شدن به معنای اتحاد و بین‌المللی شدن به معنای همکاری و مشارکت است. آموزش در بعد بین‌المللی پدیده‌ای نسبتاً جدید است که تحولات جدی را در آموزش به دنبال داشته است (Salehi et al., 2021).

یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی‌شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قرار دادن در پست‌های کلیدی با توجه به دانشگاه‌های نسل چهارم است؛ دانشگاه‌هایی که در آن‌ها فناوری و نوآوری، ارزش‌آفرینی و ثروت‌آفرینی در آینده بسیار مهم خواهد بود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیندی برای شناسایی موقعیت‌های مدیریتی کلیدی سازمان است که می‌تواند از سطوح مدیر پروژه، سرپرستان و یا بالاترین مقام در سازمان شروع شود از طریق جانشین‌پروری اطمینان حاصل می‌شود که درس‌ها و تجربیات سازمانی که از آن با عنوان حافظه سازمانی نام برده می‌شود، حفظ می‌گردد و در این صورت با تقویت یادگیری، حلقه دوم بهبود مستمر در عملکرد سازمان محقق می‌شود. اگر برنامه جانشین‌پروری به شکل یک طیف در نظر گرفته شود، جایگزینی در یک سر طیف، مدیریت جانشین‌پروری در سر دیگر طیف و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در میانه این طیف خواهد بود. هیئت‌مدیره سازمان‌ها، اغلب تخصص، زمان یا منابع لازم برای انجام برنامه‌ریزی مناسب را ندارد، در نتیجه، برنامه‌ریزی جانشینی برای تحولات فناورانه و مدیران هیئت‌مدیره، یک عمل معمول و رایج نیست (Madresi & Seyed Naghavi, 2021). افرادی که سازمان را به سمت آینده با توجه به چشم‌انداز و راهبرد سازمان هدایت می‌کنند، اهمیت بالایی دارند. با پیچیده‌تر شدن عوامل محیطی سازمان‌ها، برای پاسخگو بودن به تأثیرات محیطی و مواجهه با آن و حتی در حوزه آموزش عالی برای تأثیرگذاری و جهت‌دهی آن، به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز پیچیده‌تر می‌شود (Elbad et al., 2020).

یکی از چالش‌های سازمان‌ها، نداشتن مدل بومی‌شده مدیریت جانشین‌پروری متناسب با نیازهای سازمان به منظور جذب و حفظ استعدادها برای قرار دادن در پست‌های کلیدی با توجه به دانشگاه‌های نسل چهارم است که در آن‌ها فناوری و نوآوری، ارزش‌آفرینی و ثروت‌آفرینی مهم می‌باشد، در آینده است. بر این اساس، مؤسسات آموزش عالی در سراسر کشور همان روندی را تجربه می‌کنند که سایر نقاط کشور با آن مواجه هستند؛ روندی که با تعداد بازنشستگی روزافزون همراه است. این بدان معناست که در تمام سطوح یک سازمان، فرصت‌هایی برای رشد و گسترش شغلی افراد وجود خواهد داشت. اما مشکل زمانی ایجاد می‌شود که افراد بازنشسته می‌شوند و نیروی کار در تلاش است تا آن کمبود دانش و تجربه را در سریع‌ترین زمان ممکن جبران کند. با وقوع این امر، سازمان‌ها می‌توانند با افت شدید دانش و تجربه مواجه شوند. بنابراین، نیاز به شناسایی نحوه اجرای طرح‌های اثربخش جانشین‌پروری (در صورت وجود) و ارزیابی میزان موفقیت آن‌ها تا به امروز احساس می‌شود. بدین ترتیب، پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی اثربخش جانشین‌پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به نیروی کار بسیار پایدار و باکیفیت بالا و خلاق نیاز دارند. این امر مستلزم طرح جانشینی مؤثر برای جلوگیری از خلأ قدرت ناشی از انتقال، ترفیع، مرگ و اخراج است. طرح جانشین‌پروری به مدیریت منابع انسانی مورد نیاز برای تدوین و اجرای برنامه استراتژیک یک سازمان کمک می‌کند (Diya & Mansor, 2019). جانشین‌پروری به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم پایداری یک سازمان محسوب می‌شود (Simkhada, 2023) و یک استراتژی برای شناسایی و توسعه رهبران یا مدیران اجرایی آینده در سازمان است. این دانش را از پرسنل باتجربه‌ای که مسئول مدیریت نقش‌های کلیدی رهبری یا بخش در آینده هستند به نسل جوان منتقل می‌کند (Simkhada, 2023). درحالی‌که استخدام استعدادهای مناسب، با تناسب و مجموعه مهارت‌های مناسب مهم است، به همان اندازه برای مؤسسات مهم است که برای استعدادها برنامه‌ریزی کنند تا پست‌های رهبری کلیدی یا پست‌های پشتیبان را به طور موقت یا دائمی به عهده

بگیرند. این فرآیند حصول اطمینان از عملکرد مؤثر مستمر در تمام سطوح و تضمین ثبات سازمانی با ایجاد تدارکات برای جایگزینی و توسعه افراد کلیدی، برنامه‌ریزی جانشینی نامیده می‌شود (Simkhada, 2023).

هدف اصلی برنامه‌ریزی جانشین پروری این است که اطمینان حاصل شود که یک سازمان دارای مجموعه‌ای از کارکنان ماهر و شایسته است که می‌توانند با کمترین اختلال در فعالیت‌های تجاری در موقعیت‌های رهبری قدم بگذارند (Aboradi & Masari, 2018). یک طرح جانشین پروری می‌تواند به رشد یک سازمان و افزایش سودآوری آن کمک کند. اتخاذ بهتر شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری، پایداری کسب‌وکار را افزایش می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین پروری یک عنصر مهم برای ارتقای مزیت رقابتی پایدار با حفظ کارکنان با عملکرد بالا در شرکت اس (Gordon & Overbey, 2018). برنامه‌ریزی جانشین پروری موجب کاهش خطر شکاف‌های رهبری، افزایش مشارکت و حفظ کارکنان، قابلیت‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری، بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. (Yudianto et al., 2023) دانشگاه‌های نسل چهارم نهادهایی برای تقویت مبادلات علمی و آموزشی بین ملل و فرهنگ‌های مختلف هستند. این نقش ناشی از دو پدیده مشابه اما متمایز است. جهانی شدن به معنای اتحاد و بین‌المللی شدن به معنای همکاری و مشارکت است (Salehi et al., 2021). نوآوری به طرق مختلف در مناطق توسعه یافته متفاوت وجود دارد، بنابراین تأکید بر این نکته مهم است که مناطق خاص نیاز به استفاده از استراتژی‌های خاص توسعه اقتصادی دارند. در نتیجه رقابت‌پذیری کشورهای توسعه یافته از توانایی آن‌ها در ایجاد و استفاده از دانش ناشی می‌شود. دانشگاه‌ها نقش مهمی در شکل دادن به این فرآیندها دارند، زیرا فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی آن‌ها با تقویت توسعه اقتصادی و اجتماعی گسترش می‌یابد (Eidi et al., 2023).

در این پارادایم جدید برای رشد، دانشگاه‌ها به عنوان سهامداران اصلی در نظر گرفته می‌شوند که قادر به ایجاد تحول اجتماعی هستند. جایگاه آن‌ها به آن‌ها امکان می‌دهد رهبران آینده را آماده کنند، دانشی را تولید کنند که زیربنای رشد اقتصادی پایدار و صنایع پایدار است، خود را به سازمان‌های پایدار تبدیل کنند و به طور قابل توجهی پایداری را به عنوان یک ارزش در سیستم‌های حاکمیت منطقه‌ای جاسازی کنند. به این ترتیب، آن‌ها می‌توانند ابزارهای کلیدی رهبری فکر اجتماعی و تحول باشند (Oztel, 2020). هدف جانشین پروری این است که اطمینان حاصل شود سازمان افراد مناسبی را برای موفقیت در کسب‌وکار در حال حاضر و آینده در اختیار دارد. برنامه‌ریزی جانشین پروری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خطر شکاف‌های رهبری را کاهش دهند، تداوم کسب‌وکار را تضمین کنند و مزیت رقابتی را در بازار حفظ کنند (Aldulaimi, 2017).

در این خصوص پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

محمدی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری در بانک‌های ایرانی" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که برنامه جانشین‌پروری در هفت سطح با ارزیابی و شناخت راهبردها و زیرساخت‌ها شروع و در نهایت با توجه به مدیریت پاداش‌های درونی و بیرونی به اجرا درمی‌آید (Mohammadi & Rozbe, 2022).

نجفی و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان "طراحی و تبیین مدل جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران" نشان دادند که جانشین‌پروری شامل شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خط‌مشی و اسناد بالادستی)، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و به‌کارگیری استعداد)، شرایط تعدیل‌گر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهبودسازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی) و پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) است (Najafi et al., 2021).

صالحی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان "حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی" بیان کردند که آموزش مهارت‌های نرم، آموزش توسعه پایدار، آموزش حقوق تجارت، بازنگری در آموزش مستمر اساتید، ارتقای ایده‌پردازی و خلاقیت برای حل مشکلات، توسعه آموزش‌های بین‌رشته‌ای، تمرکززدایی شتاب‌دهنده‌های دولتی و استقرار شتاب‌دهنده‌های خصوصی، خصوصی‌سازی آموزش عالی و بین‌المللی شدن از مهم‌ترین راهبردهای آموزشی برای حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم است. یکی از جنبه‌ها و دیدگاه‌های حساس دانشگاه نسل چهارم، توسعه مهارت‌ها، حرفه‌ها و شایستگی‌های شغلی و توانمندسازی دانشجویان و اساتید در راستای روند توسعه ملی و حل علمی مشکلات جامعه است (Salehi et al., 2021).

آذر و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان "ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور" دریافتند که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی/استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد، به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری سازمانی هستند. (Azar & Khorrami, 2020)

ودیانتو و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان "الگوی رهبری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان‌ها: مروری بر روایت"، بیان کردند که ارتقای ظرفیت سازمانی نیازمند توجه به حکمرانی، مدیریت سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت برنامه و مدیریت روابط است (Yudianto et al., 2023).

ملوکانی و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان "تأثیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر حفظ کارکنان: نقش میانجی توسعه شغلی"، نشان دادند که با توجه به تعداد بیشتر دانشگاه‌های خصوصی در سند پاکستان، سطح رقابت بالایی برای حفظ اعضای هیئت علمی آموزش دیده وجود دارد. این تحقیق با طراحی راهبردهایی بر اساس متغیرهای شناسایی شده در پژوهش حاضر، به مدیریت عالی دانشگاه‌های خصوصی برای حفظ اعضای هیئت علمی کمک می‌کند (Malokani et al., 2023).

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است که از حیث صیغه پژوهش کیفی است. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. در آغاز مصاحبه، به مصاحبه شونده‌گان بیان شد که هدف از این پژوهش الگوی یابی اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی است. سپس تعریف کلی از اثربخشی جانشین پروری و رویکرد نسل چهارم دانشگاهی و همچنین اهمیت و ضرورت انجام پژوهش ارائه گردید. سؤالات مصاحبه بیشتر حول اثربخشی جانشین پروری و رویکرد نسل چهارم دانشگاهی متمرکز بود. از مصاحبه شونده‌گان درخواست شد تا دیدگاه‌ها و نظرات خود را در این خصوص بیان کنند. برخی مواقع نیز سؤالاتی در خصوص عوامل مرتبط با اثربخشی جانشین پروری بیان شد تا مصاحبه شونده‌گان توضیحات مبسوط‌تری را بیان کنند. جمع‌آوری داده‌ها تا زمان اشباع شدن داده‌ها انجام شد. بدین ترتیب مصاحبه‌های تا بدانجا انجام شده که هیچ دیدگاه نظری نو یا خصوصیات دسته‌های اصلی نظری را ایجاد نکرد. در طول مصاحبه، نکات بیان شده و همچنین مضامین به دست آمده ثبت شدند، که به عنوان پایه‌ای برای تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده، مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش حاضر با مصاحبه از تعداد ۱۰ نفر که خبرگان با حداقل ده سال سابقه کار و تجربه در زمینه اهداف پژوهش دارای شناخت و تسلط لازم در خصوص اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی داشته باشند، گردآوری شد، در بعد کیفی تعداد ۱۰ نفر از خبرگان یعنی اساتید مدیریت دانشگاه به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد، تا داده‌های غنی و دست‌اولی ارائه شود که در جدول شماره ۱، به تخصص، تحصیلات و زمینه شغلی اشاره شده است.

جدول ۱- فهرست مصاحبه شونده‌گان به تفکیک تحصیلات و حرفه

ردیف	تخصص	مدرک تحصیلی	تعداد
۱	مدیریت فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	۱
۲	مدیریت فناوری و حسابداری	کارشناسی ارشد	۱
۳	مدیریت مالی	دکتری تخصصی	۱
۴	مدیریت مالی _ گرایش بیمه	دکترای تخصصی	۱
۵	حسابداری	دکتری تخصصی	۱
۶	علوم سیاسی	دکتری تخصصی	۱
۷	مهندسی کشاورزی _ زراعت	کارشناسی ارشد	۱
۸	مدیریت بازرگانی	دانشجوی دکتری تخصصی	۱
۹	حسابداری	کارشناسی ارشد	۱
۱۰	حقوق خصوصی	دانشجوی دکتری تخصصی	۱
	جمع کل		۱۰

منبع: مطالعات میدانی نویسنده‌گان، ۱۴۰۳

پس از انجام مصاحبه، محتوای مصاحبه‌ها به صورت مکتوب مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. برای دستیابی به فهم مصاحبه شونده‌گان از جانشین پروری در نسل چهارم دانشگاهی، از رویکرد استقرایی (جزء به کل) استفاده شد. هر مصاحبه به صورت مجزا و به صورت کامل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. پژوهشگران با غوطه‌ور شدن در داده‌های به دست آمده و مطالعه چندباره متن مصاحبه، مفاهیم معنادار را و به

صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده، مضامین پایه استخراج شد. در مرحله دوم پژوهش، مضامینی که معرف بخش‌های گوناگون از متن باشد، ثبت گردید. در مرحله سوم، عمل خوشه‌بندی مقوله‌ها که همان تم‌های سازمان دهنده و فراگیر بود، انجام که شامل بازخوانی دقیق مصاحبه‌ها و برداشت مشترک از متن مصاحبه‌ها که دربرگیرنده تداعی‌ها و مفاهیم بود که توسط پژوهشگران انجام شد و با مقایسه مداوم و شناسایی مشابهت‌ها، تم‌های سازمان دهنده و فراگیر به همراه کدهای استخراج‌شده در یک جدول قرار گرفت. در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از مطالبی که مصاحبه شوندگان عنوان کرده‌اند، چارچوبی جامع به دست آمد که نشان‌دهنده اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها می‌باشد. به منظور اعتبارسنجی پژوهش‌های کیفی، از دو راهبرد استفاده کنند دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثرگرایی استفاده شد. در جدول شماره ۲، نمونه‌ای از نمونه مصاحبه‌های و مضامین استخراجی بیان شده است.

جدول ۲- نمونه مصاحبه‌های انجام شده

متن مصاحبه	مضامین پایه
به نظر من برای اثربخش شدن جانشین پروری خصوصاً اعتماد به توانایی‌های خود در آینده می‌تواند باعث اثربخش تر شدن فرایند جانشین پروری و همچنین در دست گرفتن کنترل شرایط در آینده نیز در این زمینه از عوامل بسیار مهم و تأثیر گذار با رویکرد نسل چهارم دانشگاه‌ها می‌باشد.	- باور به توانمندی‌های خود - در دست گرفتن کنترل شرایط
برای اثربخش تر شدن جانشین پروری در دانشگاه‌های نسل چهارم باید در قبال مسئولیت‌ها و وظایف مسئولیت‌پذیر باشند. و اشتیاق به پاسخگویی در قبال مسئولیت پذیرفته‌شده در بین کارکنان وجود داشته باشد و مشکلات این دانشگاه مشکلات کارکنان به شمار برود. مسئولیت عملکرد حوزه مدیریتی خود را بپذیرند و در صورت نداشتن شرایط و توانایی در مسئولیت به مافوق خود اطلاع دهند.	- در قبال مسئولیت‌ها و وظایف مسئولیت‌پذیرند. - اشتیاق به پاسخگویی در قبال مسئولیت - پذیرفته‌شده در بین کارکنان وجود دارد. - مشکلات این سازمان مشکلات کارکنان به شمار می‌رود. - مسئولیت عملکرد حوزه مدیریتی خود را بپذیرد. - در صورت نداشتن شرایط و توانایی در مسئولیت به مافوق خود اطلاع دهد.
رفتار فرد کاندید با قانون مطابقت داشته باشد در هنگام انجام فعالیت‌های محوله، همواره به هنجارهای تعریف‌شده در قانون احترام بگذارد تصمیمات باید با قوانین سازمان مطابقت داشته باشد	- مطابقت رفتار فرد کاندید با قانون - احترام به هنجارهای تعریف‌شده در قانون در هنگام انجام فعالیت‌های محوله - مطابقت داشتن تصمیمات با قوانین سازمان

محدوده مورد مطالعه

سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، واقع در شهر تهران، به‌عنوان بخش اصلی و ستادی این دانشگاه، مدیریت کلان بر کلیه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور را بر عهده دارد. این سازمان در محدوده سیاسی-اداری شهر تهران استقرار یافته و به لحاظ تقسیمات کشوری، در منطقه مرکزی پایتخت قرار می‌گیرد. از منظر جغرافیایی، به دلیل قرارگیری در شهر تهران، از امکانات و زیرساخت‌های پایتخت (نظیر دسترسی به راه‌های ارتباطی، مراکز دولتی و خدماتی) بهره‌مند است. به‌لحاظ جمعیتی، کارکنان سازمان مرکزی شامل مدیران ارشد، کارشناسان حوزه‌های مختلف آموزشی و پژوهشی، متخصصان فناوری اطلاعات و امور اداری-مالی هستند که اغلب از میان نیروهای متخصص و تحصیل‌کرده جذب می‌شوند. علاوه بر نقش سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان در حوزه آموزش عالی، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تهران، با توجه به موقعیت مکانی در کلان‌شهر تهران، از تعاملات گسترده با سایر مراکز دولتی و خصوصی برخوردار است. این سازمان با داشتن زیرساخت‌های مناسب اداری و فناوری، ضمن نظارت بر عملکرد واحدهای استانی و منطقه‌ای دانشگاه آزاد اسلامی، ارتباط مستقیم با دستگاه‌های اجرایی کشور دارد و در زمینه سیاست‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی، هماهنگی‌های لازم را انجام می‌دهد. اطلاعات جمعیتی و ساختار سازمانی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، بسته به دوره‌های زمانی، ممکن است تغییر کند؛ اما به‌طور کلی، این سازمان از بدو تشکیل تاکنون شاهد رشد کمی و کیفی در تعداد نیروی انسانی و تنوع حوزه‌های تخصصی بوده است. بنابراین، انتخاب سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تهران به‌عنوان محدوده مورد مطالعه، به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد ساختاری، مدیریتی و ارتباطات گسترده با سایر نهادهای آموزشی و اجرایی، می‌تواند افق‌های تازه‌ای را برای پژوهش‌های علمی و اجرایی فراهم سازد.

بحث و ارائه یافته‌ها

جانشین پروری برای دستیابی به موفقیت و اهداف سازمان نقش کلیدی ایفا می‌کند. ظرفیت‌سازی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خط مشی‌ها را برنامه‌ریزی و اجرا کنند، به شرایط متغیر پاسخ دهند، فرآیندهای کارآمد را توسعه دهند و روابط مثبت با کارکنان و سایر ذینفعان را تقویت

کنند. از این رو با استفاده از تحلیل مضمون اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها در چهار مضمون فراگیر و ۲۹ مضمون سازمان دهنده در قالب جدول‌های ۳ تا ۷ نشان داده شده است:

جدول ۳- مضامین شایستگی‌های فردی در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شایستگی فردی	مسئولیت‌پذیری	در قبال مسئولیت‌ها و وظایف مسئولیت‌پذیرند. اشتیاق به پاسخگویی در قبال مسئولیت پذیرفته‌شده در بین کارکنان وجود دارد. مشکلات این سازمان مشکلات کارکنان به شمار می‌رود. مسئولیت عملکرد حوزه مدیریتی خود را بپذیرد. در صورت نداشتن شرایط و توانایی در مسئولیت به مافوق خود اطلاع دهد.
	مشارکت و همکاری	اهمیت قائل شدن برای ارتباط نزدیک و صمیمی با همکاران خود ایجاد فرصت برای کار با دیگران اهمیت دادن به همکاری نزدیک و صمیمی با همکاران خود. مشارکت صمیمی کارکنان با مدیران ارشد مشارکت در کار تیمی و علاقمند بودن به انجام کار تیمی
	توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی	کمک به توسعه اقتصاد محلی کمک به توسعه اجتماعی محلی
	اعتماد به نفس	باور به توانمندی‌های خود در دست گرفتن کنترل شرایط
شایستگی فردی	انتقادپذیری	پذیرش تنوع علائق و سلاقی همکاران حوزه مدیریتی خود استقبال از نظرات مخالف و سازنده همکاران داشتن انتقادپذیری و گشاده‌رویی بیان مخالفت در هر زمینه به شیوه مناسب
	معنویت	نمایان بودن ایمان به خدا در رفتار و کردار کارکنان ابراز همدلی و همدردی در مسائل فردی و جمعی با همکاران مورد پذیرش بودن کارکنان به لحاظ کاریزما (شخصیت) رعایت آرامش و احترام در ارتباط با همکاران داشتن سعه صدر و پشتکار لازم در حل مشکلات کارکنان صفات اخلاقی (امانت‌داری، صداقت و پرهیز از تملق و ...) در رفتار فرد کاندید تاکید داشتن بر عدالت و وجدان کاری با کردار و رفتار
	قانون‌گرایی	مطابقت رفتار فرد کاندید با قانون احترام به هنجارهای تعریف شده در قانون در هنگام انجام فعالیت‌های محوله مطابقت داشتن تصمیمات با قوانین سازمان
	نوآوری	به‌کارگیری یک ایده، روش یا فرایند جهت ارائه خدمت نو در دانشگاه عملی کردن یک تفکر خلاق
	کارآفرینی	ارائه تکنیک‌های اداری و سازمانی، و ارائه استراتژی‌ها و موضع‌گیری‌های جدید در سازمان

شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که تمامی صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها را در ارتباط با اثربخش بودن انجام وظایف و مسئولیت‌ها دربر می‌گیرد. بدین ترتیب، شایستگی‌ها را می‌توان جنبه‌های رفتاری تلقی کرد که بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند (Mahmoudi et al., 2013). شایستگی‌ها به افراد کمک می‌کنند وظایف خود در سازمان را به انجام برسانند و دانش خود را با مهارت‌هایشان ترکیب کنند. با دانستن درباره شایستگی‌ها، می‌توانید مشخص کنید در حال حاضر کدامیک از آن‌ها را دارید و کدامیک را می‌توانید توسعه دهید. این نوع شایستگی تعیین‌کننده این است که افراد تا چه حد خود را می‌شناسند و چگونه خود را مدیریت می‌کنند. (Nikraftar, 2011) بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، شایستگی فردی برای اثربخشی جانشین پروری عبارت‌اند از: مسئولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری، توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی، اعتماد به نفس، انتقادپذیری، معنویت، قانون‌گرایی، نوآوری و کارآفرینی.

جدول ۴- مضامین شایستگی‌های حرفه‌ای در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شایستگی حرفه‌ای	دانش	خودشناسی و افزایش آگاهی و دانش پیشگام در استفاده از فناوری‌های نوین
	نگرش	رعایت جانب عدالت در محول نمودن وظایف به افراد مجموعه
	مهارت	تخصص بیشتر بر مسائل کاری نسبت به دیگران استفاده درست از قدرت قانونی خود
	توانایی‌های حرفه‌ای	توانایی حل مسئله از شیوه‌های گوناگون توانایی اخذ تصمیم در زمان اندک را داشته باشد.

شایستگی حرفه‌ای به شالوده رفتار حرفه‌ای اشاره دارد؛ جایی که عملکرد شایسته باعث ارتقای عملکرد افراد می‌شود. فردی شایستگی حرفه‌ای دارد که از دانش، نگرش، مهارت و توانایی حرفه‌ای لازم برای انجام شغل برخوردار باشد و بتواند مسائل و وظایف شغلی را به‌طور مستقل و انعطاف‌پذیر انجام دهد. این نوع از شایستگی، همانند پدیده‌ای چندبعدی است که کارکنان برای انجام مشاغل خود در سازمان به آن نیاز دارند (Terloksen, 2018). بنابراین، مضامین سازمان‌دهنده شایستگی حرفه‌ای عبارت‌اند از: دانش، نگرش، مهارت و توانایی‌های حرفه‌ای.

جدول ۵- مضامین مهارت‌های تخصصی در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مهارت‌های تخصصی	مهارت‌های مدیریتی	سرلوحه قرار دادن همبستگی و وحدت در کار خویش و ترغیب دیگران آشنایی با اهداف و استراتژی‌های سازمان داشتن برنامه‌ها و بدیل‌های جایگزین برای تحقق اهداف سازمانی داشتن تجزیه و تحلیلی از شرایط و اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های ضروری نسبت به منابع سازمان برای نیل به هدف به‌طور مؤثر برنامه‌ریزی درستی داشته باشد به کنترل و نظارت در سازمان بر اساس معیار و ضوابط شفاف و روشن توجه داشته باشد حساسیت به پیگیری و اصلاح امور در کنار ارزیابی آن‌ها تاکید بر ارتباطات باز و شفاف در سازمان به دور بودن از سیاست زدگی
	دانش عمومی	داشتن تجارب مشابه در حوزه مدیریتی خود داشتن دانش علمی مفید و به‌روز در زمینه جایگاه شغلی داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مسائل حوزه مدیریتی آگاهی از سیاست‌های سازمانی حوزه مدیریتی خودآگاهی تخصص در حوزه شغل مورد تصدی اطلاع از قوانین و مقررات سازمانی شغل مورد تصدی آشنایی با خدمات نوین رسانه‌ای
	تحقیق و توسعه	توانایی ایجاد شبکه‌هایی از متخصصین حوزه‌های مختلف برای تحقیق و توسعه

بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت مهارت‌های مدیریتی دانش عمومی، پاسخگویی، ارائه خدمات تخصصی متناسب با نیاز جامعه، تحقیق و توسعه نشان داد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. بر اساس یافته‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، مضامین سازمان دهنده مهارت‌های تخصصی عبارت‌اند از: مهارت‌های مدیریتی، دانش عمومی، تحقیق و توسعه.

جدول ۶- مضامین مدیریت استعداد در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

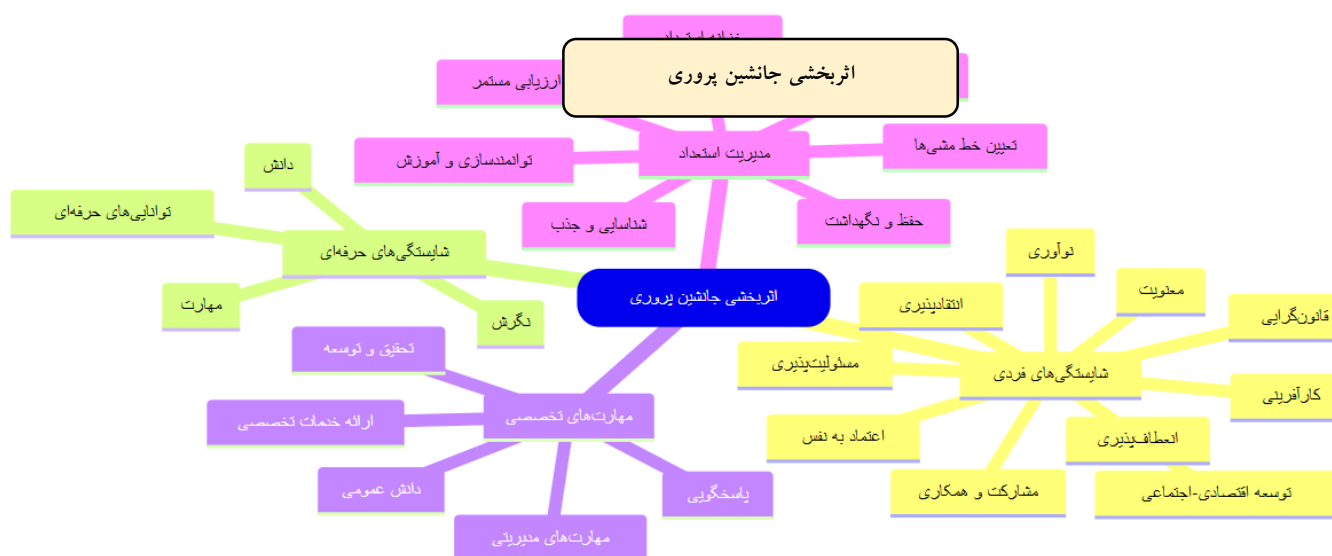
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین
مدیریت استعداد	تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری	تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران شناسایی پست‌های کلیدی
	یادگیری مستمر	یادگیری از تجربیات یادگیری از آموزش‌های ضمن خدمت

جدول ۷- مضامین مدیریت استعداد در اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین
مدیریت استعداد	تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری	تعهد، درگیری و مشغولیت مدیران، شناسایی پست‌های کلیدی
	یادگیری مستمر	یادگیری از تجربیات یادگیری از آموزش‌های ضمن خدمت
	شناسایی و جذب	میزان حقوق و دستمزدی که سازمان به کارکنان می‌دهد نسبتاً مناسب است میزان فرسودگی کارکنان در سازمان متعادل است، سازمان توجه خاصی به جذب نخبگان دانشگاهی و حفظ کارکنان نخبه خود دارد- در این مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس میزان دانش علمی آن‌ها است- در این مجموعه، به کارگیری کارکنان بر اساس مهارت آن‌ها در حل مسایل است.
	توانمندسازی و آموزش	اهمیت دادن سازمان به مطالعه شخصی و ساعات آموزشی کارکنان - وجود فرصت‌های مناسب برای یادگیری در سازمان- وجود فرصت‌های رشد برای کارکنان در سازمان- اختصاص دادن منابع مالی مشخصی به آموزش - قابل توجه بودن سطح آموزش و تعلیم در سازمان - به کار گرفتن روش‌های جدید و پیشرفته انجام کارها به طور مرتب - تدارک برنامه‌های آموزشی لازم جهت رفع نقاط ضعف کارکنان سازمان با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و نیازهای فردی آنان - اهمیت دادن به آموزش کارکنان به توسعه معنوی و اخلاقی کارکنان در کنار توسعه تخصصی
	حفظ و نگه داشت	سازمان تشویق وفاداری در کارکنان - حمایت سازمان از مدیران خود - فراهم آوردن خدمات درمانی و رفاهی مناسب برای کارکنان
	ارزیابی مستمر	ایجاد تعادل بین زندگی و کار کارکنان - ارزیابی و نظارت منطبق با اهدافی که برای کارکنان ترسیم شده است- وجود یک فرایند مستمر جهت نظارت و ارزیابی در بهبود عملکرد کارکنان - توجه به میزان اختیارات واگذار شده در ارزیابی کارکنان توجه به شایستگی‌های تخصصی فرد در ارزیابی کارکنان - توجه به شایستگی‌های اخلاقی و دینی در ارزیابی کارکنان - میزان توجه به رضایتمندی ارباب‌رجوع از مسئولیت‌پذیری کارکنان
	تعریف مهارت‌های لازم	شناسایی دانش لازم- مهارت‌های لازم- شایستگی‌های لازم
	بهره‌گیری از دانش	یادگیری دانش جدید- استفاده از دانش جدید
	استعداد یابی و شایسته گزینی	شناسایی، توسعه و پرورش استعدادها- انتخاب کارکنان شایسته برای امر جانشینی
	تشکیل خزانه استعداد	تعریف شایستگی‌های فعلی - تعریف شایستگی‌های آتی
	آموزش مسئولیت اجتماعی	مرخصی دادن به کارکنان برای انجام امور خیریه و کمک‌های داوطلبانه آموزش حفاظت از محیط‌زیست به کارکنان

مدیریت استعداد، فرایندی مستمر است که شامل جذب و نگهداشت کارکنان باکیفیت و توسعه مهارت‌های آن‌ها می‌شود. این فرایند ابزاری برای ارتقای عملکرد سازمان به‌شمار می‌آید و در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها، افراد مستعد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون به‌کار می‌رود (Gay & Simmons, 2011).

از آموزش عالی در حال حاضر به عنوان نسل چهارم یاد می‌شود. نسلی که در آن دانشگاه به آفرینش منطقه‌ای و محلی دانش اقدام می‌کند، به توسعه پایدار محلی و منطقه‌ای کمک علمی می‌کند، برنامه‌داری را به مسائل و چالش‌های بشری و اجتماعی، منطقه‌ای و محلی معطوف می‌کند و به مسئولیت اجتماعی خود توجه می‌کند. آموزش بر اساس نیاز جامعه و دانشجو انجام می‌شود و حل چالش‌های جامعه به عنوان اساس تحقیق در نظر گرفته می‌شود. انتظاری هنجارین از دانشگاه به عنوان نهاد اجتماعی است که به نیازهای حال و آتی ذی‌نفعان درونی و بیرونی، رفاه اجتماعی، کیفیت زندگی، برابری بخت‌های زندگی، رفع آسیب‌های اجتماعی و زیست‌محیطی، صلح و همزیستی و پایداری توسعه توجه می‌کند و کارکردهای آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و سایر کار ویژه‌های خود را در جانشین پروری به کار می‌برد و به پاسخگویی اجتماعی به انتظارات اجتماعی یادشده معطوف می‌دارد. بر این اساس مدل اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها به صورت شکل شماره ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها (یافته‌های پژوهش)

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر باهدف اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها به منظور بهبود انتظام و امنیت اجتماعی با تکیه بر رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. بر این اساس به مصاحبه با خبرگان و تحلیل کیفی و رفت و برگشتی برای بازبینی کدهای استخراجی، ۴ مضمون فراگیر، ۲۹ مضمون سازمان دهنده و ۹۸ مضمون پایه برای اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها شناسایی شد. اثربخشی جانشین پروری با رویکردی بر نسل چهارم دانشگاه‌ها نیازمند شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی و مدیریت استعداد است.

اولین مضمون شناسایی شده در جانشین پروری، شایستگی‌های فردی است. شایستگی‌های فردی طیف گسترده‌ای از ذهنیت‌های کلی، باورها و مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی افراد را در بر می‌گیرند. شایستگی‌های فردی از ۹ مضمون سازمان دهنده مسئولیت‌پذیری، مشارکت و همکاری، توسعه فعالانه اقتصادی و اجتماعی، اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیری، معنویت، قانون‌گرایی، نوآوری، کارآفرینی تشکیل شده است.

دومین مضمون برای اثربخشی جانشین پروری در دانشگاه نسل چهارم وجود شایستگی‌های حرفه‌ای است، این مضامین عبارت‌اند از: دانش، نگرش، مهارت و توانایی‌های حرفه‌ای.

یکی دیگر از مضامینی که بر اثربخشی جانشین پروری تأثیر دارد، مهارت‌های تخصصی است. مضامین سازمان دهنده مهارت‌های تخصصی عبارت‌اند از مهارت‌های مدیریتی، دانش عمومی، تحقیق و توسعه.

مدیریت استعداد چهارمین مضمونی است که موجب اثربخشی جانشین پروری می‌شود و این شامل تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری، یادگیری مستمر، تعیین خط مشی‌ها و روش‌های جانشین پروری، یادگیری مستمر، شناسایی و جذب، توانمندسازی و آموزش، حفظ و نگه داشت، ارزیابی مستمر، تعریف مهارت‌های لازم، بهره‌گیری از دانش، استعداد یابی و شایسته گزینی، تشکیل خزانه استعداد، آموزش مسئولیت اجتماعی است.

در راستای نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات محمدی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های جانشین پروری در بانک‌های ایرانی؛ نجفی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل جانشی پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران، صالحی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل چهارم: مروری بر محدوده سیستماتیک استراتژی‌های آموزشی و مدیریتی؛ کورنیان یودیانتو و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان الگوی رهبری برنامه‌ریزی جانشین پروری برای مدیران پرستاری در بیمارستان‌ها: مروری بر روایت؛ کاتماندو، نیال (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان تأثیر شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری بر سودآوری بانک‌های تجاری نیال آکریتی سیمخادا، دودو خان مستعار خالد و همکاران (۲۰۲۳)، هم‌راستا است.

جهت افزایش اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد می‌شود: فرد انتخاب‌شده جهت جانشین پروری دارای روحیه مسئولیت‌پذیری باشد که در انتخاب او در نظر گرفته شود و آموزش‌های مسئولیت‌پذیری با دادن مسئولیت‌هایی به فرد در او تقویت گردد؛ فرد انتخاب شده دارای روحیه معنویت باشد که در انتخاب او این موضوع در وی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین برای تقویت شایستگی‌های دانشی، کاندیداها را به کسب و تسهیم دانش جدید تشویق کنند و برای روزآمدسازی دانش سازمانی، انگیزاننده‌های مادی و معنوی و آموزش‌های لازم در نظر گیرند و با تبیین نقش و جایگاه کارآفرینی و روحیه نوآفرینی، کارکنان را به مخاطره‌پذیری و خلاقیت و نوآوری ترغیب و تشویق کنند؛ ضمن آنکه دیدگاه کارکنان را بر عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری سازمان معطوف سازند؛ آموزش مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز با ارائه آموزش‌های ضمن خدمت مناسب و روش‌های توسعه و آموزش مدیریتی مانند ایفای نقش و دادن پروژه‌ها و تمرینات حل مسئله به آنان مورد توجه قرار گیرد و زمینه‌های یادگیری مستمر و بهره‌گیری از دانش در طول تجربه کاری کارکنان و فرایند جانشین پروری فراهم گردد.

برای بهبود اثربخشی جانشین پروری با رویکرد نسل چهارم دانشگاهی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، پیشنهاد می‌شود اقداماتی همچون ایجاد بانک جامع استعدادها برای شناسایی و ثبت کارکنان مستعد و به‌روزرسانی دوره‌ای آن، طراحی برنامه‌های منتورینگ میان مدیران ارشد و کارکنان بالقوه، استقرار نظام مدیریت عملکرد چندلایه با ارزیابی‌های میان‌دوره‌ای و ۳۶۰ درجه، ایجاد فرصت‌های چرخش شغلی در واحدهای مختلف برای پرورش مهارت‌های چندجانبه، توسعه رهبری مشارکتی از طریق ساختارهای بین‌رشته‌ای، افزایش تعامل با صنعت و جامعه برای شناسایی نیازهای مهارتی و مدیریتی، نهادینه‌سازی ارزش‌های معنویت و اخلاق حرفه‌ای با برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی، ترویج فضای خلاقیت و نوآوری از طریق آموزش مفاهیم کارآفرینی و برگزاری مسابقات ایده‌پردازی، پایش مستمر رضایت و ماندگاری کارکنان مستعد با برگزاری جلسات باز و رفع دغدغه‌های آنان و در نهایت استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال برای تحلیل شایستگی‌ها، مدیریت آموزش‌ها و پیش‌بینی نیازهای آینده در قالب سامانه‌های هوشمند به کار گرفته شود تا مسیر جانشین‌پروری کوتاه‌تر و کارآمدتر گردد.

References

1. Aboradi, M. S., & Masari, R. (2018). Small medium sized enterprises in Saudi Arabia: Conceptualizing an effective succession planning. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3(11), 14–32. DOI: 10.2139/ssrn.3293291
2. Ahmad, A. R., Ming, T. Z., & Sapry, H. R. M. (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(2), 203-208. DOI: 10.20448/journal.509.2020.72.203.208
3. Aldulaimi, S. H. (2017). The role of leadership improvement with succession planning. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 5(6), 468–476. DOI: 10.2139/ssrn.2994451
4. Azar, A., & Khorrami, A. (2020). Providing a framework for success factors in succession planning in knowledge-based organizations. *Organizational Resource Management Research*, 3, 1–23. (In Persian). DOI: 10.22080/shrm.2023.4163
5. Diya, V., & Mansor, M. (2019). Review of history succession planning: replacement planning, talent management and workforce planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 9(9), 1298-1303. DOI: 10.6007/IJARBS/v9-i9/6361

6. Eidi, N., Nourian, M., & Moghadasi, J. (2023). The Synthesis of the Components of the Fourth-Generation University. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(6), 155-170. DOI: 10.22054/jnaoe.2023.63512
7. Elbad, E., Sattari, S., & Namvar, Y. (2020). Providing a model for succession planning in higher education (Case study: Islamic Azad University, Tehran branch). *Journal of Human Capital Empowerment*, 3, 217-241. (In Persian)
8. Farasatkah, M. (2019). Occasional presence and absence of the university in Iran: New and critical discussions in university studies and higher education. Tehran: Agah Publications. (In Persian)
9. Gay, M., & Simmons, D. (2011). Developing future talents: A practical guide to talent management and succession planning (N. Jazani, Trans.). Tehran: Saramad Publications. (In Persian)
10. Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (2018). *Succession planning: Promoting organizational sustainability*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-72532-1
11. Madresi, Y., & Seyed Naghavi, M. (2021). Designing a succession management model at state universities in Semnan Province. *Business Management Quarterly*, 52, 310-330. (In Persian)
12. Mahmoudi, A., Abedi, A., & Heidari, Y. (2013). Investigating professional competencies of heads of academic departments. *Process of Management and Development Quarterly*, 1, 69-83. (In Persian)
13. Malokani, D. Kh. A., Ali, Sh., & Nazim, F. (2023). Impact of Succession Planning On Employee Retention: Mediating Role of Career Development. *Journal of Positive School Psychology*, 7(4), 284-292. DOI: 10.2139/ssrn.4391234
14. Mohammadi, Z., & Rozbe Ali, M. (2022). Presenting an interpretive structural model of factors affecting the success of succession planning in Iranian banks. *Iranian Managers' Mindset Specialized Quarterly*, 15, 58-75. (In Persian). DOI: 10.22080/shrm.2023.4164
15. Najafi, M., Haghnash Kashani, F., & Amirkabiri, A. (2021). Designing and explaining a succession planning model with a talent management approach in the Islamic Republic of Iran Army. *Military Management Quarterly*, 84, 115-154. (In Persian) DOI: 10.22080/shrm.2023.4163
16. Nikraftar, T. (2011). The impact of individual and social competencies on entrepreneurial personality. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14, 125-143. (In Persian)
17. Oztel, H. (2020). Fourth Generation University: Co-creating a sustainable future. *Quality Education*, 316-328. DOI: 10.1007/978-3-319-69902-8_90
18. Salehi, A.-M., Mohammadi, H. A., Ahmadian, M., & Khanlarzadeh, E. (2021). Moving towards fourth-generation universities: A systematic review of educational and managerial strategies. *Gami dar Tose'e Amoozesh Pezeshki (Quarterly Step in Medical Education Development)*, 1, 1-9. (In Persian) DOI: 10.22035/isih.2021.375
19. Simkhada, A. (2023). Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 14(1), 1-11. DOI: 10.20448/2001.141.1.11
20. Yadollahi Dah Cheshmeh, A., Rajaeepour, S., & Siahhat, S. A. (2021). Investigating the role of the fourth-generation university (social university) in regional development. *Local Development Quarterly*, 1, 1-35. (In Persian) DOI: 10.22035/isih.2021.375
21. Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V., & Somantri, I. (2023). Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative Review. *Healthcare*, 11(4), 454-492. DOI: 10.3390/healthcare11040454



Research Paper

Designing the Excellence Model of the Regulatory Organization in the Judicial Complexes of Tehran City With Thematic Analysis

Fatemeh Jafarnia : PhD Student in Public Administration, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates

Seyed Abdullah Sajjadi Jaghargh*: Assistant Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Seyed Ahmad Hashemi: Professor, Department of Educational Sciences, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd, Iran

Received: 2024/11/04 **PP** 13-24 **Accepted:** 2025/01/26

Abstract

Considering that judicial complexes are one of the active centers that play an important role in society, paving the way for judicial complexes to progress and achieve excellence is vital so that they can have a say in the current competitive world; therefore, the purpose of the present study is to design a regulatory organization excellence model in judicial complexes in Tehran. The study is classified as qualitative research in terms of its developmental-applied purpose, in terms of its theorizing approach, inductive-deductive, and in terms of its data collection method. In this study, semi-structured interviews were conducted with 11 judges and expert staff of judicial complexes in Tehran and its subordinate institutions through purposive sampling. The resulting data were analyzed using the content analysis method and the six-step approach of Brown and Clark (2006), which is a systematic and advanced approach to content analysis. To assess the quality of the qualitative results, the Lincoln and Guba evaluation method was used. For this purpose, based on this method, four criteria were considered: validity, transferability, reliability, and verifiability. The model resulting from the research had 38 primary codes, 17 subthemes, and 4 main themes: behavioral factors, organizational factors, managerial factors, and environmental factors. Interpretation and analysis of the research data showed that organizational managers can facilitate the excellence of the regulatory organization in judicial complexes by creating a culture appropriate to the organization, granting responsibility to employees, developing a documented and transparent model, engaging in affairs, and following up and monitoring the implementation of processes, developing facilitating laws, and collaborating with research centers.

Keywords: Regulatory Organization Excellence, Judicial Complexes, Thematic Analysis.

Citation: Jafarnia, F., Sajjadi Jaghargh, S. A., & Hashemi, S. A. (2025). **Designing the Excellence Model of the Regulatory Organization in the Judicial Complexes of Tehran City With Thematic Analysis**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 13-24.

* **Corresponding author:** Seyed Abdullah Sajjadi Jaghargh, **Email:** sa-sajadi@srbaiu.ac.ir,

Extended Abstract

Introduction

Judicial complexes refer to institutions that handle a variety of legal claims and specific issues with high competence and efficiency. Equipped with multiple branches and experienced judges, these complexes provide fast and fair services to citizens, facilitate access to justice, and help resolve disputes. If a systematic system is established for the administration of judicial complexes, discipline and meritocracy will increase the efficiency and effectiveness of judicial institutions. This situation will lead to dynamism, mobility, and brilliance of the organization. In today's changing environment, judicial complexes, like other organizations, must focus on creating new approaches to their development. Such approaches must be based on the organization's ability to achieve long-term and sustainable success. The term "organizational excellence" is one of the most well-known concepts that can ensure such capabilities. Organizational excellence ensures that all organizational systems are aligned and work together in an integrated manner.

Methodology

The present study is applied-developmental in terms of audience and the theorizing approach in this study is inductive-deductive and based on qualitative information collection. Semi-structured interviews with theoretical and empirical experts were used to collect data. The participants of this study were the employees and judges of the judicial complexes of Tehran and its subordinate institutions. The experts were selected using purposive sampling. The sample size in the qualitative stage was based on the level of theoretical saturation, that is, the researcher continued the interviews until more interviews led to newer data and more understanding of quality and its effective and inhibiting factors was obtained, and if more interviews did not lead to more data and the previous data was repeated, the researcher stopped the interviews. Finally, according to the principle of theoretical saturation, 11 judges and expert employees were interviewed.

Results and discussion

In the present study, based on the Brown and Clarke (2006) model, which is a systematic and advanced approach to thematic analysis, the analyses were conducted using a six-step approach, leading to the creation of four main themes, which include behavioral, managerial, organizational, and environmental factors, as well as 17 sub-themes or themes, and 38 primary codes, the description of which is detailed below:

1. Familiarity with the data text

Familiarization with the data requires immersion throughout the project. During the analysis, the data were read several times. In this study, the data text was implemented after the interviews were recorded and the interview transcripts were reviewed by the interviewees.

2. Data coding

Line-by-line coding of the data is the first analytical step in thematic analysis. In this study, after studying the text of the data obtained from the interviews, important parts of the interview were identified and noted, and after studying these parts, codes were assigned and reviewed again.

In total, 99 key quotes were identified, and 38 codes were extracted as initial codes through repeated reviews.

3. Identifying themes

In this stage, the researcher identified and clustered similar codes after reviewing the codes raised in the interviews, and the themes were named accordingly.

4. Building a theme network

In this stage, the themes obtained from the text were classified into similar and coherent groups. First, the basic themes were divided into similar groups based on content or theoretical foundations. Each group was converted into an overarching theme and then into a theme network. In the second step, the basic themes of each group were grouped together around common comprehensive themes to form organizing themes. In the third step, the main and underlying concepts of the organizing themes of each group were summarized in an overarching theme, and then it was time to extract the theme network(s).

5. Analysis of thematic networks

After constructing the thematic network(s), they were described and examined. The researcher clearly defined the themes as to what they are and what they are not. By doing this, the

researcher identified the fundamental patterns of the themes. In this section, arguments were presented that answered the research questions. Each theme was built on previous themes to represent a coherent story of the data.

6. Reporting the results

In this stage, the definition of each of the main and sub-codes was reported. Based on the coding, 4 main themes or themes and 17 sub-themes or themes were identified.

Conclusion

The purpose of this study was to design a model of regulatory organization excellence in judicial complexes in Tehran. In this study, data was collected using interviews with experts. In fact, based on the findings of the present study, regulatory organization excellence as a whole consists of 4 main themes or themes and 17 sub-themes or themes. The main theme of behavioral factors includes the sub-themes of employee interaction and cooperation, employee participation, employee commitment, completing tasks on time, feeling satisfied and cheerful, feeling of growth, and determination in carrying out assigned tasks. The main theme of organizational factors includes the sub-

themes of continuous evaluation of employee performance, strengthening monitoring and evaluation of the implementation framework, required financial resources, the budget of the judicial system, respect for clients, a capable organizational culture, incentives and promotion system, policies and supporting laws and regulations, interaction with other related organizations, and alignment of organizational processes with each other. The main theme of management factors includes the sub-themes of transparency, accountability of managers, emphasis on legality, implementation of judicial justice, appointment and promotion of qualified individuals, reduction of organizational costs, creativity and innovation, high expertise, designing a model of excellence for employees and managers, having capable employees, knowledge and job skills of employees, improving motivation, providing economic security, equipment and facilities. The main theme of environmental factors includes the sub-themes of physical conditions of buildings, Islamic sources, statements of the Supreme Leader, the Constitution, and announced macro policies.



مقاله پژوهشی

طراحی مدل تعالی سازمان تنظیمی در مجتمع‌های قضایی شهر تهران با رویکرد تحلیل مضمون

فاطمه جعفرنیا: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی
سید عبدالله سجادی جاغرق: استادیار، گروه مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
سید احمد هاشمی: استاد، گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۴ صص ۲۴-۱۳ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷

چکیده

باتوجه به اینکه مجتمع‌های قضایی یکی از مراکز فعالی است که نقش مهمی در جامعه ایفا می‌کند، هموارکردن راه مجتمع‌های قضایی برای پیشرفت و رسیدن به تعالی حیاتی است تا بتواند در دنیای رقابتی کنونی حرفی برای گفتن داشته باشد؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل تعالی سازمان تنظیمی در مجتمع‌های قضایی شهر تهران است. پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای- کاربردی، از نظر رویکرد نظریه‌پردازی، استقرایی- قیاسی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها در زمره تحقیقات کیفی قرار دارد. در این پژوهش از طریق نمونه‌گیری هدفمند به مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از قضات و کارکنان صاحب‌نظر مجتمع‌های قضایی شهر تهران و نهادهای زیر مجموعه آن پرداخته شد. داده‌های حاصله با استفاده از روش تحلیل مضمون و رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) که یک رویکرد نظام‌مند و پیشرفته‌ای از تحلیل مضمون است تجزیه و تحلیل گردید. جهت ارزیابی کیفیت نتایج کیفی، از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده شد. برای این منظور، بر اساس این روش چهار معیار، اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری در نظر گرفته شد. مدل برآمده از پژوهش دارای ۳۸ کد اولیه، ۱۷ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی عوامل رفتاری، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل محیطی بود. تفسیر و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد مدیران سازمان می‌توانند با ایجاد فرهنگ متناسب با سازمان، اعطای مسئولیت‌پذیری به کارکنان، تدوین مدل مدون و شفاف، مشارکت‌سازی امور و پیگیری و نظارت بر اجرای فرایندها، تدوین قوانین تسهیل‌گر و همکاری با مراکز تحقیقاتی تعالی سازمان تنظیمی در مجتمع‌های قضایی را تسهیل کنند.

واژه‌های کلیدی: تعالی سازمان تنظیمی، مجتمع‌های قضایی، تحلیل مضمون

استاد: جعفرنیا، فاطمه؛ سجادی جاغرق، سید عبدالله و هاشمی، سید احمد (۱۴۰۴). طراحی مدل تعالی سازمان تنظیمی در مجتمع‌های قضایی شهر تهران با رویکرد تحلیل مضمون. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۱۳-۲۴.

مقدمه

مجموعه‌های قضایی به نهادهایی اطلاق می‌شود که به انواع دعاوی حقوقی و موضوعات خاص با صلاحیت و کارایی بالا رسیدگی می‌کنند. این مجتمع‌ها با مجهز بودن به شعب متعدد و قضات مجرب، خدمات سریع و منصفانه را به شهروندان ارائه می‌کنند، دسترسی به عدالت را تسهیل می‌کنند و به حل و فصل اختلافات کمک می‌کنند. در صورت ایجاد یک سیستم نظام‌مند برای اداره مجتمع‌های قضایی، نظم و انضباط و شایسته‌سالاری موجب افزایش کارایی و اثربخشی نهادهای قضایی خواهد شد. این وضعیت موجب پویایی، تحرک و درخشش سازمان می‌شود (Farhikhteh et al, 2020). در فضای متحول امروزی، مجتمع‌های قضایی مانند سایر سازمان‌ها باید بر ایجاد رویکردهای جدید برای توسعه خود تمرکز کند. چنین رویکردهایی باید مبتنی بر توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت بلندمدت و پایدار باشد. اصطلاح «تعالی سازمانی» یکی از شناخته‌شده‌ترین مفاهیمی است که می‌تواند چنین قابلیت‌هایی را تضمین کند. تعالی سازمانی تضمین می‌کند که همه سیستم‌های سازمانی همسو هستند و به صورت یکپارچه با هم کار می‌کنند (Nenadál, Vykydal & Waloszek, 2018).

تعالی سازمانی بیشتر به تعالی «کسب‌وکار» یا «سازمانی» مربوط می‌شود، با این تمایز که تعالی سازمانی بیشتر در سازمان‌های بخش دولتی و تعالی کسب‌وکار بیشتر برای شرکت‌های خصوصی استفاده می‌شود (Ameen et al, 2020). نظرات و تعاریف زیادی در رابطه با تعالی سازمانی وجود دارد. تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده می‌باشد (Safari, Taghvaeeyazdi & Uosefi, 2024; Nouri et al, 2024). همچنین تعالی سازمانی مجموعه‌ای از عوامل سازمانی تعریف می‌شود که سازمان باید برای دستیابی به موفقیت آن‌ها را رعایت کند. تعالی سازمانی به شناسایی و استفاده از بهترین شیوه‌های مدیریتی اشاره دارد که در صورت اعمال موفقیت‌آمیز می‌تواند نتایج خوبی را برای سازمان بوجود آورد (Aldarmaki & Yaakub, 2022). تعالی یک سازمان فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده رفع نواقص و نارسایی‌ها مشخص شده و با اصلاحات لازم حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود. حرکت به سوی تعالی می‌تواند به سازمان‌ها حیات مجدد ببخشد (Esmaili, et al, 2024). اجماع کلی در مورد نیاز به یک چارچوب یا روش نظام‌مند برای عملیاتی کردن دستیابی به تعالی سازمانی وجود دارد (Adish, Gorgani & KiaKojouri, 2023; Nouri et al, 2024). یکی از این روش‌ها، مدل تعالی سازمانی تنظیمی است که به عنوان داشتن یک فرآیند کارآمد و مؤثر با پشتیبانی ابزار برای حفظ انطباق تنظیمی یک سازمان تعریف می‌شود. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناخت وضع موجود خود، مشکلات را شناسایی و سپس بر اساس این مشکلات و بررسی علل وقوع آن‌ها راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و آن‌ها را اجرا نمایند (Golabghiri et al, 2020). تعالی سازمان تنظیمی به ترکیبی از ابزارها، وظایف و نقش‌ها نیاز دارد تا نه تنها از انطباق، بلکه از مزیت رقابتی بودن آن نیز اطمینان حاصل شود (Elis, 2016). تعالی سازمان تنظیمی همچنین مستلزم تعامل مؤثر با ذینفعان خارجی، مانند همکاران حوزه صنعت و تسلط مداوم و فوق العاده بر تمام وظایف فنی، تحلیلی و اجتماعی مورد نیاز برای حل مشکلات عمومی است (Coglianese, 2015). درخاتمه باید بیان داشت تنظیم‌کننده‌ها باید نهادهایی را توسعه دهند که به سایر حرفه‌ها اجازه دهند نقش‌های خلاقانه و مفیدی در تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی تنظیمی ایفا کنند. تعالی سازمان تنظیمی از پرورش ظرفیت‌های سازمانی ناشی می‌شود که انواع مختلفی از تخصص‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری به ارمغان می‌آورد و از این طریق اجازه می‌دهد تا منطق‌های مختلف و چندگانه در سازمان تنظیمی اجرا شود (Levi-Faur, 2015).

در سال‌های اخیر، پژوهش درباره تعالی سازمانی تنظیمی کم نبوده است و محققانی مانند کولیانی^۱ (۲۰۲۰)، گانینگهام^۲ (۲۰۱۷)، استی^۳ (۲۰۱۷) تلاش کرده‌اند جنبه‌های مختلف تعالی سازمان تنظیمی را آشکار سازند. با وجود این، روش و نتایج این پژوهش‌ها بیش از هر چیز، بر مطالعه تعالی سازمانی تنظیمی و لزوم توجه به آن متمرکز بوده‌اند اما طراحی مدل تعالی سازمان تنظیمی با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون هنوز نامشکوف است. بنابراین به صراحت می‌توان گفت، نادانسته‌های ما درباره تعالی سازمان تنظیمی همچنان به قوت خود باقی مانده است. تحقیق حاضر با ارج نهادن بر این پژوهش‌ها بر این اعتقاد است برای فهم لایه‌های زیرین این معانی و شناخت زمینه‌های مختلفی که در آن قرار دارند چاره‌ای جز استفاده از روش‌های کیفی نظیر تحلیل مضمون نیست.

در بیان اهمیت این تحقیق، نویسنده معتقد است باتوجه به اینکه مدیریت، مرکز ثقل و بنیاد فعالیت‌های سازمان‌ها شمرده می‌شود، با بررسی عملکرد مدیریت می‌توان وضعیت موجود مدیریت را نشان داد و آن را با وضعیت مطلوب مقایسه نمود. در مجتمع‌های قضایی شهر تهران، این ارزیابی می‌تواند ضمن آگاهی بخشیدن به مدیران مجتمع‌های قضایی از وضعیت موجود، آگاهی‌های لازم جهت اقدام‌های آتی را نیز در اختیار آن‌ها قرار دهد تا بر مبنای آن و با شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریت مجتمع‌های قضایی‌شان در این زمینه، برای مدیریت مطلوب برنامه‌ریزی

^۱ Coglianese^۲ Gunningham^۳ Esty

کنند و از این طریق، کیفیت خدمات خود را ارتقا بخشند. از این رو با توجه به حساسیت دستگاه قضا به منظور مطالعه و بررسی عملکرد فعلی مجتمع‌های قضایی شهر تهران طراحی مدل تعالی سازمان تنظیمی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌گردد؛ با این توجیه در این تحقیق ما با تمرکز بر روی مجتمع‌های قضایی شهر تهران به دنبال پاسخ به این پرسش می‌باشیم که مدل مناسب جهت تعالی سازمان تنظیمی در مجتمع‌های قضایی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصطلاح «تعالی» به کلمه لاتین «Execeller» به معنای «بر بالای چیزی صعود کردن» اشاره دارد (Ameen et al, 2020) و تعالی سازمانی به عنوان تلاش‌های مداوم برای ایجاد چارچوبی داخلی از استانداردها و فرآیندها، به منظور تعامل و ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری را در چارچوب انتظارات تجاری برآورده می‌کند، تعریف می‌شود (Barnawi, 2022). هدف از تعالی سازمانی، تغییر برنامه‌ریزی شده ترتیبات کاری سازمانی با توجه به ایجاد تغییرات شناختی در اعضای سازمان است تا به تغییرات رفتاری و از این طریق ایجاد تناسبی بهتر میان قابلیت‌های سازمان و تقاضاهایی محیطی فعلی آن و یا ترویج و پیشبرد تغییرات مهیا کننده سازمان برای تناسب بهتر با محیط‌های آینده پیش‌بینی شده منجر شود (Eskandariordaklou, Dadashkarimi & Nejad Irani, 2023). این سوال که آنچه که باعث تعالی سازمان تنظیمی می‌شود را می‌توان به چندین روش متمایز پاسخ داد. در روش اول هنگام تعریف تعالی بر حسب ویژگی‌ها، از صفات برای توصیف کیفیت یا ظرفیت‌های تنظیم‌کننده یک سازمان استفاده می‌شود؛ به عنوان مثال، «دانشمند»، «با کارکنان کافی»، «معتبر»، «صادق»، «مشروع» و غیره. روش دیگر برای تعریف تعالی در نوع اقداماتی است که تنظیم‌کننده در جریان تنظیم کردن انجام می‌دهد. صفات به عنوان کنش‌ها ممکن است به صورت کلی بیان شوند و اقدامات تنظیم‌کننده را در جریان تنظیم کردن توصیف کنند، شاید دوباره از صفات‌هایی مانند «هوشیار»، «جدی»، «معقول»، «شفاف» و غیره استفاده کنند یا تعالی به عنوان اقدام ممکن است بر حسب انواع خاصی از بهترین شیوه‌ها بیان شود، به عنوان مثال، «یک تنظیم‌کننده تعالی اقدامات اجرایی را در برابر بزرگترین خطرات انجام می‌دهد»، «یک تنظیم‌کننده تعالی راه حل مشکل را اتخاذ می‌کند». در روش سوم و در نهایت ویژگی‌هایی که یک تنظیم‌کننده تعالی را تعریف می‌کنند و همچنین اقداماتی که انجام می‌دهد، باید به نتایج مطلوب منجر شود. در واقع، آنچه ویژگی‌ها و اعمال خاص را مهم می‌سازد، تأثیرات آن‌ها بر حسب کمک به دستیابی به نتایج مطلوب است. بنابراین، این نتایج ممکن است همان چیزی باشد که برای تعریف تعالی سازمان تنظیمی استفاده می‌شود (Coglianese, 2015).

در بررسی پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان بیان داشت آلدارمکی، یعقوب و عدنان^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی به این یافته رسیدند که تعالی سازمانی بر عوامل بیرونی عملکرد سازمان که شامل عوامل مربوط به مشتری و جامعه هستند، تأثیر مثبت دارد اما بر عوامل درونی عملکرد سازمان مانند افراد و عوامل کلیدی اثر مثبتی ندارد. تحقیقی که کولیانی در سال ۲۰۲۰ به بررسی چالش‌ها، کارکردها و اهداف نهایی تعالی سازمان تنظیمی پرداخت، نشان داد تنظیم‌کننده‌های تعالی باید با ایجاد فرهنگ داخلی که از فروتنی، صراحت، همدلی و تعهد تزلزل‌ناپذیر به خدمات عمومی حمایت می‌کند، بر «تعالی افراد» تمرکز کنند. در سال ۲۰۱۸ کولیانی در تحقیق دیگر خود به این نتیجه دست یافت که تنظیم کار سختی است و دستیابی به تعالی سازمان تنظیمی، مستلزم تسلط مداوم و فوق‌العاده بر تمام وظایف فنی، تحلیلی و اجتماعی مورد نیاز برای حل مشکلات عمومی است و تعالی به عنوان یک تنظیم‌کننده نیاز به حرکت رو به جلو دارد، نه دستاورد ایستا. در سال ۲۰۱۵ لوی فاور در تحقیقی نشان داد که تعالی حتی بیش از سایر هنجارها و آرمان‌ها مانند شفافیت و پاسخگویی که خود پله‌هایی به سوی تعالی هستند، اهمیت دارد و ایجاد ظرفیت‌ها برای استقرار انواع مختلف تخصص، بهترین شانس را برای دستیابی به تعالی در بلندمدت و میان‌مدت فراهم می‌کند. در مطالعه بسکابادی و همکاران (۱۴۰۳) که با هدف طراحی مدل رهبری تعالی‌گرا در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام شد، از طریق شناسایی شباهت در ساختار زیربنایی مضامین کلیدی، ۲۱ مضمون یکپارچه‌کننده استخراج گردید و نهایتاً با ادغام ساختارهای مشابهی مضامین یکپارچه‌کننده، این مضامین در ۳ مضمون فراگیر الف - رهبری در خود، ب - رهبری بر دیگران و پ - رهبری بر سازمان قرار گرفتند. صفری، یزدی و سعیدآبادی (۱۴۰۲) در تحقیقی نشان دادند که تعالی سازمانی دارای چهار بعد (تعالی عملکرد سازمان، تعالی تکنولوژیکی، تعالی جامعه و تعالی کارکنان ناجا) است. آدیش، علیخان گرگانی و کیاکجوری (۱۴۰۲) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که برای نیل به تعالی سازمانی در بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور باید به دو مؤلفه رهبری و منابع انسانی توجه بیشتری شود و مدیران با انتخاب سبک‌های مختلف رهبری می‌توانند از منابع انسانی متخصص در بهبود وضعیت و ارائه خدمات مطلوب استفاده نمایند. محقر و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیق خود مدلی را تدوین و تأیید نمودند که بهبود عملکرد و تعالی سازمانی صنعت نفت ایران را در قالب معیارهای «رهبری استراتژیک و توسعه مدیریت»، «مدیریت سرمایه‌های سازمانی»، «دیپلماسی سازمانی»، «عملیات و مشتریان»، «نتایج فرایندهای مدیریتی و

^۱ Aldarmaki, Yaakub & Adnan

پشتیبان»، «نتایج ذی نفعان» و «نتایج زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز» مفهوم سازی کرد. گلابگیرنیک و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود برای معناداری رابطه بین متغیرها از آزمون t استفاده کردند. بیشترین مقدار t مربوط به بعد اصول مدیریت و استقرار آن و کمترین آن بعد رغبت و انگیزه کارکنان بود.

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر مخاطب کاربردی-توسعه ای و رویکرد نظریه پردازی در این پژوهش، استقرایی-قیاسی و براساس گردآوری اطلاعات کیفی است. جهت گردآوری داده ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان نظری و تجربی استفاده گردید. مشارکت کنندگان این پژوهش را کارکنان و قضات مجتمع های قضایی شهر تهران و نهادهای زیر مجموعه آن تشکیل دادند. خبرگان با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. حجم نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشیاع نظری بود یعنی، محقق تا جایی به مصاحبه ها ادامه داد که مصاحبه های بیشتر به داده های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری نسبت به کیفیت و عوامل مؤثر و بازدارنده آن حاصل شود و اگر مصاحبه های بیشتر به داده های بیشتری منجر نشود و داده های قبلی تکرار گردد محقق مصاحبه ها را متوقف نماید. در نهایت بنا به اصل اشیاع نظری با ۱۱ نفر از قضات و کارکنان صاحب نظر مصاحبه شد که اطلاعات مشروح آن ها در جدول ذیل (۱) نمایش داده شده است.

جدول ۱- مشخصات خبرگان

کد مصاحبه	سطح تحصیلات	سمت	محل خدمت
A1	کارشناسی ارشد	مدیر مجتمع	مجتمع قضایی خانواده یک
A2	دکتری	معاون قضایی دادگستری تهران	دادگستری کل تهران
A3	دکتری	معاون مدیر کل	مجتمع قضایی شهید بهشتی
A4	کارشناسی ارشد	رئیس شعبه	مجتمع شهید فهمیده
A6	دکتری	رئیس شعبه	مجتمع شهید بهشتی
A7	دکتری	معاون مدیرکل	مجتمع قدس
A8	کارشناسی ارشد	معاون قضایی	مجتمع قضایی مدرس
A9	کارشناسی ارشد	رئیس مجتمع	مجتمع قضایی ولیعصر
A10	کارشناسی	کارشناس مسئول	مجتمع قضایی مفتاح
A11	دکتری	رئیس اداره	مجتمع قضایی شهید مدنی

تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده به روش تحلیل مضمون انجام شد. اغلب روش شناسان کیفی برای اطمینان از اعتبارپذیری پژوهش، به جای استفاده از واژه های روایی و پایایی که اساساً از نظر مبانی فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند، جهت ارزیابی کیفیت نتایج کیفی، از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده می کنند. برای این منظور، بر اساس این روش چهار معیار، اعتبارپذیری، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأییدپذیری در نظر گرفته شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه ها، ۳ مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام دو بار در فاصله زمانی دو هفته کدگذاری شد که درصد پایایی بازآزمون ۸۷٪ به دست آمد. مصاحبه های صورت گرفته خط به خط بازبینی و کدگذاری شدند. مفاهیم شناسایی، ثبت و با یکدیگر مقایسه شدند و با توجه به وجوه تفاوت و شباهت ادغام، توسعه یا حذف شدند.

جدول ۲- دسته های مفهومی

کد خبره	جملات چکیده متن	دسته های مفهومی
A11	افزایش تعامل و همکاری کارکنان امری بسیار مؤثر و کار آمد است.	تعامل و همکاری کارکنان
A1	میتوان گفت که تعامل مؤثر و کارآمد در مسیر رسیدن به تعالی و کیفی شدن خدمات سازمان مهم است.	
A3	اهداف تعالی سازمانی بایستی در جهت افزایش مشارکت کارکنان دستگاه قضایی و ارائه خدمت با کیفیت بهتر به مردم باشد.	مشارکت کارکنان
A9	انجام امور در شعب باید به صورت تخصصی به صورت تیمی صورت پذیرد.	
A5	پاداش قرار دادن کارمندان خدمتی که به ارباب رجوع خدمت می کنند.	مشوق ها و نظام ارتقاء
A6	تشویق سازمانی در راستای یادگیری مؤثر باید انجام داد.	
A5	ارزش قائل شدن برای تلاش کارمند که با انگیزه کار انجام میدهد.	سیاستها و قوانین مقررات حمایتی
A10	نکته قابل توجه ایجاد دستورالعمل هایی در راستای حفظ شان کارکنان می باشد.	

دانش مهارت‌های شغلی کارکنان	A9	دانش قضات تقویت و بروز رسانی شود.
	A11	دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان را ارتقاء داد.
	A6	سطح دانش و مهارت
احترام به ارباب رجوع	A4	جلب رضایت ارباب رجوع باید صورت پذیرد.
	A10	به مشکلات ارباب رجوع در تعامل فی‌مابین با ارباب رجوع رسیدگی شود.
	A9	امور مربوط به ارباب رجوع به صورت صحیح انجام شود.
فرهنگ سازمانی توانمند	A6	فرهنگ سازمانی
	A10	فرهنگ سازمانی در قوه قضائیه ارتقاء یابد.
تعهد کارکنان	A4	نیروی انسانی متعهد و تحول خواه
	A9	به تعهد نسبت به رسیدگی به امور مربوط به همکاران در شعب تخصصی و عمومی توجه شود.
مدل جانشین پروری برای سازمان	A8	انتقال دانش
	A9	استفاده از جانشین پروری
	A6	جانشین پروری در برابر مسائل بیرونی و درون سازمانی
شرایط فیزیکی ساختمانها	A5	مجتمع‌ها وسیع و نورگیر باشد چون فضای قابل تحمل شرایط را برای اجرای رشد و تعالی مهیا میکند. مجتمع‌ها بزرگ و نورگیر باشد چون فضای قابل تحمل شرایط را برای اجرای رشد و تعالی مهیا می‌کند.
	A10	از منابع فیزیکی به ساختمان سازمان و ملزومات اداری و دستگاه میتوان اشاره کرد.
	A2	استفاده از فضاهای مناسب از لحاظ دسترسی و معماری داخلی
تعامل با سایر سازمانهای مرتبط	A7	در بخش سازمانی واقعیت امر اینکه ارجاع امور به نهادهای مرتبط و برون سپاری در تعالی سازمان تأثیر دارد.
	A10	تعامل با سایر سازمان‌های مرتبط در رشد و تعالی موثر است.
همسوسازی فرآیندهای سازمانی با یکدیگر	A6	همسو سازی نیروی انسانی و ابزارها با الگوی مشخص شده مورد نظر
	A10	همسویی با اهداف هم مورد توجه باشد.
شفاف سازی امور	A4	روند رسیدگی به پرونده‌ها باید شفاف باشد.
	A1	عامل مهم ایجاد شفافیت در فرایند رسیدگی و صدور آراء قضایی است.
	A11	وجود شفافیت در مجتمع‌های قضایی
	A10	نکته قابل توجه شفاف سازی اهداف سازمان است.
	A8	تعیین اهداف به صورت کامل شفاف و دقیق باشد.
	A5	از لحاظ سازمانی دانش سازمان و شفافیت اهداف و روند اجرا بسیار موثر است.
	A6	قابلیت پاسخگویی
به موقع انجام دادن کارها	A9	افزایش سرعت پاسخگویی در برابر مسائل بیرونی و درون سازمانی
	A1	برای رسیدن به تعالی باید از اطلاع دادرسی تا حد ممکن جلوگیری شود.
	A7	در سازمانی که در پی تعالی سازمان است باید از اطلاع دادرسی جلوگیری شود.
احساس رشد کردن	A9	اولین موضوع مهم توجه به سرعت و دقت انجام امور در فرایند رسیدگی پرونده‌ها است.
	A2	رشد کردن کارکنان باید مدنظر قرار گیرد.
	A6	رشد کارکنان
قاطعتی در انجام امور محوله	A1	در اجرای مدیریت جهادی است که تحول و تعالی سازمان صورت میگیرد.
	A7	در انجام امور محوله باید دستور قاطع داده شود.
تجهیزات و امکانات	A8	باید امکانات و سیستم فناوری افزایش یابد.
	A7	تجهیز و تکمیل پرسنل
تکنولوژی و فناوری	A7	در صورت نوسازی اداری و تجهیز شعب به رایانه است که تحول و تعالی سازمان صورت میگیرد.
	A8	از فناوری اطلاعات استفاده شود.
احساس رضایت و شادابی	A10	در راستای رضایت ارباب رجوع و کارکنان است که دستیابی به اهداف سازمان و تعالی آن محقق می‌شود.
	A1	امید و رضایتمندی در کارکنان
	A4	رضایت پرسنل و کارکنان
تاکید بر قانون گرایی	A1	ایجاد یک رویه واحد رسیدگی به جرائم
	A11	باید به این نکته اشاره کرد که وجود شفافیت و ضوابط و مقررات بسیار اثرگذار است.
اجرای عدالت قضایی	A3	عدالت قضایی باید اجرا شود.
	A10	تأمین عدالت در روند رسیدگی بسیار موثر است.

انتصاب ارتقاء شایسته افراد	A11	شایسته سالاری یعنی مدیر و کارمند در انجام امور محوله دارای روحیه و نشاط و انگیزه انجام و اجرایی کردن را داشته باشد.
	A9	توجه به شیوه انتصاب مدیران و همچنین نحوه مدیریت می تواند در تعالی سازمان اثر گذار باشد.
کاهش هزینه های سازمان	A4	کاهش مدت زمان رسیدگی به پرونده ها از جمله اقداماتی است که باید صورت گیرد.
	A2	کوتاه کردن فرایند رسیدگی به پرونده ها و صدور آراء متقن
	A1	مدیریت جهادی
	A7	در اجرای حرکت جهادی است که تحول و تعالی سازمان صورت میگیرد.
	A2	استفاده از روش های نوین جهت رسیدن به تعالی سازمان تنظیمی
خلاقیت و نوآوری	A6	رقابت پذیری و خلاقیت و نوآوری در رسیدن به اهداف و پیشرفت هم میتواند از مطالب مهم باشد.
	A3	در کارکنان و کارمندان و قضات ایجاد انگیزه شود.
ارتقای انگیزش	A4	مدیر و کارمند در انجام امور محوله دارای روحیه و نشاط و انگیزه انجام و اجرایی کردن را داشته باشد.
	A2	باید انگیزه بیشتری در کارکنان ایجاد شود.
	A11	تسهیلات رفاهی
فراهم کردن امنیت اقتصادی	A8	به روسای مجتمع ها امتیازاتی جهت ارائه امکانات رفاهی و تسهیلات به کارمندان داده شود.
	A5	ایجاد امکانات رفاهی و خدمات به کارکنان تا دغدغه کاری نداشته باشند و از لحاظ روحی با آرامش خاطر امور را انجام دهند.
	A7	وضعیت رفاهی کارکنان باید بهبود یابد.
	A4	توجه به امور معیشتی
	A8	اقدام به آمارگرایی جهت ارزیابی مجتمع و پرسنل باید کاهش پیدا کند.
ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان	A5	خود ارزیابی مستمر عملکرد مجتمع باید توسط روسای مجتمع ها فراهم شود.
	A4	باید چارچوب اجرا را ارزیابی کنیم.
تقویت نظارت و ارزیابی بر چارچوب اجرا	A10	تعالی سازمان تنظیمی باید توسط مسئولین اجرا و نظارت شود.
	A8	نظارت و ارزیابی از مهم ترین موارد است که به صورت مستمر باشد و برای رسیدن به تعالی سازمان باید مد نظر قرار گیرد.
	A3	فقدان نظارت کافی دلیل اصلی عدم خدمت و ایجاد نارضایتی مردم است.
	A4	نیروی انسانی متخصص باید به کارگیری شود.
تخصص بالا	A2	به کارگیری نیروی انسانی متخصص.
	A6	طراحی الگوی تعالی باید صورت گیرد برای اینکه تعالی سازمان تنظیمی مجتمع های قضایی را در عمل بشود پیاده سازی کرد.
طراحی الگوی تعالی کارکنان و مدیران	A7	البته که الگوی تعالی سازمان تنظیمی باید که قطعا مبتنی بر الگوی ایرانی -اسلامی تهیه و تنظیم گردد.
	A5	جهت اجرایی کردن امور محوله باید از نیروی توانمند بهره برد.
داشتن کارکنان توانمند	A4	نیروی انسانی توانمند
	A9	در توانمند سازی کارکنان همراه با ارتقاء دانش و آموزش باید کوشید.
	A7	آموزش و توانمندسازی همکاران قضایی و اداری
	A2	توجه به به بیانات مقام معظم رهبری در خصوص قوه قضائیه و نحوه عملکرد نیز قابل ذکر است.
بیانات مقام معظم رهبری	A3	به منظور رسیدن به تعالی به بیانات مقام معظم رهبری باید توجه نمود.
	A9	منابع اسلامی
منابع اسلامی	A2	به روز شدن بخشهایی از نظام ها و فرایندها ی داوری متناسب با قضای اسلامی بسیار مهم است.
	A9	قانون اساسی
قانون اساسی	A2	توجه به اسناد بالا دستی به ویژه قانون اساسی نیز مهم می باشد.
	A9	سیاست های کلان ابلاغی و همینطور برنامه توسعه ششم و هفتم
سیاستهای کلان ابلاغی	A3	به سیاست های کلان ابلاغی توجه شود.
	A8	امکانات مالی
منابع مالی مورد نیاز	A10	منابع مالی یکی از مهمترین عوامل به شمار می آید.
	A7	باید به منابع مالی توجه کرد.
بودجه دستگاه قضایی	A8	افزایش بودجه دستگاه قضایی
	A11	در پیاده سازی و رسیدن به تعالی سازمان باید به تامین بودجه های لازم اشاره کرد.

در جدول ۲، دسته‌های مفهومی که از تحلیل مضمون حاصل شده، ارائه گردیده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور اساسی سؤال‌های پژوهش بوده و در قسمت اول، کد خبره درج گردیده است. در قسمت دوم جدول جملات چکیده متن و پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان که از تحلیل مضمون به دست آمده ارائه شده است، در قسمت سوم دسته‌های مفهومی ارائه شده است.

بحث و ارائه یافته‌ها

مراحل تجزیه و تحلیل مضمون در مصاحبه

در مطالعه حاضر، بر اساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) که یک رویکرد سیستماتیک و پیشرفته‌ای از تحلیل مضمون است، با استفاده از رویکرد شش مرحله‌ای تحلیل‌ها انجام گردیده و منجر به ایجاد چهار مضمون و تم اصلی که عبارتند از عوامل رفتاری، مدیریتی، سازمانی و محیطی، همچنین ۱۷ تم یا مضمون فرعی و ۳۸ کد اولیه شده است که شرح اقدامات آن‌ها به تفصیل در ذیل بیان شده است:

(۱) آشنایی با متن داده‌ها: آشنایی با داده‌ها مستلزم غوطه‌وری در سراسر پروژه است. در طول تجزیه و تحلیل، داده‌ها چندین بار خوانده شد. در این پژوهش، متن داده‌ها پس از ضبط مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد و متن مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان بررسی شد.

(۲) کدگذاری داده‌ها: کدگذاری خط به خط داده‌ها اولین مرحله تحلیلی در تحلیل مضمون است. در این تحقیق پس از مطالعه متن داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، قسمت‌های مهم مصاحبه‌شناسایی و یادداشت شد و پس از مطالعه این قسمت‌ها، کدها تخصیص و مورد بررسی مجدد قرار گرفت.

در مجموع، ۹۹ نقل قول کلیدی شناسایی شد که با بررسی‌های مکرر تعداد ۳۸ کد به عنوان کدهای اولیه استخراج شدند. نتایج به دست آمده از کدها در جدول ۳ ارائه شده است.

(۳) شناسایی مضامین: در این مرحله محقق پس از مرور کدهایی که در مصاحبه‌ها مطرح شده کدهای مشابه را شناسایی و خوشه‌بندی کردند و نام‌گذاری مضامین بر این اساس به انجام رسید.

جدول ۳- تم‌های فرعی

تم‌های فرعی	دسته‌های مفهومی
مشارکت نیروی کار	تعامل و همکاری کارکنان
	مشارکت کارکنان
اخلاق مداری	تعهد کارکنان
	به موقع انجام دادن کارها
ویژگی‌های شخصیتی	احساس رضایت و شادابی
	احساس رشد کردن
	قاطعیت در انجام امور محوله
ویژگی‌های شغلی	ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان
	تقویت نظارت و ارزیابی بر چارچوب اجرا
مسائل مالی	منابع مالی مورد نیاز
	بودجه دستگاه قضایی
فرهنگ سازمانی	احترام به ارباب رجوع
	فرهنگ سازمانی توانمند
مسائل راهبردی	مشوق‌ها و نظام ارتقاء
	سیاست‌ها و قوانین و مقرارت حمایتی
حمایت از برنامه جانشینی	مدل جانشین پروری برای سازمان
ساختار و فرایندهای اجرایی	تعامل با سایر سازمانهای مرتبط
	همسو سازی فرآیندهای سازمانی با یکدیگر
مسئولیت پذیری مدیران	شفاف سازی امور
شایسته سالاری و عدالت محوری	پاسخگو بودن مدیران
	تاکید بر قانون گرایی
	اجرای عدالت قضایی
	انتصاب و ارتقاء شایسته افراد
بهبود بهره وری	کاهش هزینه های سازمان

تم های فرعی	دسته های مفهومی
توانمندسازی کارکنان و مدیران	خلاصیت و نوآوری
	تخصص بالا
	طراحی الگوی تعالی کارکنان و مدیران
	داشتن کارکنان توانمند
	دانش و مهارت های شغلی کارکنان
نیازهای انگیزشی	ارتقای انگیزش
	فراهم کردن امنیت اقتصادی
استقرار تکنولوژی سازمانی	تجهیزات و امکانات
	تکنولوژی و فناوری
محیط فیزیکی	شرایط فیزیکی ساختمان ها
اسناد فرادستی	منابع اسلامی
	بیانات مقام معظم رهبری
	قانون اساسی
	سیاست های کلان ابلاغی

۴) ساخت شبکه مضامین: در این مرحله مضامین به دست آمده از متن در گروه های مشابه و منسجم طبقه بندی شدند. ابتدا مضامین پایه بر اساس محتوا یا مبانی نظری به گروه های مشابه تقسیم شدند. هر گروه به یک مضمون فراگیر و سپس به شبکه مضامین تبدیل شد. در گام دوم، مضامین پایه هر گروه پیرامون موضوعات مشترک جامع در کنار هم قرار گرفتند تا مضامین سازمان دهنده را تشکیل دهند. در گام سوم، مفاهیم اصلی و زیربنایی مضامین سازمان دهنده هر گروه در یک مضمون فراگیر خلاصه شدند و سپس نوبت به استخراج شبکه (های) مضامین رسید.

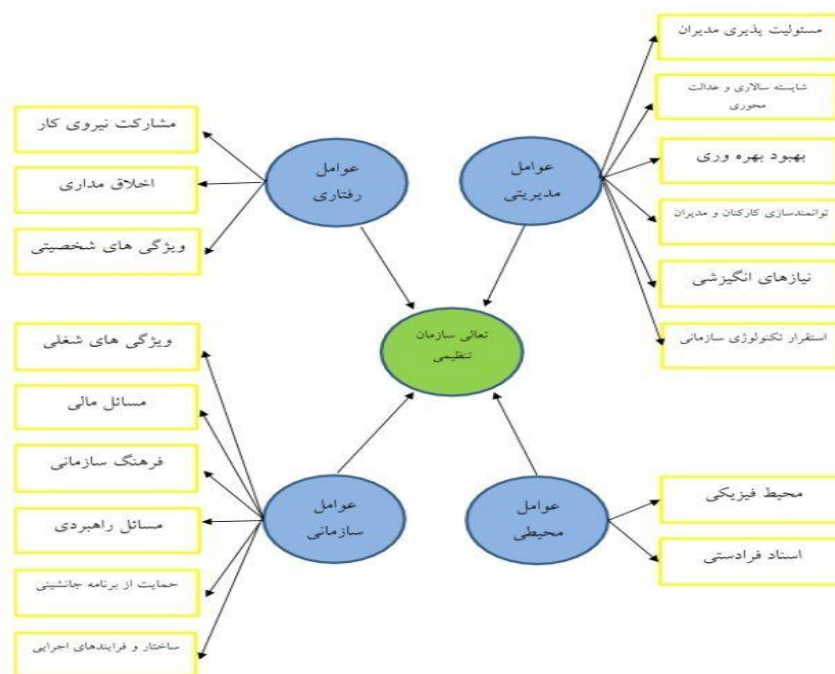
۵) تحلیل شبکه (های) مضامین: پس از ساخت شبکه (های) مضامین به توصیف و بررسی آن ها پرداخته شد. محقق مضامین را به روشنی تعریف کرد که چه هستند و چه نیستند. با این کار محقق الگوهای بنیادین مضامین را شناسایی کرد. در این بخش استدلال هایی مطرح شد که پاسخگوی پرسش های تحقیق هستند. هر مضمون بر مبنای مضامین پیشین ساخته شد تا بیانگر داستان منسجمی از داده ها باشند. جدول ۴ تشکیل تم های اصلی از تم های فرعی را به نمایش گذاشته است.

جدول ۴- تم های اصلی

تم های فرعی	تم اصلی
مشارکت نیروی کار	عوامل رفتاری
اخلاق مداری	
ویژگی های شخصیتی	
ویژگی های شغلی	عوامل سازمانی
مسائل مالی	
فرهنگ سازمانی	
مسائل راهبردی	
حمایت از برنامه جانشینی	
ساختار و فرایندهای اجرایی	
مسئولیت پذیری مدیران	عوامل مدیریتی
شایسته سالاری و عدالت محوری	
بهبود بهره وری	
توانمندسازی کارکنان و مدیران	
نیازهای انگیزشی	
استقرار تکنولوژی سازمانی	
محیط فیزیکی	عوامل محیطی
اسناد فرادستی	

۶) گزارش نتایج: در این مرحله تعریف هر یک از کدهای اصلی و فرعی مورد گزارش قرار گرفت. همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود بر اساس کدگذاری انجام شده ۴ مضمون یا تم اصلی و ۱۷ مضمون یا تم فرعی شناسایی گردید.

ترسیم مدل: پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان و قضات، شبکه مضامین مدل تعالی سازمان تنظیمی به دست می‌آید که در شکل ۱، مشاهده می‌شود.



شکل ۱- شبکه مضامین مدل تعالی سازمان تنظیمی

بنابراین، با توجه به شکل ۱ که ذکر آن رفته است چهار مضمون و تم اصلی که عبارتند از عوامل رفتاری، سازمانی، مدیریتی و محیطی و ۱۷ تم یا مضمون فرعی شناسایی شده است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی مدل تعالی سازمان تنظیمی در مجتمع‌های قضایی شهر تهران بود. در این پژوهش با استفاده از مصاحبه با خبرگان داده‌ها جمع‌آوری گردیده است. در واقع بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، تعالی سازمان تنظیمی به عنوان یک کل، از ۴ مضمون یا تم اصلی و ۱۷ مضمون یا تم فرعی تشکیل شده است. تم اصلی عوامل رفتاری شامل تم‌های فرعی تعامل و همکاری کارکنان، مشارکت کارکنان، تعهد کارکنان، به موقع انجام دادن کارها، احساس رضایت و شادابی، احساس رشد کردن و قاطعیت در انجام امور محوله است. تم اصلی عوامل سازمانی شامل تم‌های فرعی ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان، تقویت نظارت و ارزیابی بر چارچوب اجرا، منابع مالی مورد نیاز، بودجه دستگاه قضایی، احترام به ارباب رجوع، فرهنگ سازمانی توانمند، مشوق‌ها و نظام ارتقاء، سیاست‌ها و قوانین و مقررات حمایتی، تعامل با سایر سازمانهای مرتبط، همسو سازی فرآیندهای سازمانی با یکدیگر است. تم اصلی عوامل مدیریتی شامل تم‌های فرعی شفاف‌سازی امور، پاسخگو بودن مدیران، تاکید بر قانون‌گرایی، اجرای عدالت قضایی، انتصاب و ارتقاء شایسته افراد، کاهش هزینه‌های سازمان، خلاقیت و نوآوری، تخصص بالا، طراحی الگوی تعالی کارکنان و مدیران، داشتن کارکنان توانمند، دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان، ارتقای انگیزش، فراهم کردن امنیت اقتصادی، تجهیزات و امکانات است. تم اصلی عوامل محیطی شامل تم‌های فرعی شرایط فیزیکی ساختمان‌ها، منابع اسلامی، بیانات مقام معظم رهبری، قانون اساسی، سیاست‌های کلان ابلاغی است. بر اساس نتایج این پژوهش، عوامل رفتاری یکی از مؤلفه‌های مهم می‌باشد. این نتیجه با تحقیق سجودی و همکاران (۱۳۹۵) که مؤلفه عوامل رفتاری را یکی از مؤلفه‌های مهم تعالی سازمانی می‌دانستند مطابقت دارد. نتایج این تحقیق در اشاره به عوامل سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم تعالی سازمان تنظیمی با تحقیق آقاویردی، مقدسی و شریف زاده (۱۳۹۵) که به بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی در گمرک جمهوری اسلامی ایران پرداختند، نزدیک است. نتایج مربوط به تاثیر عوامل مدیریتی در تعالی سازمانی با تحقیق عالمیری و همکاران (۲۰۲۰) که مؤلفه

عوامل مدیریتی را یکی از مؤلفه‌های مهم تعالی سازمانی می‌دانستند، در یک سو می‌باشد. در پژوهش انجام شده توسط عامری (۱۳۹۴) از نظر مدیران رده‌های تابع ستاد فرماندهی ناجا همه ویژگی‌های مدیران (مدیریتی، شخصیتی، رفتاری، ارزشی و بینشی) بر مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مؤثر است. یافته‌های پژوهش حاضر نه تنها با یافته‌های پژوهش عامری (۱۳۹۴) همسویی دارد بلکه از آن نیز فراتر رفته و تنها متمرکز بر عوامل رفتاری و عوامل مدیریتی نیست، بلکه عوامل دیگر شامل عوامل سازمانی و عوامل محیطی را نیز در برمی‌گیرد. همچنین، نتایج این تحقیق با پژوهش محمد و همکاران (۲۰۱۸) که نشان دادند بهره‌وری و بهبود آن جزء شاخص‌های تعالی سازمانی است، مطابقت دارد. تا چند سال گذشته اکثر سازمان‌ها بر این باور بودند که عملکرد کارکنان تنها با سه عامل انگیزه، مهارت و توانمند کردن آنها در تفکر و رسیدن به منابع حاصل می‌شود؛ اما مدیریت نوین عنوان می‌کند که عملکرد خوب کارکنان بیشتر به سازمان مربوط می‌شود تا خود کارکنان. سازمان‌ها صرف نظر از این که در چه حوزه‌ای فعالیت می‌کنند و ساختار و بلوغ آن‌ها در چه مرحله‌ای است برای رسیدن به موفقیت و وصول به اهداف سازمانی خود به استقرار یک سیستم مدیریتی مناسب نیاز دارند. مدل تعالی سازمان تنظیمی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تشخیص دهند که در کجای مسیر رسیدن به اهداف قرار دارند و برای رسیدن به وضع مطلوب چه سازوکارهایی باید در نظر بگیرند. سازمان‌های متعالی، سازمان‌هایی هستند که با توجه به اهداف جدید موفقیت و روش دستیابی به آن‌ها در جهت رضایت ذی‌نفعان خود فراهم می‌آورند؛ بنابراین یک سازمان متعالی سازمانی است که به عوامل رفتاری، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل محیطی پایبند باشد. در تحقیق حاضر مؤلفه‌های مؤثر بر تعالی سازمان تنظیمی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود در تحقیق دیگری موانع تحقق تعالی سازمان تنظیمی مورد بررسی قرار گیرد. به عبارت دیگر شناسایی اینکه چه عواملی می‌توانند تعالی سازمان تنظیمی را با مشکل مواجه نمایند.

References

1. Adish, M. A., Gorgani, R. A., & KiaKojouri, K. (2023). A Qualitative Study of Organizational Excellence in Hospitals Affiliated with Medical Sciences Universities of Iran. *Journal of Health and Safety at Work*, 12(4), 909-929.
2. Aghavirdi, B., Moghaddasi, A., & Sharifzadeh, F. (2016). Factors affecting human resource empowerment for organizational excellence (Case study: Customs of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Human Resource Management*, 6(3), 45-70.
3. Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. (2020). The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 1-10.
4. Aldarmaki, S., Yaakub, K. B., & Adnan, A. A. Z. (2023). Effect of Organizational Excellence on Factors of Organizational Performance in Dubai Freezones. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 8(2), 50-63.
5. Aldarmaki, S., & Yaakub, K. B. (2022). Measurements of organizational excellence—development of holistic excellence practices for free zones in Dubai.
6. Ameen, A., Alfalasi, K., Gazem, N.A., Isaac, O., (2020). Impact of System Quality, Information Quality, and Service Quality on Actual Usage of Smart Government, in: 2019 First International Conference of Intelligent Computing and Engineering (ICOICE). IEEE, Hadhramout, Yemen, pp. 1-6.
7. Ameri, M., A. (2015). Necessary characteristics of Iran police managers for organization excellence and ranking the characteristics using technique of order preference by similarity to ideal solution, *Journal of Police Organizational Development*, 12(1), 11-30.
8. Barnawi, M. (2022) Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. *Open Journal of Business and Management*, 10, 2915-2938.
9. Baskabadi, F. , Mohammadi, M. , Rezaeifar, H. , Mahmoodzadeh, M. (2024). Presentation of ExcellenceOriented leadership Model in Medical Sciences Universities of the Country (using the Qualitative Technique of Thematic Analysis). *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(6), 13-26.
10. Coglianese, C. (2020). The challenge of regulatory excellence. *Achieving regulatory excellence*, (20-19).
11. Coglianese, C. (2015). Defining and Assessing Regulatory Excellence.
12. Ellis, J. (2016). *Achieving regulatory excellence*. Brookings Institution Press.
13. Eskandariordaklou, F., Dadashkarimi, Y., & Nejad Irani, F. (2023). Designing a Green Human Resource Management System Model with an Organizational Excellence Approach. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(1), 174-151.
14. Esty, D. C. (2017). Regulatory excellence: lessons from theory and practice. Coglianese, G. *Achieving Regulatory Excellence*. Brookings.

15. Farhikhteh, F., Mousavi, S. N., Hakak, M., Vahdati, H. (2020). 'Designing a Competency Model for Iranian Judicial Managers', *Journal of Resource Management in Police*, 8(29), pp.33-62.
16. Gholabghiri, S. S., Maghol, A., Naseri, N. S., & Chrabini, M. (2020). Designing the organizational excellence model of Farhangian University in the northeast of the country. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(48), 59-74.
17. Gunningham, N. (2017). Compliance, enforcement, and regulatory excellence. *RegNet Research Paper*, (124).
18. Levi-Faur, D. (2015). Regulatory Excellence via Multiple Forms of Expertise, Best-inclass Regulator Initiative. Penn Program on Regulation. Philadelphia, USA.
19. Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
20. Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.
21. Nouri, M., Adib Manesh, M., Moradi, A., & Sayadi, Y. (2024). The lived experience managers on organizational excellence. *Journal of Strategic Management Studies*, 58(15), 85-103.
22. Sohrab Safari, Maryam Taghvaeeyazdi, Reza Uosefi, (2024). A model of organizational excellence with a youth-oriented approach in the disciplinary command (qualitative paradigm), *Journal of Executive Management*, 15(30), 165-196. magiran.com/p2705775.
23. Sojodi, A., Ghaed Rahmati, E., Jafari Kheirkhah, M., & Aghaei Zadeh, S. (2016). Studying the role of employee behavioral characteristics in organizational growth and excellence. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 4(14), 61-84.



Research Paper

Identifying and Evaluating the Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior is an Achievement for Managers of Medical Universities

Ameneh Aghabozorghi: PhD Student in Public Administration, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

Serajaddin Mohebbi* Associate Professor, Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Ali Pirzad: Associate Professor, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

Mostafa Danesh: PhD Student in Human Resource Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

Received: 2024/12/ 02 **PP** 25-34 Accepted: 2025/02/27

Abstract

Today, organizations must provide organizational conditions in a way that maximizes the use of human and material resources. Therefore, organizations must try to provide conditions so that employees serve the organization beyond traditional bureaucratic roles and requirements. Such extra-role behaviors in the form of organizational citizenship behavior have numerous individual and organizational consequences, including creativity, improving individual effectiveness, organizational performance, and customer and client satisfaction. In this regard, the present study was conducted in 2020 with the aim of evaluating the antecedents and consequences of organizational citizenship behavior in medical universities. The research method was applied based on the objective and qualitative and quantitative in terms of data collection, and it was a mixed (mixed) method. The statistical population of the research in the qualitative part included academic managers and experts in behavioral and educational topics who were selected purposefully, and in the quantitative part included staff members of medical universities in the south of the country who were selected using the stratified sampling method. The final 26 components were obtained from a review of the literature and similar research and the Delphi method, which were categorized in the form of antecedents with components of; individual factors; managerial factors, organizational factors and job characteristics, and consequences with components of individual and organizational consequences. The proposed model was analyzed in structural equation modeling and SmartPLS software and the final model was presented. The results of the research indicated that all research relationships were confirmed based on the effect of antecedents, individual factors, 523. managerial factors, 372, organizational factors, 506, and job characteristics, 399, on organizational citizenship behavior, as well as the effect of organizational citizenship behavior on individual outcomes, 0.502, and on organizational outcomes of medical universities, 575. The confidence level was 99%.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior, Managerial Factors, Organizational Factors, Individual Outcomes, Job Characteristics, Medical Sciences Universities, Mixed Research Method.

Citation: Aghabozorghi, A.: Mohebbi, S.: Pirzad, A.: & Danesh, M.. (2025). **Identifying and Evaluating the Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior is an Achievement for Managers of Medical Universities**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 25-34.

Extended Abstract

Introduction

In the past, employees were seen merely as human resources, but over time and with the increasing importance of their role in organizational success, they have come to be regarded as vital resources equal to financial capital and other assets. Employees directly contribute to achieving organizational goals and are the only resource capable of managing and allocating other resources for producing goods and services. Therefore, making the best use of this resource is crucial for any organization's success, especially when the organization creates conditions that encourage employees to align their proactive behaviors with organizational objectives. Such behaviors, which go beyond formal job requirements, strengthen the connection between employees and the organization and encourage voluntary acts of cooperation and support. These behaviors become even more essential in today's turbulent and rapidly changing environment, as they provide the organization with the flexibility needed to adapt quickly to internal and external changes. In educational institutions, especially universities, organizational citizenship behaviors shown by academic staff can significantly enhance the quality of the institution through altruism, courtesy, conscientiousness, and a sense of responsibility. Considering managers' concerns about progress and excellence in the competitive educational and scientific landscape—and the fact that few people consistently show such behaviors—understanding organizational citizenship behavior and the factors influencing it is important and can be a significant step toward organizational development. This understanding is even more crucial for health education centers, such as universities of medical sciences, which play an important role in the country's health development process. Such behavior provides the flexibility needed to deal with unexpected situations and fosters unity among employees. If managers of these

centers provide an appropriate environment, the possibility of employees demonstrating organizational citizenship behavior will increase, which in turn raises job satisfaction among staff and faculty. Therefore, this research seeks to offer a general and comprehensive view of the antecedents and consequences of organizational citizenship behavior in the higher education system, especially in universities, with an approach that fits the specific social, cultural, economic, and political context, aiming to support their progress and excellence.

Methodology

In terms of purpose, this research follows a mixed analytical approach, combining qualitative and quantitative methods based on the Delphi technique along with structural equation modeling and SmartPLS software for confirmatory factor analysis and conceptual model fitting. The statistical population for the qualitative part consisted of university managers and experts in behavioral and educational fields who were purposefully selected, while the quantitative part included staff members of medical sciences universities in the south of the country—specifically Shiraz, Yasouj, and Bushehr universities of medical sciences—chosen through proportional sampling. The research process involved several steps: first, using documentary and library research methods to review relevant books and articles, leading to the identification of effective indicators categorized as antecedents (individual factors, management factors, organizational factors, and job characteristics) and consequences (individual and organizational outcomes), resulting in 26 final components. The Delphi technique and expert input were employed to finalize the components and sub-indices, and content validity (CVR) was applied to ensure that the questionnaire captured the most essential items. In the next step, the identified indicators and sub-indicators were examined, confirmed, or rejected, and the conceptual model was fitted using structural equations and SmartPLS software. The final step involved drawing conclusions and offering recommendations based on the findings.

Results and discussion

This study, with a localized approach adapted to social, cultural, economic, and political conditions, aims to present a comprehensive picture of the principles, applications, components, and outcomes of organizational citizenship behavior in universities. The findings show that the factors influencing this behavior include individual factors such as personality traits, job satisfaction, organizational commitment, self-management, and social responsibility; managerial factors such as leadership style and management control; and organizational factors such as structure, climate, culture, support, and organizational trust — all of which have a positive and significant impact on the formation and strengthening of organizational citizenship behavior among staff at medical sciences universities. Individuals with characteristics such as extroversion, high conscientiousness, optimism, and a strong sense of organizational belonging demonstrate higher levels of these behaviors, while transformational and collaborative leadership styles enhance them by building trust and job satisfaction. Based on these insights, it is recommended that university managers empower self-aware employees who

can effectively manage their emotions and performance to improve organizational outcomes, and adopt collaborative leadership styles that increase collective trust and commitment, align individual and organizational goals, and combine individual support with effective monitoring and guidance to foster organizational citizenship behavior and greater effectiveness.

Conclusion

The results of this study indicate that organizational citizenship behavior in medical sciences universities is influenced by individual, managerial, organizational factors, and job characteristics, all of which play a significant role in shaping and strengthening this behavior. Furthermore, the findings show that exhibiting organizational citizenship behavior has positive outcomes at the individual level, such as increased creativity, innovation, job satisfaction, and effectiveness, as well as at the organizational level, including improved performance, service quality, resource allocation, and client satisfaction. This behavior can contribute to the stability and enhancement of productivity within the university environment.



شناسایی و ارزیابی پیشایندها و پسایندهای رفتار شهروندی سازمانی (دستاوردی برای مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی)

آمنه آقابزرگی: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

سراج الدین محبی: دانشیار گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

علی پیرزاد: دانشیار گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

مصطفی دانش: دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۲ صص ۳۴-۳۵ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۹

چکیده

امروزه سازمان‌ها باید شرایط سازمانی را به گونه‌ای فراهم نمایند که از منابع انسانی و مادی، حداکثر استفاده را به عمل آورند. از این رو سازمان‌ها باید بکوشند شرایطی فراهم آورند تا کارکنان فراتر از نقش‌ها و وظایف سنتی بوروکراتیک و الزامات تعیین شده در خدمت سازمان باشند. چنین رفتارهای فراتر از نقش در قالب رفتار شهروندی سازمانی، پیامدهای متعددی فردی و سازمانی از جمله: خلاقیت، بهبود اثربخشی فردی، عملکرد سازمانی و رضایت مشتریان و ارباب رجوع‌ها را به همراه دارد. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف ارزیابی پیشایندها و پسایندهای رفتار شهروندی سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی در سال ۲۰۲۰ صورت گرفت. روش پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها کیفی و کمی بوده و حالت ترکیبی (آمیخته) بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل دانشگاهی، مدیران و کارشناسان مباحث رفتاری و آموزشی که بصورت هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی شامل: کارکنان ستادی دانشگاه‌های علوم پزشکی جنوب کشور بودند که به شیوه روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ۲۶ مؤلفه نهایی حاصل از مرور ادبیات و پژوهش‌های مشابه و روش دلفی به دست آمد که در قالب پیشایندها با مؤلفه‌های: عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و ویژگی‌های شغلی؛ و پسایندها با مؤلفه‌های: پیامدهای فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند. مدل پیشنهادی در مدل سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS تحلیل و مدل نهایی ارائه گردید. نتایج پژوهش حاکی از تأیید تمامی روابط پژوهش مبنی بر تأثیر پیشایندها عوامل فردی به میزان ۰/۵۲۳، عوامل مدیریتی به میزان ۰/۳۷۳، عوامل سازمانی به میزان ۰/۵۰۶، ویژگی‌های شغلی به میزان ۰/۳۹۹ بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر پیامدهای فردی به میزان ۰/۵۰۲ و بر پیامدهای سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی به میزان ۰/۵۷۵، سطح اطمینان ۹۹ درصد بود.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، مدیران، پیشایندها، پسایندها، دانشگاه علوم پزشکی.

استناد: آقابزرگی، آمنه؛ محبی، سراج‌الدین؛ پیرزاد، علی و دانش، مصطفی (۱۴۰۴). شناسایی و ارزیابی پیشایندها و پسایندهای رفتار شهروندی

سازمانی (دستاوردی برای مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی). فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۳۴-۲۵.

مقدمه

در گذشته از کارکنان به عنوان نیروی انسانی یاد می‌شد، اما امروزه و با گذشت زمان و نقشی که پرسنل در موفقیت سازمان‌ها ایفا کردند از واژه نیرو به منابع تغییر پیدا کرده و هم‌تراز مواردی مانند منابع مالی قلمداد می‌شود. کارکنان هر سازمان، افرادی هستند که به طور مستقیم در اهداف سازمان مشارکت می‌کنند، افرادی هستند که در گذشته مشارکت داشته‌اند، بنابراین برای آینده شرکت، کارکنان تنها منبعی است که قادر به کنترل و تخصیص منابع دیگر برای تولید کالا و خدمات هستند. استفاده حداکثر از این منبع، تضمین کننده موفقیت هر سازمانی می‌باشد. بخصوص زمانی که سازمان شرایط را به گونه‌ای فراهم نمایند تا کارکنان با رفتارهای پیش برنده، موجب تثبیت ارتباط آن‌ها با اهداف سازمانی شوند. همچنین این رفتارها باعث می‌شود که خود فرد با دیدگاه کمک کننده بیشتری که برگرفته از رفتاری فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله سازمان است، همراه باشد. چنین رفتارهای فراتر از نقش در قالب رفتار شهروندی سازمانی معرفی می‌شود (Gao, He, 2017).

رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای اختیاری و غیر الزامی اعضا سازمان مثل قبول مسئولیت‌های خارج از وظیفه، مثبت اندیشی در مواجهه با مشکلات و مسائل سازمانی و تحمل آن اشاره دارد. برای این رفتار به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم رسمی پاداش در نظر گرفته نمی‌شود و در صورت انجام ندادن آن، فرد تنبیه نمی‌شود. (Setin, 2015). مدعی هستند که عوامل تبیین کننده رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان در سه دسته فردی، مدیریتی و عوامل سازمانی قرار داد که عبارت‌اند از: عوامل فردی شامل: ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی؛ عوامل مدیریتی شامل: رهبری تحول‌آفرین، سیستم کنترل مدیریتی، سبک مدیریت؛ عوامل سازمانی شامل: فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی.

باید توجه داشت در سازمان‌های امروزی اهمیت موضوع رفتار مدیران باعث شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات مدیران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش‌اند تا مشخصات مدیر موفق را در سازمان‌ها ذکر کنند. اگر در گذشته، مدیران قادر بودند که از مجرای رسمی و سلسله مراتبی در جهت اثربخشی کارکنان حرکت نمایند، در شرایط امروزی تأکید صرف بر چنین امری، اثربخشی کارکنان را تضمین نمی‌کند؛ بدون تردید داشتن مدیری توانا و کارآمد، می‌تواند منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها به دنبال داشته باشد ولی برای داشتن سازمانی با عملکرد خوب و کارکنان توانمند، اتخاذ شیوه مدیریتی مناسب، با به همراه داشتن رفتار شهروندی سازمانی مناسب توسط مدیران در تمام نظام‌های سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد. (Faiz, Ahmadi Alvar, 2022).

باید توجه داشت سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های کشورهای جهان سوم که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی هستند، باید زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با آسودگی خاطر تمامی تجربه‌ها، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند. این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه الگوی توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی مدیران شناسایی و اعتبارسنجی شود و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این‌گونه رفتارها در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی فراهم شود (Ghafouri, 2019). رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فردی و داوطلبانه است که مستقیماً مشمول دستگاه‌های رسمی پاداش در سازمان نمی‌شود، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای تحت اختیار فرد تعریف کرده (korbandi, 2019)، واژه اختیاری بودن بیانگر این است که این رفتارها، شامل رفتارهای مورد انتظار در نیازهای نقش و یا شرح شغل نیست. و در تعهد استخدام کارمندان قرار نگرفته است و کوتاهی در آن هیچ‌گونه تنبیهی را به دنبال ندارد. این رفتارها با حفظ و تقویت بافت روان‌شناختی و اجتماعی باعث انجام امری می‌شوند، که برای سازمان سودمند و کمک کننده می‌باشد. (Alper, 2017).

این رفتارها برای رسیدن به اهداف سازمانی با کمترین هزینه بسیار حائز اهمیت هستند. اهمیت این‌گونه رفتارها خصوصاً زمانی با اهمیت‌تر می‌شود که سازمان‌ها در محیط پرتلاطم امروزی قرار بگیرند و ناچار باشند که در حداقل زمان خود را با تغییرات داخلی و خارجی هماهنگ کنند. به عبارتی دیگر وجود رفتار شهروندی سازمانی ایجاد کننده نوعی انعطاف‌پذیری در سازمان است که فرد را برای پذیرش شرایط جدید تشویق می‌کند (Saebi, hajiloo, 2016).

در این بین رفتار شهروندی سازمانی، یکی از ابعاد مهم جامعه‌شناختی سازمان‌های آموزشی، از جمله دانشگاه‌هاست. در این میان کارکنان دانشگاهی می‌توانند نقش مهمی را در ارتقای کیفیت دانشگاه خود ایفا کنند. آنان با رفتارهای نوع دوستانه و جوانمردانه، همراه با ادب و مهربانی، خوش خویی و حس وظیفه‌شناسی به افزایش کیفیت در دانشگاه کمک مؤثری خواهند کرد (Eyupoglu, 2016). به عبارت دیگر رفتار شهروندی سازمانی یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند موجب بهبود عملکرد کارکنان شده و سازمان را به سوی تحقق اهدافش سوق دهد. از طرف دیگر دانشگاه‌ها به عنوان بالاترین سازمان‌های علمی و فرهنگی در جامعه شیوه رفتار و برخورد کارکنان آن می‌تواند الگویی برای سازمان‌ها و مؤسسات دیگر باشد و به دلیل تأثیر مثبت و مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات ارائه شده و به تبع آن بر اثربخشی سازمان، توجه به این‌گونه رفتارها می‌تواند یکی از راه‌های افزایش اثربخشی سازمان‌ها باشد که تاکنون به آن توجه چندانی نشده است. به زبان ساده‌تر مؤسسات آموزشی و دانشگاهی از طریق تعیین و بررسی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی می‌توانند محیطی را ایجاد کنند

که رفتار شهروندی سازمانی را تشویق و بروز آن را تسهیل کند و در این محیط تسهیل کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی را افزایش و موانع آن را کاهش دهند (Ramazani, 2013).

با توجه به دغدغه مدیران این سازمان‌ها در مورد پیشرفت و تعالی در محیط آموزشی و دانشی امروز و اینکه تعداد افرادی که رفتار شهروندی را از خود بروز می‌دهند اندک است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن حائز اهمیت است و می‌تواند گام مؤثری در مسیر پیشرفت این سازمان‌ها باشد و این شناخت برای مراکز آموزشی-بهداشتی مانند دانشگاه‌های علوم پزشکی که عامل مؤثری بر فرایند توسعه سلامت کشور می‌باشند بیشتر اهمیت دارد. چراکه این رفتار انعطاف‌پذیری لازم را برای موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی فراهم می‌سازد و به کارکنان سازمان کمک می‌کند در کنار هم و باهم باشند. در واقع اگر مدیران مراکز آموزشی-بهداشتی مانند دانشگاه‌ها بتوانند بستر مناسب را برای کارکنان فراهم نمایند، امکان بروز رفتار شهروندی سازمانی از سوی کارکنان آن بیشتر خواهد شد تا افزایش رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و اساتید شود. در همین راستا پژوهش حاضر، به عنوان مطالعه‌ای در حوزه رفتار شهروندی سازمانی در نظام آموزش عالی و بخصوص دانشگاه‌ها تلاش خواهد نمود نمایی کلی و جامع‌تر از مفهوم، پیشایندها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد بومی (متناسب با شرایط اجتماعی و فرهنگی اقتصادی، سیاسی، محیطی، توانمندی‌ها و ...) ترسیم نماید. بنابراین با توجه به موارد بیان شده، پژوهش حاضر درصدد مفهوم شناسی، پیش‌آیندها و پس‌آیندهای رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند، بجای آنکه متوسل به زور و اجبار شوند، به فرایندهای انتخاب یا استخدام یا جامعه‌پذیری اتکا نمایند تا این رفتارها را ایجاد نمایند. (Kim et al, 2020).

تاندوک و داوک (۲۰۱۸)، در پژوهشی با هدف تعیین رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مؤسسات آموزش عالی انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است. علاوه بر این، عملکرد دانشگاه‌ها تنها بر منابع انسانی ملی اثر نمی‌گذارد، بلکه بر اقتصاد ملی تأثیر می‌گذارد. در این تحقیق، چارچوب مفهومی برای بررسی عوامل تعیین کننده رفتار شهروندی سازمانی به صورت عدالت سازمانی و رضایت شغلی ارائه شده است. ساکسنا و ساکسنا^۲ (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در ۱۵۰ نفر از کارمند هر دو بخش خدمات و تولید در هند با کمک پرسشنامه پرداختند، نتیجه نشان داد که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته تأثیر قابل توجهی دارند، یعنی مشارکت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند.

احمدیان (۱۴۰۲)، در پژوهش "ارائه الگوی پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی (فرا ترکیب)" در راستای این پژوهش پس از فیلتر مقالات در نهایت تعداد ۳۴ مقاله که به طور مستقیم به موضوع پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی پرداخته بودند وارد مرحله تحلیل شدند. پس از تلفیق، تعداد ۷۰ کد باز شناسایی، و از بین کدهای شناسایی شده کدهای ارزش اجتماعی با ۳ ارجاع، هنجار اخلاقی با ۳ ارجاع، حمایت سرپرستان با ۳ ارجاع و خود مختاری با ۳ ارجاع بالاترین تعداد ارجاعات در متون پژوهشی را داشتند در سطوح بالاتر کدها در قالب ۱۶ مفهوم و در نهایت ۷ کد انتخابی (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل رفتاری، سبک‌های رهبری پایدار، بهداشت روان، سیاست‌گذاری و مسئولیت اجتماعی) تعیین شدند.

مرادی و ناصر (۱۴۰۲)، در پژوهش "که هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه بین حکمت فردی و رفتار شهروندی سازمانی پرستاران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان با تأکید بر رفتار اخلاقی، قضاوت اخلاقی و هیجان اخلاقی" یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که حکمت فردی بر رفتار اخلاقی، هیجان اخلاقی، قضاوت اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی اثر دارد. همچنین هیجان اخلاقی بر قضاوت اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار اخلاقی اثر دارد. از طرفی اثر قضاوت اخلاقی بر رفتار اخلاقی غیرمعنادار و بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار بود. در نهایت، رفتار شهروندی سازمانی تحت اثر رفتار اخلاقی بود. دهقانی‌زاده (۱۴۰۲)، در پژوهش "تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت‌یابی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روان‌شناختی و شخصیت کنش‌گرا" نتایج پژوهش، نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی دارد، از این رو هر چند رهبری تحول‌گرا به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری نداشت؛ ولی با وجود متغیرهای میانجی هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی این تأثیر معنادار شد. همچنین تأثیر

^۱Tandock & douck

^۲Saxena.& Saxena

هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار شد و شخصیت کنش‌گرا نیز در تأثیر بین رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری کارکنان و هویت‌یابی سازمانی نقش تعدیل‌گر را ایفا کرد و موجب تقویت این دو رابطه شد. کمالی‌راد (۱۴۰۲) در پژوهش "تأثیر نقش واسطه‌ای هویت سازمانی در رابطه بین قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری استان بوشهر" نتایج نشان داد که متغیر قرارداد روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار ندارد، قرارداد روان‌شناختی بر هویت سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد، هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد، متغیر هویت سازمانی در رابطه بین قرارداد روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی به صورت مثبت و معنادار میانجی‌گری می‌کند. قرارداد روان‌شناختی رابطه‌ای بر رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معنادار دارد. قرارداد روان‌شناختی تبادلی بر رفتار شهروندی تأثیر معنی‌دار ندارد. قرارداد روان‌شناختی رابطه‌ای و تبادلی بر هویت سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند. جهرمی و اسلام‌پناه (۱۴۰۲)، در پژوهش "ارائه‌ی الگوی ساختاری نقش میانجی رفتار شهروندی در رابطه هوش معنوی با عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های کرمانشاه" نشان داد که هوش معنوی دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با عملکرد سازمانی است و این رابطه از طریق رفتار شهروندی نیز وجود دارد؛ علاوه بر این نتایج نشان داد که اثر رفتار شهروندی بر عملکرد سازمانی نیز مثبت و معنی‌دار بود؛ اثر هوش معنوی بر رفتار سازمانی مثبت و معنی‌دار گزارش شد.

مواد و روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و یک رویکرد ترکیبی (آمیخته) تحلیلی بر اساس روش دلفی و همچنین معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS جهت تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل مفهومی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل دانشگاهی، مدیران و کارشناسان مباحث رفتاری و آموزشی که بصورت هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی شامل؛ کارکنان ستادی دانشگاه‌های علوم پزشکی جنوب کشور (دانشگاه‌های علوم پزشکی شیراز، یاسوج و بوشهر) بودند که به شیوه روش نمونه‌گیری نسبتی انتخاب شدند. روش انجام پژوهش حاضر به صورت خلاصه در گام‌های زیر آورده شده است؛

گام اول: بر اساس انجام روش تحقیق اسنادی و انجام مطالعات کتابخانه‌ای یعنی بررسی کتب و مقالات مرتبط با موضوع پژوهش؛ شاخص‌های مؤثر در قالب؛ پیشنهادها با مؤلفه‌های؛ ۱-عوامل فردی؛ عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و ویژگی‌های شغلی؛ و پسایندها با مؤلفه‌های؛ پیامدهای فردی و سازمانی؛ به همراه ۲۶ مؤلفه نهایی دسته بندی شده است.

بدیهی است که در گام از خبرگان و تکنیک دلفی^۱ در انتخاب نهایی مؤلفه‌ها و زیر شاخص‌ها و به علاوه جهت تضمین اعتبار مؤلفه‌های پرسشنامه، از روایی محتوایی (CVR) نیز استفاده شد. در بررسی روایی محتوایی^۲ و برای اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است.

گام سوم: بررسی و تأیید یا رد شاخص‌ها و زیر شاخص‌های شناسایی شده و برازش مدل مفهومی از معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS. گام چهارم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بحث و ارائه یافته‌ها

از تکنیک دلفی جهت انتخاب نهایی شاخص‌ها و زیر شاخص‌های پیشنهادها و پسایندهای رفتار شهروندی سازمانی استفاده شده است که در جدول زیر، منابع و پرسش‌ها و پاسخ‌های مختصر شده دور نهایی دلفی آورده شده است؛

جدول ۱- نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای دور نهایی دلفی (معتبر بودن تمامی شاخص‌ها)

ابعاد	مؤلفه	گویه‌ها	منبع	t	فاصله اطمینان		CVR	شاخص تناسب
					پایین	بالا		
۳۱ ۳۰ ۲۹	۳۰ ۲۹ ۲۸	۱- ویژگی‌های شخصیتی	نیکونام طوسی و همکاران (۱۳۹۳)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)، عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۷)، پاولچه ^۳ (۲۰۱۴)، لی و همکاران ^۴ (۲۰۱۷)	۷/۴۲۹	۰/۸۱	۱/۴۲	۸۵٪	۹۲٪
		۲- رضایت شغلی		۵/۸۹۲	۰/۵۸	۱/۱۹	۸۵٪	۹۲٪

^۱ Dephi Method

^۲ Content Validity Ratio

^۳ Pavalache

^۴ Li et al

ابعاد	مؤلفه	گویه‌ها	منبع	t	فاصله اطمینان		CVR	شاخص تناسب
					پایین	بالا		
		۳- تعهد سازمانی	ویلیامز ^۱ (۲۰۰۳)، رحیم نیا و همکاران (۱۳۹۳)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)، عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۷)، موسوی (۱۳۹۷)، جعفری فکرت و حسینی شکیب (۱۳۹۷)	۵/۹۵۲	۰/۶۳	۱/۲۹	۹۲٪	۹۶٪
		۴- مسئولیت اجتماعی	نیکونام طوسی و همکاران (۱۳۹۳)، موسوی (۱۳۹۷)، گاثو و هی (۲۰۱۷)	۴/۹	۰/۴۹	۱/۲	۱۰۰٪	۱۰۰٪
		۵- آگاهی و همدلی اجتماعی	موسوی (۱۳۹۵)	۶/۸۴۵	۰/۷۳	۱/۳۵	۹۲٪	۹۶٪
		۶- تعلق خاطر کارکنان	طبرسا و همکاران (۱۳۸۹)	۶/۳۳۸	۰/۶۵	۱/۲۷	۹۲٪	۹۶٪
	عوامل مدیریتی	۷- رهبری تحول آفرین	رودساز و همکاران (۱۳۹۱)، موغلی (۱۳۸۱)، روشندل و همکاران (۱۳۹۴)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)، جعفری فکرت و حسینی شکیب (۱۳۹۷)، عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۷)، آرار و ابونصیر (۲۰۱۹)	۶/۳۷۴	۰/۶۸	۱/۳۲	۱۰۰٪	۱۰۰٪
		۸- کنترل مدیریتی	پادساکف و مکنزی ^۲ (۲۰۰۰)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)، آرار و ابونصیر ^۳ (۲۰۱۹)	۵/۲۲۲	۰/۵۴	۱/۲۳	۹۲٪	۹۶٪
		۹- سبک مدیریتی	پادساکف و مکنزی (۲۰۰۰)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)، عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۷)	۵/۵۷۱	۰/۵۸	۱/۲۶	۸۵٪	۹۲٪
		۱۰- فرهنگ سازمانی	نعیمی و همکاران (۱۳۹۴)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۵)، جعفری فکرت و حسینی شکیب (۱۳۹۷)، هوانگ و همکاران ^۴ (۲۰۱۷)، لی و همکاران (۲۰۱۷)	۷/۴۲۹	۰/۸۱	۱/۴۲	۷۷٪	۸۸٪
	عوامل سازمانی	۱۱- حمایت سازمانی	فلاح تگر و همکاران (۱۳۹۶)، عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۷)، آکورام ^۵ (۲۰۱۲)، هوانگ و همکاران (۲۰۱۷)	۸/۳۳۳	۰/۹۶	۱/۵۸	۸۵٪	۹۲٪
		۱۲- سرمایه های اجتماعی	نیکونام طوسی و همکاران (۱۳۹۳)، قادرزاده و شبان (۱۳۹۷)، لی و همکاران (۲۰۱۷)	۴/۶	۰/۴۵	۱/۱۷	۶۹٪	۸۵٪
		۱۳- اعتماد سازمانی	طوسی و همکاران (۱۳۹۳)، موسوی (۱۳۹۵)، روشندل و همکاران (۱۳۹۴)، عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۷)، اسماعیل ^۶ (۲۰۱۴)، لیم و لوسیمور ^۷ (۲۰۱۷)	۷/۹۹۴	۰/۸۳	۱/۴	۹۲٪	۹۶٪
		۱۴- ساختار سازمانی		۵/۹۱۲	۰/۶	۱/۲۴	۸۵٪	۹۲٪
		۱۵- جو سازمانی		۶/۳۲۵	۰/۶۲	۱/۲۲	۷۷٪	۸۸٪
	ویژگی‌های شغلی	۱۶- اهمیت وظیفه	لی و آلن ^۸ (۲۰۰۲)، گروث ^۹ (۲۰۰۵)، آرار و ابونصیر (۲۰۱۹)، نعیمی و همکاران (۱۳۹۴)	۵/۴۳۶	۰/۶۲	۱/۳۸	۸۵٪	۹۲٪
		۱۷- استقلال شغلی		۱۱/۱۷۷	۰/۹۴	۱/۳۶	۱۰۰٪	۹۰٪
		۱۸- شرایط و امکانات محیطی شغلی		۱۵/۲۸۱	۰/۹۷	۱/۳۱	۹۱٪	۸۷٪

^۱ Williams^۲ Podsakoff & Mckinsey^۳ Arar & Abu Nasra^۴ Hwang et al^۵ Okurame^۶ Ismail^۷ Lim & Loosemore^۸ Lee & Allen^۹ Growth

ابعاد	مؤلفه	گویه‌ها	منبع	t	فاصله اطمینان		CVR	شاخص تناسب
					پایین	بالا		
فردی	شخصی	۱۹- خلاقیت و نوآوری	سیلا ^۱ (۲۰۱۱)، نیومن و همکاران ^۲ (۲۰۱۷)	۳/۶۲	۰/۶۳	۱/۱۵	۵۰٪	۷۱٪
		۲۰- بهبود روحیه کارکنان	روشندل و همکاران (۱۳۹۴)، دویس و همکاران ^۳ (۲۰۱۵)	۷/۴۲۹	۰/۸۱	۱/۴۲	۷۷٪	۸۸٪
		۲۱- بهبود اثربخشی فردی	ویس و همکاران (۲۰۱۵)، لی و همکاران (۲۰۱۷)	۱۴/۳۳۵	۱/۱۱	۱/۴۳	۹۹٪	۹۰٪
		۲۲- عملکرد شهروندی	نیکونام طوسی و همکاران (۱۳۹۳)، دویس و همکاران (۲۰۱۵)، لی و همکاران (۲۰۱۷)	۶/۱۵	۰/۵۹	۱/۱۹	۸۵٪	۸۳٪
سازمانی	سازمانی	۲۳- بهبود عملکرد سازمانی	روشندل و همکاران (۱۳۹۴)، جعفری فکرت و حسینی شکیب (۱۳۹۷)، نیومن و همکاران (۲۰۱۷)	۱۲/۲۲۷	۰/۷۱	۱	۱۰۰٪	۹۰٪
		۲۴- کیفیت خدمات	عظیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، دویس و همکاران (۲۰۱۵)، لی و همکاران (۲۰۱۷)	۱۰/۸۱	۱/۳۵	۱/۹۲	۸۲٪	۹۰٪
		۲۵- بهبود جو سازمانی	شائی و همکاران (۱۳۹۲)، روشندل و همکاران (۱۳۹۴)، نیومن و همکاران (۲۰۱۷)	۱۶/۴۸	۱/۰۲	۱/۲۹	۹۳٪	۸۷٪
		۲۶- رضایت ارباب رجوع	نیکونام طوسی و همکاران (۱۳۹۳)، فلاحت گر و همکاران (۱۳۹۶)، آراسلی و همکاران ^۴ (۲۰۱۴)	۱۰/۷۷	۱/۳	۱/۹	۸۹٪	۹۱٪

از ۵۷ مؤلفه استخراج شده از ادبیات و پیشینه‌ها، در نهایت ۲۶ مؤلفه در پایان مرحله دلفی با توافق خبرگان باقی ماند که تمامی شاخص‌ها دارای سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۵ و نیز دارای CVR بالاتر از ۰/۴۲ بوده‌اند (حداقل مقدار قابل قبول CVR برای ۲۰ نفر ارزیاب و خبره) باقی‌مانده‌اند. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای دور سوم ۰/۸۱۳ شده و نتایج نشان از معنادار بودن و معتبر بودن تمامی شاخص‌های باقیمانده می‌باشد و در نتیجه می‌توان به دوره‌های سه‌گانه دلفی پایان داد. به علاوه جمع‌بندی نهایی دلفی و ضریب هم‌هنگی کندال به‌صورت خلاصه در جدول زیر نیز آورده شده است؛

جدول ۲- جمع‌بندی نهایی دلفی

دول اول دلفی	دول دوم دلفی	دول سوم دلفی
Kendall's W=0.309 Chi-square=16.441 Sig=0.000	Kendall's W=0.439 Chi-square=33.336 Sig=0.001	Kendall's W=0.703 Chi-square=79.213 Sig=0.001

با توجه به کمتر بودن مقدار سطح معنی‌داری از ۰/۵ می‌توان گفت که ضریب توافقی کندال معنادار بوده است و در سطح اطمینان ۹۵٪ اتفاق نظر بین خبرگان در هر مراحل قبلی و آخر وجود داشته است. افزایش مقدار ضریب کندال در هر مرحله نسبت به مرحله قبل نیز گواه این مطلب می‌باشد.

همچنین در پژوهش حاضر، نخست برای روایی و پایانی ابزار پرسش‌نامه بررسی شد. روایی پرسش‌نامه علاوه بر روایی محتوایی توسط معیار روایی همگرا و با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی بررسی گردید. روایی همگرا از طریق معیار AVE^5 (میانگین واریانس استخراج شده) بررسی می‌شود که در صورت بیشتر شدن این معیار از ۰/۵، روایی همگرایی ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌شود (هایر و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از معیارهای روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در این روش پایایی توسط دو معیار مورد سنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایان ترکیبی (CR)^۷ که هر دو مقادیر بیشتر ۰/۷ قابل قبول است. مطابق با جدول ۳، تمامی مقادیر از روایی و پایایی مناسب پرسشنامه حکایت دارند.

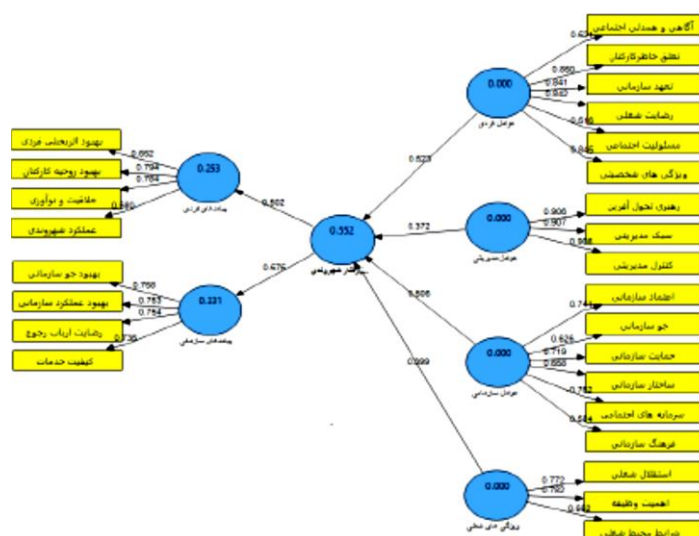
¹ Cilla² Newman et al³ Devece et al⁴ Arasli et al⁵ Average Variance Extracted⁶ Hair et al⁷ Composite Reliability

جدول ۳- پایایی و روایی ابزار اندازه گیری پژوهش

مؤلفه‌ها	AVE	CR	آلفا کرونباخ
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۸۸۱	۰/۸۹۷۱	۰/۸۲۶۵
پیشایندها	عوامل فردی	۰/۸۸۱۹	۰/۷۴۰۶
	عوامل مدیریتی	۰/۹۳۲۹	۰/۷۳۷۷
	عوامل سازمانی	۰/۷۳۷۷	۰/۸۰۰۷
	ویژگی‌های شغلی	۰/۷۸۳۹	۰/۷۶۸۲
پسایندها	پیامدهای فردی	۰/۸۱۹۴	۰/۷۵۶۶
	پیامدهای سازمانی	۰/۸۳۷۳	۰/۷۱۹۵

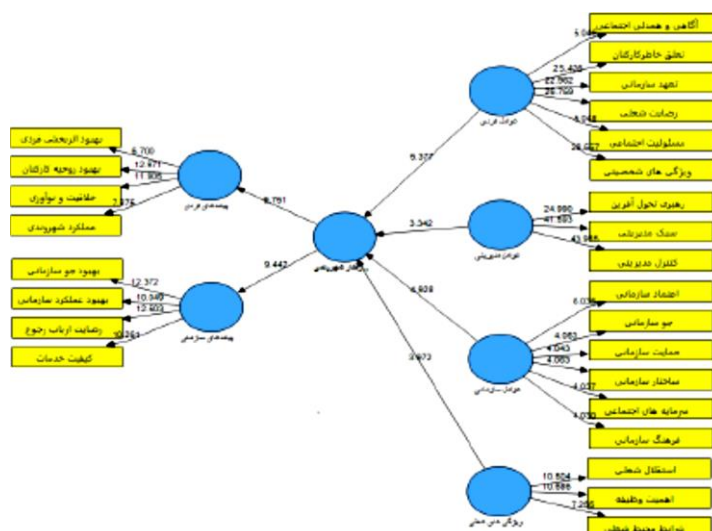
آزمون مدل مفهومی پژوهش

در این قسمت به آزمون مدل مفهومی جهت اعتبارسنجی آن پرداخته خواهد شد. شکل ۱، مدل مفهومی و نهایی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد سازه‌ها نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی و نهایی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

شکل ۲ نیز مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد؛



شکل ۲- مدل مفهومی و نهایی پژوهش در حالت معناداری ضرایب

بر طبق نتایج به دست آمده از آزمون تخمین ضرایب استاندارد و مقادیر معناداری، تمامی سازه‌های مدل اعم از پیشایندها و پسایندهای رفتار شهروندی سازمان در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار شده و در اندازه‌گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند؛ بنابراین همه مؤلفه‌های نهایی شده از دلفی در تکنیک تحلیل عاملی تأیید نیز تأیید شدند. علاوه از آنجایی که مقادیر آماری T برای هر یک از مسیرها و بارهای عاملی معنادار شده و شاخص GOF نیز مقدار مناسبی داشت، نشان از برازش مناسب مدل مفهومی و نهایی پژوهش دارد.

$$\text{Gof} = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0/598 \times 0/378} = 0/476$$

رابطه (۱)

بعد از تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر و نتایج حاصل گشت که در این قسمت سعی در تفسیر درست و دقیق نتایج و سازه‌ها شده است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر، به عنوان مطالعه‌ای در حوزه رفتار شهروندی سازمانی در نظام آموزش عالی و بخصوص دانشگاه‌ها تلاش خواهد نمود نمایی کلی و جامع‌تر از مفاهیم، اصول، کاربردها، مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی با رویکرد بومی (متناسب با شرایط اجتماعی و فرهنگی اقتصادی، سیاسی، محیطی، توانمندی‌ها و...) ترسیم نماید.

پیشایندها، ورودی‌هایی هستند که مؤثر بر فرآیندهای یک سیستم که در نهایت به خروجی و پیامدهای آن منجر می‌شود. این عوامل مؤثر شامل عوامل فردی، عوامل مدیریتی، سازمانی و ویژگی‌های شغلی بودند. فرضیات مربوطه به تأثیرات این عوامل بر رفتار شهروندی شهروندی نیز بررسی و تأیید شدند. عوامل فردی به میزان ۰/۵۲۳ بر رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی تأثیر مثبت و معناداری داشته است. عوامل فردی، ویژگی‌ها و خصایص مرتبط با شخص شامل شاخصه‌هایی چون ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، خودمدیریتی، مسئولیت اجتماعی، آگاهی و همدلی اجتماعی، تعلق خاطر کارکنان هستند. (Podsakoff & Mackenzie, 2016) در عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را به نگرش و شخصیت کارمندا و رهبری و عوامل محیطی تقسیم کردند. تحقیقات مختلفی چون؛ (Podsakoff, MacKenziePaine, & Bachrach, 2015)؛ (Afjaleh; Dehghanan; Mafakheri, Li, Kirkman, 2017)؛ (2001) عنوان کردند تفاوت‌ها شخصیتی مثل کارکنان دگر دوست و دگرمحور نسبت به سایر کارکنان، یا کارکنان برون‌گرا و با وظیفه‌شناسی بالا (دو بعد مهم شخصیتی) نسبت به کارکنان درون‌گرا و با وظیفه‌شناسی پایین و کارکنان معاشرتی و با روحیه داوطلبی بالا نسبت به کارکنان غیر معاشرتی و با روحیه داوطلبی پایین، رفتار شهروندی سازمانی بیشتری داشته‌اند. و یا کارکنان خوش‌بین، امیدواری نسبت به ارتقاء یادگیری و اطمینان داشتن نسبت به توانایی‌های خود برای تغییر در عملکرد دارند، به سطوح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی، در آن‌ها منجر می‌شود. دسته دیگر عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی که شامل رفتارهای مدیریتی هستند که به میزان ۰/۳۷۲ بر رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی تأثیر مثبت و معناداری داشته‌اند. عوامل مدیریتی؛ سبک مدیریتی و کنترل مدیریتی رهبری تحول‌آفرین و... هستند. عوامل سازمانی به میزان ۰/۵۰۶ بر رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی تأثیر مثبت و معناداری داشته است. عوامل سازمانی اشاره به مفاهیم ساختاری و درونی یک سازمانی مانند، ساختار سازمانی، جوسازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، سرمایه‌های اجتماعی، اعتماد سازمانی و... دارد که بر روی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مؤثر می‌باشند. طبق تحقیقات مختلفی چون؛ (Podsakoff, 2016)؛ (Mackenzie, 2014)؛ (Roshandel & Maqsoodi, 2014)؛ (Moradi & Ismail, 2014)؛ (Azim Zadeh & Sahibkaran, 2017)؛ (Hwang, Wang, 2017)؛ (Cilla, 2017)؛ (DeGroot & Brownlee, 2006)؛ (2001)؛ (Mackenzie, 2001) در تحقیقات خود عنوان کردند ویژگی‌های شغلی (چون بازخورد شغلی، تنوع شغلی، رضایت‌مندی درونی شغلی) به‌طور معناداری و مثبت با مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی ارتباط داشته‌اند.

در مورد پسایندها یا نتایج باید گفت که تحقیقات جدید در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بیشتر بر دو موضوع و مسئله کلیدی یعنی؛ پیامدهای فردی کارکنان و تأثیرات آن بر سازمان تأکید دارند (نتایج). رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰/۵۰۲ بر پیامدهای فردی در دانشگاه‌های علوم پزشکی تأثیر مثبت و معناداری داشته است. این پیامدهای فردی رفتار شهروندی سازمانی زمانی که بر طول زمان و بر افراد انباشته شود چنین رفتاری، اثربخشی کارکنان را از طریق خلاقیت و نوآوری، بهبود روحیه کارکنان، بهبود اثربخشی فردی و بهبود عملکرد شهروندی افزایش

می‌دهد. به عنوان مثال تحقیقات (Newman, Schwarz., Cooper & Sendjaya (2017). نشان دادند بروز رفتار شهروندی سازمانی از سوی کارکنان، باعث انجام فعالیت‌های خلاقانه‌ی داوطلبانه و مشتاقانه و طراحی نوآورانه برای بهبود شخصی فراتر از انتظارات سازمانی می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۰.۵۷۵ بر پیامدهای سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی تأثیر مثبت و معناداری داشته است. پیامدهای سازمانی رفتار شهروندی سازمانی در مؤلفه‌هایی چون بهبود عملکرد سازمانی، کیفیت خدمات، بهبود تخصیص منابع کمیاب، بهبود جو سازمانی و رضایت ارباب رجوع و... تجلی پیدا می‌کند. تحقیقات مختلفی چون روش‌دندل و همکاران (Newman & Jafari Fekrat, Shakib (2017) Schwarz., Cooper & Sendjaya (2017) عنوان کردند در اثر رفتارهای شهروندی سازمانی، کارکنان با انجام دادن فعالیت‌های کارکنان غایب و کمک به کسانی که دارای مسئولیت‌های سنگینی هستند به ثبات عملکرد واحد کاری کمک می‌کند.

لذا در راستای نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی اختیارات بیشتری به افراد با سطح بالای خودآگاهی بدهند، چراکه توانمندسازی این افراد که قادرند احساسات و عواطف خود را مدیریت کرده و در مسیر انجام بهتر وظایف به کار گیرند، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. همچنین آموزش هوش هیجانی در سطوح مختلف سازمانی از طریق دوره‌های آموزشی و انتشار محتواهای آموزشی، می‌تواند آگاهی و همدلی اجتماعی کارکنان را افزایش دهد و موجب درک بهتر احساسات خود و دیگران شود. استفاده از سبک‌های رهبری اثربخش به‌ویژه سبک رهبری مشارکتی، از طریق جلب اعتماد و تأثیرگذاری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند و مدیران می‌بایست با تبیین اهداف سازمانی، ترویج روحیه جمعی، حمایت فردی، ارائه الگوهای رفتاری مناسب و نظارت هدفمند، این مسیر را تسهیل کنند. همچنین توصیه می‌شود مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان لحاظ گردد، ساختار سازمانی به سمت تمرکززدایی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری حرکت کند و جلسات غیررسمی برای بیان دیدگاه‌ها برگزار شود. واگذاری مسئولیت و استقلال شغلی متناسب با توانمندی‌ها و رفتارهای فرا نقشی، انگیزه پیشرفت را تقویت می‌کند و در نهایت، ارتقای فرهنگ نقدپذیری و حمایت از خلاقیت فردی، کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد.

References

1. Ahmadian, K. (2023). Presenting a model of the antecedents of organizational citizenship behavior. *Innovation Strategy and Operational Excellence*, 1(1).
2. Afjaleh, A. A., Dehghanan, H., & Mafakheri, F. (2015). The effect of organizational support, empowerment, and organizational citizenship behavior on job performance. [Journal name missing], 3, 23–47.
3. Alper, E. (2017). Increasing organizational citizenship behavior of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257–270.
4. Azim Zadeh, S. M., Sahibkaran, M. A., & Moradi, M. (2017). Investigating factors affecting organizational citizenship behavior in Iran's sports industry: Meta-analysis of existing studies. *Sports Management Studies*, 10(48), 267–294.
5. Cilla Jr, M. J. (2011). *Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for creativity* (Master's thesis, San Jose State University).
6. Dehghani Zadeh, M. (2023). The effect of the mediating role of organizational identity on the relationship between psychological contract and organizational citizenship behavior in the municipality of Bushehr province. *Management, Improvement and Transformation Studies*, 107, 233–285. [In Persian]
7. DeGroot, T., & Brownlee, A. L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior-department effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1116–1123.
8. Eyupoglu, S. Z. (2016). The organizational citizenship behaviour of academic staff in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 39, 701–704.
9. Faiz, D., & Ahmadi Alvar, Z. (2021). Creating a positive emotional culture: The effect of internal communications on customer citizenship behavior with emphasis on the role of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Culture Management*, 19. [In Persian]
10. Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision*, 55(2), 294–309.
11. Ghafouri, K., Hoveida, R., & Karimianpour, G. (2019). The mediating role of organizational virtue in the relationship between role clarity and organizational citizenship behavior. *Applied Educational Leadership*, 1(1), 43–56. [In Persian]
12. Hwang, K. P., & Wang, M. K. (2017). The impact of employee perceptions of human resource management systems on job satisfaction and organizational commitment during privatization: An empirical study of telecommunications corporations in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 17(3), 321–342.
13. Ismail, H. (2015). Organizational justice and citizenship behavior: The mediating role of trust. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 86–99.

14. Jafari Fekrat, A., & Hosseini Shakib, M. (2017). Examining the effect of servant leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and employee performance. *Human Resource Studies*. [In Persian]
15. Jahromi, K., & Islam Panah, M. (2022). Presenting a structural model of the mediating role of citizenship behavior in the relationship between spiritual intelligence and organizational performance of employees of Kermanshah universities. *A New Approach in Educational Management*, 53, 94–102. [In Persian]
16. Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. [Journal name missing].
17. Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–141.
18. Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, 43(4), 1076–1102.
19. Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95–106.
20. Moradi, M., & Toure, N. (2024). Studying the relationship between individual wisdom and organizational citizenship behavior of nurses in teaching hospitals of Hamadan University of Medical Sciences with emphasis on ethical behavior, ethical judgment, and ethical emotion. *Ethics in Science and Technology*, 19(1), 229–234. [In Persian]
21. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
22. Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction, and employees' personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 489–493.
23. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2001). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
24. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Organizational citizenship behavior: Introduction and overview of the handbook. In *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press.
25. Ramazani, A., Yahyazadeh Far, M., & Shirkhodaei, M. (2013). Investigating the impact of organizational citizenship behavior on the performance of universities and higher education institutions: The study of Mazandaran University. *Iran's Higher Education*, 5(2). [In Persian]
26. Roshandel, S., & Maqsoodi, M. (2014). The relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior of working journalists. *Media Quarterly*, 1, 25–45. [In Persian]
27. Saebi, M., & Hajilou, V. (2016). Improving organizational citizenship behaviors by creating a favorable organizational environment. *Development and Transformation Management Quarterly*, (Special Issue), 41–51. [In Persian]
28. Setin, S. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Employee Responsibilities and Rights*, 27, 281–303.
29. Spector, P. E., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2014). Nurse exposure to physical and nonphysical violence, bullying, and sexual harassment: A quantitative review. *International Journal of Nursing Studies*, 51(1), 72–84.
30. Tandock, N. G., & Douck, C. (2018). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77–103.



Research Paper

Explanation and Ranking of Environmental Audit Components and Indicators

Alireza Hirad: Assistant Professor, Department of Accounting, Khash Branch, Islamic Azad university, Khash, Iran

Abbasali Haghparsat: Assistant Professor, Department of Accounting, Zahedan Branch, Islamic Azad university, Zahedan, Iran

Reza Sotudeh*: Assistant Professor, Department of Accounting, Nikshahr Branch, Islamic Azad university, Nikshahr, Iran

Reza Mehrabinia: PhD student, accounting. Department, Zahedan branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Javad Moradgholi: PhD student, accounting. Department, Zahedan branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Aref Khoshromoini: PhD student, accounting. Department, Zahedan branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Received: 2024/09/16 **PP** 35-44 Accepted: 2024/12/17

Abstract

Environmental audit is an important tool to achieve environmental pollution control standards. Environmental audit helps organizations to be informed about the actual level of environmental performance and to take corrective actions if the performance is lower than the level of environmental standards. The purpose of this research is to explain and rank the components and indicators of environmental audit in manufacturing companies. The research method is mixed (qualitative and quantitative), which in the qualitative part is based on the foundation's data theory method through interviews with 18 experts in 2024. The statistical population of the research, which was selected selectively and purposefully, includes accountants, financial managers, auditors and expert faculty members. In the quantitative part, Friedman's test was used to rank the environmental audit components. The results of the research in the qualitative part showed that the environmental audit components are, respectively: sustainability reporting component, pollutant control and reduction component, waste and ecosystem management component, environmental and cultural requirements component, and natural resource and energy management component. Also, 25 indicators were extracted according to experts' opinions, and in the quantitative part, sustainability reporting component ranked first, pollutant control and reduction component ranked second, waste and ecosystem management component ranked third, environmental and cultural requirements component ranked fourth, and management component Natural resources and energy ranked fifth. Also, by accurately identifying and evaluating these components and indicators, manufacturing companies can identify their strengths and weaknesses in the field of environmental performance and adopt appropriate improvement measures.

Keywords: Audit, Environmental, Rating, Experts.

Citation: Hirad, A., Haghparsat, A., Sotudeh, R., Mehrabinia, R., Moradgholi, J., & Khoshromoini, A. (2025). **Explanation and Ranking of Environmental Audit Components and Indicators**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 35-44.

* **Corresponding author:** Reza Sotudeh, **Email:** r.sotudeh@iauzah.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

The success of an environmental audit depends on the accurate and comprehensive identification of its components and indicators. Environmental audit components and indicators include a set of criteria and metrics that evaluate various aspects of an organization's environmental performance. These components can include natural resource management, waste management, reduction of pollutant emissions, efficient use of energy, and conservation of biodiversity. To achieve an accurate and efficient assessment, it is necessary to define these components and indicators in a transparent and measurable manner. This research aims to explain and rank the components and indicators of environmental audit. In this regard, first, the literature and previous studies in the field of environmental audit are reviewed, and then key components and indicators are identified and ranked using interviews with experts. The results of this research can help managers and policymakers make better and more effective decisions to improve the environmental performance of organizations and play an important role in sustainable development. Considering the issues raised, the following questions are answered:

1. What are the components and indicators of environmental auditing?
2. What is the ranking of the components and indicators of environmental auditing?

Methodology

The aim of the present study is to explain and rank the components and indicators of environmental auditing. The present study was conducted using a mixed method (quantitative and qualitative), which in the qualitative part was conducted using the grounded theory method through interviews with experts. As a result, from the perspective of the time dimension, it is cross-sectional; because the interviews were conducted in 1403. From the perspective of the objective, it is exploratory. This study is qualitative in terms of the implementation process. The statistical population of the study, which was selected selectively and purposefully, includes accountants, financial managers, auditors, and expert faculty members in the profession, which

includes 18 people. In the qualitative part, in the first stage, an interview method was used through open, axial, and selective coding to find the components and indicators of environmental auditing in manufacturing companies. In the quantitative part, in the second stage, the ranking of the components and indicators of environmental auditing was carried out using the Friedman test and the mean statistic.

Results and discussion

To collect data, a semi-structured interview was used in the qualitative part, the validity of which was examined by experts in the form of content validity (Strauss & Corbin, 1998). In order to analyze the data in the qualitative part, open, axial and selective coding was used. In the first step, in the present study, using the library method and interviews with experts and conducting open and axial coding, the components and indicators of environmental auditing in manufacturing companies were identified and summarized, and then using the interview method, the components and indicators of environmental auditing in manufacturing companies were finally approved by experts, and in the next step, using selective coding, the final framework of the final model was formed.

First step: Open coding (initial): In data-driven theorizing, open coding is an analytical process during which concepts are identified and expanded based on their characteristics and dimensions. Interviews conducted with experts and using relevant article texts, environmental audit components and indicators in manufacturing companies were extracted and conceptualized and named by codes.

Second stage: Axial coding: The basis of classification in axial coding is the study of previous research and sufficient knowledge and understanding of the subject and theoretical mastery of the subject under study and gaining insight in order to find commonalities of indicators around a specific axis. In this stage, the commonality of concepts is identified and a classification is made, and as a result, environmental audit components and indicators in manufacturing companies are created. In this section, the researcher deals with categorization. In this stage, 5 components and 25 indicators were identified. Third stage: Selective coding: Finally, selective coding was carried out to show the relationships between

the components and indicators of environmental auditing in manufacturing companies.

Conclusion

According to the research results, the environmental audit components in manufacturing companies include: 1) the natural resources and energy management component with indicators of the amount of renewable and non-renewable raw materials used in production, optimal water consumption in production, optimal energy consumption for production and renewable energy sources, 2) the waste management and ecosystem component with indicators of the amount of waste produced per production unit, the percentage of recycled waste in production, the ratio of waste production reduction, the amount of reuse of production waste, measures to protect local biological species, the amount of creation or protection of natural habitats and natural habitat protection projects, 3) the pollutant control and reduction component with

indicators of the amount of greenhouse gas emissions per production unit, the amount and type of pollutants discharged into water and soil, measures to treat and reduce pollutants and measures to reduce pollutant emissions, 4) the sustainability reporting component with indicators of corporate governance, attention to sustainable development, social responsibility Manufacturing companies and observance of intergenerational rights, and 5) the component of environmental and cultural requirements was identified with indicators of the existence and implementation of written environmental policies, the level of compliance with environmental obligations, the level of reduction in environmental impacts resulting from production activities, investment in environmental research and development, the level of interaction with stakeholders on environmental issues, and environmental education programs, according to the experts' opinions.



تبیین و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی

علیرضا هیراد: استادیار، گروه حسابداری، واحد خاش، دانشگاه آزاد اسلامی، خاش، ایران
عباسعلی حق پرست: استادیار، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران
رضا ستوده: استادیار، گروه حسابداری، واحد نیکشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، نیکشهر، ایران
رضا محرابی‌نیا: دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران
جواد مرادقلی: دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران
عارف خوشرو معینی: دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۶ صص ۳۵-۴۴ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۷

چکیده

حسابرسی محیط‌زیست یک ابزار مهم برای دستیابی به استانداردهای کنترل آلودگی محیط‌زیست می‌باشد. حسابرسی زیست‌محیطی به سازمان‌ها کمک می‌نماید از سطح واقعی عملکرد زیست‌محیطی مطلع شده و در صورت پایین‌تر بودن عملکرد از سطح استانداردهای زیست‌محیطی اقدام‌های اصلاحی را انجام دهند. هدف پژوهش حاضر، تبیین و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی می‌باشد. روش پژوهش به صورت آمیخته (کیفی و کمی) که در بخش کیفی به روش نظریه داده بنیاد از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان در سال ۱۴۰۳ می‌باشد. جامعه آماری پژوهش که به صورت گزینشی و هدفمند انتخاب شدند شامل حسابداران، مدیران مالی، حساب‌رسان و اعضای هیئت‌علمی خبره می‌باشد. در بخش کمی، جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های حسابرسی زیست‌محیطی از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج پژوهش در بخش کیفی نشان داد مؤلفه‌های حسابرسی زیست‌محیطی به ترتیب عبارت‌اند از: مؤلفه گزارشگری پایداری، مؤلفه کنترل و کاهش آلاینده‌ها، مؤلفه مدیریت پسماند و زیست‌بوم، مؤلفه الزامات محیطی و فرهنگی و مؤلفه مدیریت منابع طبیعی و انرژی. همچنین، ۲۵ شاخص طبق نظرات خبرگان استخراج گردید و در بخش کمی، مؤلفه گزارشگری پایداری در رتبه اول، مؤلفه کنترل و کاهش آلاینده‌ها در رتبه دوم، مؤلفه مدیریت پسماند و زیست‌بوم در رتبه سوم، مؤلفه الزامات محیطی و فرهنگی در رتبه چهارم و مؤلفه مدیریت منابع طبیعی و انرژی در رتبه پنجم قرار گرفت. همچنین، با شناسایی و ارزیابی دقیق این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، شرکت‌های تولیدی می‌توانند نقاط قوت و ضعف خود را در زمینه عملکرد زیست‌محیطی شناسایی کرده و اقدامات بهبود مناسبی را اتخاذ کنند.

واژه‌های کلیدی: حسابرسی، زیست‌محیطی، رتبه‌بندی، خبرگان

استاد: هیراد، علیرضا؛ حق‌پرست، عباسعلی؛ ستوده، رضا؛ محرابی‌نیا، رضا؛ مرادقلی، جواد و خوشرو معینی، عارف (۱۴۰۴). تبیین و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۳۵-۴۴.

مقدمه

در دنیای امروز، توجه به مسائل زیست‌محیطی یکی از ضرورت‌های اساسی برای سازمان‌ها و صنایع است. همچنین، توسعه پایدار یکی از مسائل کلیدی در عصر حاضر است که شرکت‌ها باید به آن توجه کنند (Piri, 2024). با افزایش آگاهی عمومی درباره تغییرات اقلیمی، آلودگی‌های زیست‌محیطی و تخریب منابع طبیعی، انتظارات از سازمان‌ها برای کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی و بهبود عملکرد پایدار، به‌طور قابل‌توجهی افزایش یافته است. در این راستا، حسابرسی زیست‌محیطی به‌عنوان ابزاری کلیدی برای ارزیابی و بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها مطرح می‌شود. با پیشرفت جوامع مسئولیت شرکت‌ها در قبال جامعه و محیط‌زیست بیشتر موردتوجه قرار گرفته است (shahabi et al., 2025). همچنین، در پژوهش‌هایی به مباحث عدالت اجتماعی، ارزش آفرینی پایدار و توسعه اجتماعی پرداخته شده است که مرتبط به حسابرسی زیست‌محیطی و توسعه پایدار می‌گردد (Karimi et al., 2024; Abbasi et al., 2024; Khodaie et al., 2024). حسابرسی محیط‌زیست یک ابزار مهم برای دستیابی به استانداردهای کنترل آلودگی محیط‌زیست می‌باشد و نبود الگویی برای حسابرسی مالی زیست‌محیطی جهت نظارت دیوان محاسبات کشور بر شرکت‌های دولتی یکی از چالش‌های اجرایی نشدن آن می‌باشد (Dareh Zarashki et al., 2023)؛ از این‌رو امروزه ارزش حسابداری زیست‌محیطی رو به گسترش است. دلیل این امر را می‌توان فشار سهامداران بر مدیران به‌منظور تمرکز بیشتر بر مسائل زیست‌محیطی و ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی دانست (Jafari et al. 2023). امروزه با رشد و پیشرفت جوامع، افزایش آلاینده‌های زیست‌محیطی نه به‌عنوان یک دغدغه جهانی امروز، بلکه به‌عنوان یک معضل آتی بسیار موردتوجه می‌باشد و بر مبنای آن افزایش سطح کارکردهای سبز در حوزه‌های مختلفی را می‌توان موردتوجه قرار داد (Moulai Birgani et al., 2025). سازمان‌ها نسبت به پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی اقدام نمایند (Khodaparast et al., 2024). با پیشرفت جوامع و توجه به حقوق بشر، افزون بر مسئولیت متداول شرکت‌ها یعنی سود دهی، مسئولیت شرکت‌ها در قبال جامعه و محیط نیز موردتوجه قرار گرفته است. سهامداران دیگر تنها ذی‌نفعان شرکت نیستند بلکه شهروندان، مشتریان، کارکنان و دولت و حتی نسل‌های آینده نیز ذی‌نفعان شرکت محسوب می‌شوند. هم‌اکنون شرکت‌های زیادی در سراسر جهان، به این مسئولیت خود واقف بوده و در جهت ایفای آن تلاش می‌کنند. موفقیت در انجام مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها و ایجاد الگوهای منطبق با فرهنگ و جامعه، وابسته به شناسایی عوامل و ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی در هر شرایط است. با شناخت این عوامل و معیارها می‌توان ابعاد بروز مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها را مورد واکاوی قرار داد (Zarezadeh et al., 2024). آلودگی محیط‌زیست به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معضلات جامعه بشری امروز، در ایران به‌قدری شدت یافته که پایتخت آن به‌عنوان یکی از آلوده‌ترین شهرهای جهان شناخته شده است. این موضوع لزوم به‌کارگیری حسابداری و حسابرسی محیط‌زیست را به‌عنوان تلاشی در جهت حفاظت از محیط‌زیست توجیه می‌کند. در این پژوهش به بررسی توصیفی حسابرسی زیست‌محیطی پرداخته شده است. این حسابرسی رویه‌های اصلی بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌ها را درباره موضوعات زیست‌محیطی، بررسی و ارزیابی می‌کند (Bekharadi Nasab & Jolanejad, 2016). با توجه به اهمیت موضوع محیط‌زیست در سازمان‌ها، شاخه‌ای از حسابرسی به‌عنوان حسابرسی زیست‌محیطی بوجود آمده است. همچنین، عملکرد زیست‌محیطی سازمان بر اساس اهداف و قوانین مربوط به محیط‌زیست بررسی می‌گردد (Deat, 2004). حسابداری زیست‌محیطی براساس مفاهیم، معیارها و ارزش‌های زیست‌محیطی و اقتصادی بنا شده است. عملکرد زیست‌محیطی منجر به بهبود عملکرد مالی شرکت‌ها می‌شود. در این راستا حسابرسی محیط‌زیست اساساً یک ابزار مدیریت زیست‌محیطی برای اندازه‌گیری اثرات فعالیت‌های خاص در محیط‌زیست در برابر معیارها یا استانداردهای تعیین شده است که به ارتقای کیفیت گزارشگری مالی کمک خواهد کرد. حسابرسی محیط‌زیست برای کمک به بهبود فعالیت‌های انسانی موجود، با هدف کاهش اثرات نامطلوب این فعالیت‌ها بر محیط‌زیست مورد استفاده قرار می‌گیرند (Akbari & Pourzmani, 2017). حفظ و بهبود کیفیت محیط‌زیست به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های جهانی در قرن بیست و یکم شناخته شده است. با افزایش جمعیت و رشد صنعتی، فشار بر منابع طبیعی و محیط‌زیست به طرز چشمگیری افزایش یافته و این امر منجر به تغییرات زیست‌محیطی و چالش‌های متعددی شده است. در این میان، نقش سازمان‌ها و صنایع در کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی و ارتقای عملکرد پایدار آنها، اهمیت ویژه‌ای یافته است. یکی از ابزارهای مؤثر در این زمینه، حسابرسی زیست‌محیطی است که به ارزیابی و نظارت بر عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها کمک می‌کند. حسابرسی زیست‌محیطی فرآیندی است که به‌صورت سیستماتیک، مستند و دوره‌ای، میزان تطابق فعالیت‌های سازمان با قوانین، مقررات و استانداردهای زیست‌محیطی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این فرآیند به شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکرد زیست‌محیطی، تشخیص فرصت‌های بهبود و کاهش ریسک‌های زیست‌محیطی کمک می‌کند. با این حال، موفقیت حسابرسی زیست‌محیطی بستگی به شناسایی دقیق و جامع مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن دارد. مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی شامل مجموعه‌ای از معیارها و سنج‌ها هستند که به ارزیابی جنبه‌های مختلف عملکرد زیست‌محیطی سازمان می‌پردازند. این مؤلفه‌ها می‌توانند شامل مدیریت منابع طبیعی، مدیریت پسماند، کاهش انتشار آلاینده‌ها، استفاده بهینه از انرژی، و حفظ تنوع زیستی باشند. برای دستیابی به یک ارزیابی دقیق و کارآمد، لازم است این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به‌صورت شفاف و قابل اندازه‌گیری تعریف شوند. این پژوهش با هدف تبیین

و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی انجام شده است. در این راستا، ابتدا به بررسی ادبیات و مطالعات پیشین در زمینه حسابرسی زیست‌محیطی پرداخته شده و سپس با استفاده از مصاحبه با خبرگان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی شناسایی و رتبه‌بندی می‌گردد. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران در اتخاذ تصمیمات بهتر و مؤثرتر برای بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها کمک کند و نقش مهمی در توسعه پایدار ایفا نماید. با توجه به مباحث مطرح شده به سؤال‌های زیر پاسخ داده می‌شود:

۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی کدام‌اند؟
۲. رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی به چه صورت است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حسابرسی زیست‌محیطی، ابزاری برای حفظ و دستیابی به استانداردهای کنترل محیط‌زیست تبدیل شده است (Frey & Johnson, 2000). حسابرسی زیست‌محیطی یک فرآیند سیستماتیک، مستند، دوره‌ای و عینی است که برای ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها انجام می‌شود. این نوع حسابرسی به منظور شناسایی و ارزیابی اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌ها، محصولات و خدمات سازمان‌ها و همچنین تطابق با قوانین، مقررات و استانداردهای زیست‌محیطی صورت می‌گیرد. همچنین، حسابرسی زیست‌محیطی فرآیندی است که به بررسی و ارزیابی تأثیرات زیست‌محیطی فعالیت‌های سازمان‌ها می‌پردازد و میزان تطابق آن‌ها با قوانین، مقررات و استانداردهای زیست‌محیطی را تعیین می‌کند. حسابرسی زیست‌محیطی به عنوان یک فرآیند سیستماتیک، مستقل و مستند برای به دست آوردن و ارزیابی شواهد به صورت عینی، به منظور تعیین میزان تطابق فعالیت‌ها، رویدادها، شرایط و سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی با معیارهای حسابرسی تعریف شده است. حسابرسی زیست‌محیطی یک ابزار مدیریتی است که شامل ارزیابی سیستماتیک، مستند، دوره‌ای و عینی عملکرد زیست‌محیطی سازمان، به منظور کمک به مدیریت در کنترل عملیات و ارزیابی انطباق با سیاست‌های زیست‌محیطی سازمان، از جمله تطابق با الزامات قانونی مربوطه، می‌شود. حسابرسی زیست‌محیطی به عنوان ابزاری برای ارزیابی انطباق با الزامات قانونی زیست‌محیطی و سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی تعریف شده است. حسابرسی زیست‌محیطی، بازبینی سیستماتیک و هدفمند برای نیازهای زیست‌محیطی تعریف شده است (Deat, 2004). دلایل اهمیت حسابرسی زیست‌محیطی در سازمان‌ها عبارتند از: (۱) تطابق با قوانین و مقررات: قوانین و مقررات زیست‌محیطی در بسیاری از کشورها به طور مداوم در حال تغییر و سخت‌گیرانه‌تر شدن هستند. حسابرسی زیست‌محیطی نوعی حسابرسی رعایت است (Boiral & Sala, 1998). حسابرسی زیست‌محیطی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تطابق با این مقررات اطمینان حاصل کرده و از جریمه‌ها و تحریم‌های قانونی جلوگیری کنند طی دهه‌های اخیر روند فزاینده پیشرفت صنعتی از یک سو و محدودیت منابع طبیعی و زیست‌محیطی از سوی دیگر توجه جامعه بشری را به مساله حفظ محیط‌زیست جلب نموده، همچنین تقاضای روز افزون ذینفعان از شرکت‌ها برای پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی، شرکت‌ها را به درگیر شدن در مسئولیت‌های زیست‌محیطی و اجتماعی تشویق می‌کند (Safwani et al, 2021).

(۲) بهبود تصویر و شهرت سازمان: سازمان‌هایی که به مسائل زیست‌محیطی توجه می‌کنند و اقدامات موثری در این زمینه انجام می‌دهند، معمولاً در دیدگاه عمومی و مشتریان خود تصویر بهتری دارند. حسابرسی زیست‌محیطی می‌تواند به عنوان یک گواهی از تعهد سازمان به مسئولیت‌های زیست‌محیطی عمل کند، (۳) کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری: شناسایی و کاهش مصرف منابع طبیعی، انرژی و مواد اولیه از طریق حسابرسی زیست‌محیطی می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری سازمان شود. این امر نه تنها به نفع محیط‌زیست است، بلکه مزایای اقتصادی نیز به همراه دارد، حسابداری زیست‌محیطی به معنای شناسایی و گزارشگری هزینه‌های زیست‌محیطی می‌باشد (Salewski & Zülch, 2014). (۴) مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی: حسابرسی زیست‌محیطی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ریسک‌های مرتبط با مسائل زیست‌محیطی را شناسایی و مدیریت کنند. این می‌تواند شامل ریسک‌های قانونی، مالی و اعتباری باشد که در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند تأثیرات جدی بر سازمان داشته باشد، (۵) ارتقای نوآوری و توسعه پایدار: از طریق حسابرسی زیست‌محیطی، سازمان‌ها می‌توانند فرصت‌های جدیدی برای نوآوری و بهبود فرآیندهای خود شناسایی کنند. این فرآیند می‌تواند به توسعه راه‌حل‌های پایدارتر و کارآمدتر منجر شود که در بلندمدت به نفع محیط‌زیست و سازمان خواهد بود، و (۶) افزایش تعاملات مثبت با ذینفعان: توجه به مسائل زیست‌محیطی و اجرای حسابرسی زیست‌محیطی می‌تواند به افزایش تعاملات مثبت با ذینفعان مختلف مانند مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه محلی کمک کند. این تعاملات مثبت می‌تواند به تقویت روابط و افزایش حمایت از سازمان منجر شود. حسابرسی زیست‌محیطی شامل چهار مرحله قرارداد، برنامه ریزی حسابرسی، آزمون محتوا و گزارشگری می‌باشد (Arens et al., 2003). اهداف حسابرسی زیست‌محیطی شامل، (۱) اثبات رعایت الزام‌های زیست‌محیطی، (۲) ارزیابی اثربخشی سیستم‌های مدیریت محیط‌زیست و (۳) ریسک ناشی از فعالیت‌های قانونی و غیر قانونی سازمان‌ها را داشته باشد. حسابرسی زیست‌محیطی به سازمان‌ها کمک می‌نماید از سطح واقعی عملکرد زیست‌محیطی مطلع شده و در صورت پایین‌تر بودن عملکرد از سطح استانداردهای زیست‌محیطی اقدام‌های اصلاحی را انجام دهند (Pfaff & Sanchirico, 2000).

داره زارشکی (۱۴۰۱)، در پژوهشی به ارائه الگوی حسابرسی مالی زیست‌محیطی جهت نظارت بر شرکت‌های دولتی ایران پرداختند. در این پژوهش شاخص‌های اولیه براساس مطالعه ادبیات تحقیق و روش آماری تحلیل محتوای کیفی شناسایی گردید و در پاییز ۱۴۰۰ با مصاحبه از ۳۵ نفر حسابرسان دیوان محاسبات کشور به‌عنوان خبره و با استفاده از روش دلفی شاخص‌های اولیه، نهایی گردیدند. سپس با استفاده از پرسشنامه و متدولوژی مدل سازی ساختاری-تفسیری و با نرم افزارهای متلب و اکسل روابط بین شاخص‌ها تعیین، به‌صورت یکپارچه تحلیل و گراف مدل سازی ساختاری-تفسیری رسم گردید. در نهایت با استفاده از تحلیل میک مک قدرت نفوذ و وابستگی شاخص‌های شناسایی شده مورد ارزیابی قرار گرفته و الگوی نهایی ترسیم گردید. رویی به‌صورت محتوایی و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. بر اساس نتایج؛ حسابرسی مالی زیست‌محیطی دارای چهار شاخص استانداردهای حسابداری زیست‌محیطی، استانداردها و رهنمودهای زیست‌محیطی منتشره از سوی اینتوسای و آسوسای، رهنمودها و استانداردهای حسابرسی زیست‌محیطی دیوان محاسبات کشور و اصول پذیرفته شده حسابداری می‌باشد. که شاخص‌های استانداردهای حسابداری زیست‌محیطی و اصول پذیرفته شده حسابداری شاخص تاثیر گذار در الگو بوده و شاخص‌های استانداردها و رهنمودهای زیست‌محیطی منتشره از سوی اینتوسای و آسوسای و رهنمودها و استانداردهای حسابرسی زیست‌محیطی دیوان محاسبات کشور کمترین تاثیر را بر الگو دارند. صفوانی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به طراحی مدل مضامین گزاره‌ای حسابرسی سبز پرداختند. در این پژوهش که مبتنی بر روش شناسی کیفی و کمی است، ابتدا ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاه در حوزه حسابداری و مالی در بخش فراتحلیل و دلفی مشارکت داشتند تا مؤلفه‌ها و گزاره‌های حسابرسی زیست‌محیطی را از میان ۴۸ پژوهش مشابه شناسایی و سپس به‌منظور رسیدن به کفایت نظری مؤلفه و گزاره‌های شناسایی شده، از تحلیل دلفی استفاده شد. در بخش کمی با مشارکت ۲۰ نفر از شرکای حسابرسی که از طریق نمونه‌گیری همگن انتخاب شده بودند، با استفاده از پرسشنامه‌های ماتریسی تلاش شد تا گزاره‌های شناسایی شده در طیفی از تاثیرگذارترین تا کم‌اثرترین مضامین گزاره‌ای لایه‌بندی شوند. نتایج در بخش تحلیل کیفی از وجود ۳ مؤلفه اصلی در قالب ۱۵ مضمون گزاره‌ای نهایی مبتنی بر کفایت نظری حکایت دارد و در بخش کمی مشخص شد ارزیابی سطح ریسک‌های زیست‌محیطی شرکت‌ها برای ذینفعان در سطح هشتم و ارزیابی میزان خسارات زیست‌محیطی شرکت‌های مورد بررسی در سطح هفتم، تاثیرگذارترین کارکردهای حسابرسی زیست‌محیطی می‌باشند. اکبری و پورزمانی (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی تأثیر ساختار مدیریت شرکت بر رابطه حسابرسی زیست‌محیطی و کیفیت گزارشگری مالی پرداختند. در این تحقیق تعداد ۱۷۵ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در دوره زمانی ۱۳۹۴-۱۳۸۹ بررسی شده است. جهت آزمون فرضیه‌ها با انجام تحلیل‌های آماری به روش داده‌های پانل از ابزار نرم افزاری ایوبوز و مدل رگرسیون خطی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ساختار مدیریت شرکت بر رابطه حسابرسی زیست‌محیطی و کیفیت گزارشگری مالی شرکت تأثیر دارد. بخارادی نسب و جلال‌نجد (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی توصیفی حسابرسی زیست‌محیطی پرداختند. روش پژوهشی در این مطالعه مروری توصیفی می‌باشد و هدف آن بررسی مزایا و معایب این نوع حسابرسی می‌باشد. شواهد مطالعه حاضر نشان داد که حسابرسی رعایت یا حسابرسی مسئولیت‌های گذشته، مسئولیت‌های جاری و مسئولیت‌های آینده؛ همچنین حسابرسی فرایندهای حسابرسی تأثیر خرید یا تحصیل یک شرکت جدید، حسابرسی اثرات محیطی منطقه استقرار سازمان، حسابرسی محصولات تولیدی و حسابرسی رویه‌های زیست‌محیطی مدیریت، از شیوه‌های متداول و مرسوم حسابرسی محیط‌زیست هستند. نتایج نشان می‌دهد که حسابرسی محیط‌زیست منجر به بهبود محیط کار و صرفه‌جویی در منابع سازمان می‌شود.

ارنهارت و لئونارد (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی ارتباط بین حسابرسی زیست‌محیطی و گزارشگری مالی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که ساختار شرکت‌ها بر رابطه بین حسابرسی زیست‌محیطی و کیفیت گزارشگری مالی تأثیر دارد. استنفورد (۲۰۰۴)، در پژوهشی به تبیین تصویب قانون حسابرسی زیست‌محیطی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که حسابرسی زیست‌محیطی یک بررسی داوطلبانه از عملیات و فعالیت‌های سازمان است که برای ارزیابی چگونگی رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی، کارایی و اثربخشی سیستم مدیریت محیط‌زیست انجام می‌گردد. همچنین، آسیب‌های وارده شده به محیط‌زیست توسط سازمان را بررسی می‌نماید. هامفری و همکاران (۲۰۰۰)، در پژوهش به تبیین حسابرسی زیست‌محیطی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که حسابرسی زیست‌محیطی به دو گروه بررسی وضعیت رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی و بررسی مدیریت محیط‌زیست در سازمان طبقه‌بندی می‌گردد.

مواد و روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر، تبیین و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی می‌باشد. پژوهش حاضر به روش آمیخته (کمی و کیفی) صورت گرفته است که در بخش کیفی به روش نظریه داده بنیاد از طریق مصاحبه با خبرگان می‌باشد. در نتیجه، از منظر بعد زمانی، مقطعی است؛ زیرا مصاحبه‌ها در سال ۱۴۰۳ انجام شده‌اند. از منظر هدف، از نوع اکتشافی است. این پژوهش، از منظر فرایند اجرا از نوع کیفی

¹ Earnhart & Leonard

² Humphrey

است. جامعه آماری پژوهش که به صورت گزینشی و هدفمند انتخاب شدند شامل حسابداران، مدیران مالی، حسابرسان و اعضای هیئت علمی خبره در حرفه که شامل ۱۸ نفر است را شامل می‌شود. در بخش کیفی در مرحله اول جهت یافتن مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی از روش مصاحبه از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده گردید، در بخش کمی در مرحله دوم رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی با استفاده از آزمون فریدمن و آماره میانگین انجام گردید.

بحث و ارائه یافته‌ها

خبرگان پژوهش

در جدول ۱- تعداد خبرگان به تفکیک: حسابداران، ۴ نفر، مدیران مالی ۳ نفر، حسابرسان ۶ نفر و اعضای هیئت علمی دانشگاه ۵ نفر می‌باشند.

جدول ۱- خبرگان پژوهش

ردیف	شغل	تعداد
۱	حسابداران	۴
۲	مدیران مالی	۳
۳	حسابرسان	۶
۴	اعضای هیئت علمی دانشگاه	۵
	جمع	۱۸

اطلاعات جمعیت شناختی

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناسی در جدول ۲- الی ۶- ارائه گردیده است. اطلاعات نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۸۳ جنسیت خود را مرد و کمترین در صد ۰/۱۷ نیز جنسیت خود را زن گزارش کرده‌اند، در ارتباط با تحصیلات بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۷۲ تحصیلات خود را فوق لیسانس و کمترین در صد ۰/۲۸ نیز تحصیلات خود را دکتری گزارش کرده‌اند، در ارتباط با رشته تحصیلی بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۷۲ رشته تحصیلی خود حسابداری و کمترین در صد ۰/۱۱ نیز رشته تحصیلی خود را مدیریت گزارش کرده‌اند، در ارتباط با شغل بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۳۳ شغل خود را حسابرس و کمترین در صد ۰/۱۷ نیز شغل خود را مدیر مالی گزارش کرده‌اند، در ارتباط با سابقه کار بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۳۳ سابقه کار خود را ۱۰ تا ۱۵ سال و کمترین در صد ۰/۱۷ نیز سابقه خود را بین ۱ تا ۵ سال به گزارش کرده‌اند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناسی (جنسیت)

عنوان	شرح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۵	۰/۸۳
	زن	۳	۰/۱۷
	کل	۱۸	۱۰۰

جدول ۳- اطلاعات جمعیت‌شناسی (میزان تحصیلات)

عنوان	شرح	فراوانی	درصد
تحصیلات	فوق لیسانس	۱۳	۰/۷۲
	دکتری	۵	۰/۲۸
	کل	۱۸	۱۰۰

جدول ۴- اطلاعات جمعیت‌شناسی (رشته تحصیلی)

عنوان	شرح	فراوانی	درصد
رشته تحصیلی	حسابداری	۱۳	۰/۷۲
	حسابرسی	۳	۰/۱۷
	مدیریت	۲	۰/۱۱
	کل	۱۸	۱۰۰

جدول ۵- اطلاعات جمعیت‌شناسی (شغل)

عنوان	شرح	فراوانی	درصد
شغل	حسابدار	۴	۰/۲۲
	مدیر مالی	۳	۰/۱۷
	حسابرس	۶	۰/۳۳
	هیئت علمی	۵	۰/۲۸
	کل	۱۸	۱۰۰

جدول ۶- اطلاعات جمعیت‌شناسی (میزان سابقه کار)

عنوان	شرح	فراوانی	درصد
سابقه کار	۱-۵	۳	۰/۱۷
	۶-۱۰	۴	۰/۲۲
	۱۰-۱۵	۶	۰/۳۳
	بالای ۱۵	۵	۰/۲۸
	کل	۱۸	۱۰۰

یافته‌های بخش کیفی

جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته در بخش کیفی استفاده شده که روایی آن به‌صورت روایی محتوا توسط خبرگان مورد بررسی قرار گرفت (Strauss & Corbin, 1998). به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از کدگذاری باز و محوری و گزینشی استفاده شد. در قدم اول، در پژوهش حاضر با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان و انجام کدگذاری باز و محوری مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی شناسایی و تلخیص گردید و سپس با استفاده از روش مصاحبه، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی به تأیید نهایی خبرگان رسیده و در مرحله بعد با استفاده از کدگذاری گزینشی، چارچوب نهایی مدل نهایی شکل گرفت.

مرحله اول: کدگذاری باز (اولیه): در نظریه‌پردازی داده محور کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی بوده که در طی آن، مفاهیم شناسایی و بر اساس خصائص و ابعادشان بسط داده می‌شوند. مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و با استفاده از متون مقالات مرتبط، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی استخراج و مفهوم‌پردازی شده و توسط کدها نام‌گذاری گردیدند.

مرحله دوم: کدگذاری محوری: اساس طبقه‌بندی در کدگذاری محوری، مطالعه‌ی پژوهش‌های پیشین و شناخت کافی و احاطه به موضوع و تسلط نظری به موضوع مورد مطالعه و دستیابی به بینشی به‌منظور یافتن مشترکات شاخص‌ها حول یک محور مشخص می‌باشد. در این مرحله، وجه اشتراک مفاهیم مشخص شده و دسته‌بندی صورت پذیرفته و در نتیجه مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی ایجاد می‌شوند. در این بخش محقق به مقوله‌پردازی می‌پردازد. در این مرحله ۵ مؤلفه و ۲۵ شاخص شناسایی گردید.

مرحله سوم: کد گذاری گزینشی (انتخابی): در پایان جهت نشان دادن روابط میان مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی به‌دست آمده، کدگذاری گزینشی انجام گرفت که در جدول ۷- در کدگذاری گزینشی نشان داده شده است.

جدول ۷- شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی

عنوان	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی	مدیریت منابع طبیعی و انرژی	میزان مصرف مواد اولیه تجدیدپذیر و غیرتجدیدپذیر در تولید
		مصرف بهینه آب در تولید
		مصرف بهینه انرژی جهت تولید
		منابع انرژی تجدیدپذیر
شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی	مدیریت پسماند و زیست‌بوم	میزان پسماند تولید شده به ازای واحد تولید
		درصد پسماندهای بازیافتی در تولید
		نسبت کاهش تولید پسماند
		میزان استفاده مجدد از پسماندهای تولیدی
		اقدامات حفاظت از گونه‌های زیستی محلی
		میزان ایجاد یا حفاظت از زیستگاه‌های طبیعی
		پروژه‌های حفاظت از زیستگاه‌های طبیعی
		میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای به ازای واحد تولید
		میزان و نوع آلاینده‌های تخلیه شده در آب و خاک
		اقدامات تصفیه و کاهش آلاینده‌ها
شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی	کنترل و کاهش آلاینده‌ها	اقدامات کاهش انتشار آلاینده‌ها

عنوان	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	گزارشگری پایداری	راهبری شرکتی
		توجه به توسعه پایدار
		مسئولیت اجتماعی شرکت‌های تولیدی
		رعایت حقوق بین‌النسلی
الزامات محیطی و فرهنگی		وجود و اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی مدون
		میزان تطابق با تعهدات زیست‌محیطی
		میزان کاهش اثرات زیست‌محیطی ناشی از فعالیت‌های تولیدی
		سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه زیست‌محیطی
		میزان تعامل با ذینفعان در مورد مسائل زیست‌محیطی
		برنامه‌های آموزشی زیست‌محیطی

یافته‌های بخش کمی

با توجه به اطلاعات جدول (۸) و طبق آزمون فردیدمن، رتبه‌بندی رتبه‌بندی مؤلفه‌های حسابرسی زیست‌محیطی به ترتیب عبارت‌اند از: مؤلفه گزارشگری پایداری در رتبه اول، مؤلفه کنترل و کاهش آلاینده‌ها در رتبه دوم، مؤلفه مدیریت پسماند و زیست‌بوم در رتبه سوم، مؤلفه الزامات محیطی و فرهنگی در رتبه چهارم و مؤلفه مدیریت منابع طبیعی و انرژی در رتبه پنجم قرار گرفت.

جدول-۸ رتبه‌بندی مؤلفه‌های حسابرسی زیست‌محیطی

رتبه	آماره میانگین	مؤلفه‌های حسابرسی زیست‌محیطی
۵	۳/۹۸	مدیریت منابع طبیعی و انرژی
۳	۴/۲۷	مدیریت پسماند و زیست‌بوم
۲	۴/۳۹	کنترل و کاهش آلاینده‌ها
۱	۴/۵۸	گزارشگری پایداری
۴	۴/۰۵	الزامات محیطی و فرهنگی

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

توجه به حسابرسی زیست‌محیطی در سازمان‌ها نه تنها یک ضرورت اخلاقی و قانونی است، بلکه یک استراتژی هوشمندانه برای بهبود عملکرد کلی سازمان و توسعه پایدار آن محسوب می‌شود. سازمان‌ها با بهره‌گیری از حسابرسی زیست‌محیطی می‌توانند به مزایای متعددی دست یابند که شامل کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، بهبود شهرت و مدیریت ریسک‌ها می‌شود. در نهایت، حسابرسی زیست‌محیطی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌عنوان پیشرو در حفظ و بهبود محیط‌زیست شناخته شوند و نقش موثری در ایجاد یک آینده پایدار ایفا کنند. هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی بود. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد و مصاحبه با خبرگان داده‌ها جمع‌آوری گردیده است. به‌منظور پاسخ به سؤال‌های پژوهش در ارتباط با مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی در قالب ۵ مؤلفه و ۲۵ شاخص تدوین گردید.

برای پاسخ به سؤال یک پژوهش، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی کدام‌اند؟ با توجه به نتایج پژوهش، مؤلفه‌های حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی شامل، (۱) مؤلفه مدیریت منابع طبیعی و انرژی با شاخص‌های میزان مصرف مواد اولیه تجدیدپذیر و غیرتجدیدپذیر در تولید، مصرف بهینه آب در تولید، مصرف بهینه انرژی جهت تولید و منابع انرژی تجدیدپذیر، (۲) مؤلفه مدیریت پسماند و زیست‌بوم با شاخص‌های میزان پسماند تولید شده به ازای واحد تولید درصد پسماندهای بازیافتی در تولید، نسبت کاهش تولید پسماند، میزان استفاده مجدد از پسماندهای تولیدی، اقدامات حفاظت از گونه‌های زیستی محلی، میزان ایجاد یا حفاظت از زیستگاه‌های طبیعی و پروژه‌های حفاظت از زیستگاه‌های طبیعی، (۳) مؤلفه کنترل و کاهش آلاینده‌ها با شاخص‌های میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای به ازای واحد تولید، میزان و نوع آلاینده‌های تخلیه شده در آب و خاک، اقدامات تصفیه و کاهش آلاینده‌ها و اقدامات کاهش انتشار آلاینده‌ها، (۴) مؤلفه گزارشگری پایداری با شاخص‌های راهبری شرکتی، توجه به توسعه پایدار، مسئولیت اجتماعی شرکت‌های تولیدی و رعایت حقوق بین‌النسلی و (۵) مؤلفه الزامات محیطی و فرهنگی با شاخص‌های وجود و اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی مدون، میزان تطابق با تعهدات

زیست‌محیطی، میزان کاهش اثرات زیست‌محیطی ناشی از فعالیت‌های تولیدی، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه زیست‌محیطی، میزان تعامل با ذینفعان در مورد مسائل زیست‌محیطی و برنامه‌های آموزشی زیست‌محیطی طبق نظر خبرگان شناسایی گردید. نتایج پژوهش با پژوهش‌های (Dareh Zarashki et al, 2023)، (Safwani et al., 2021) و (Humphrey et al., 2000) هم‌راستا است.

برای پاسخ به سؤال دو پژوهش، رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های حساسی زیست‌محیطی به چه صورت است؟ طبق نتایج آزمون، رتبه‌بندی رتبه‌بندی مؤلفه‌های حساسی زیست‌محیطی به ترتیب عبارت‌اند از: مؤلفه گزارشگری پایداری در رتبه اول، مؤلفه کنترل و کاهش آلاینده‌ها در رتبه دوم، مؤلفه مدیریت پسماند و زیست‌بوم در رتبه سوم، مؤلفه الزامات محیطی و فرهنگی در رتبه چهارم و مؤلفه مدیریت منابع طبیعی و انرژی در رتبه پنجم قرار گرفت.

حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی نیازمند شناسایی و تعریف دقیق مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با فرآیندهای تولیدی است. بنابراین، این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها می‌توانند به‌عنوان ابزارهای اصلی در حسابرسی زیست‌محیطی شرکت‌های تولیدی مورد استفاده قرار گیرند. همچنین، با شناسایی و ارزیابی دقیق این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، شرکت‌های تولیدی می‌توانند نقاط قوت و ضعف خود را در زمینه عملکرد زیست‌محیطی شناسایی کرده و اقدامات بهبود مناسبی را اتخاذ کنند.

پیشنهادهای کاربردی

پیشنهادهای کاربردی جهت توجه به حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی

۱. تشکیل یک تیم داخلی برای تدوین و پیاده‌سازی سیستم مدیریت زیست‌محیطی، آموزش کارکنان و اخذ گواهینامه مربوطه،
 ۲. تخصیص بودجه و منابع به بخش تحقیق و توسعه، همکاری با دانشگاه‌ها و موسسات تحقیقاتی برای توسعه پروژه‌های زیست‌محیطی،
 ۳. تحلیل جریان پسماند، شناسایی فرصت‌های کاهش و بازیافت، و اجرای برنامه‌های آموزشی و انگیزشی برای کارکنان،
 ۴. انجام ممیزی انرژی، اجرای پروژه‌های بهینه‌سازی و نصب تجهیزات بهره‌ور، و سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر مانند پنل‌های خورشیدی،
 ۵. نصب سیستم‌های بازچرخانی آب، بهینه‌سازی فرآیندهای تولیدی و استفاده از مواد اولیه بازیافتی.
 ۶. آموزش و تربیت اعضای تیم حسابرسی، تعیین معیارهای ارزیابی و اجرای حسابرسی‌های دوره‌ای،
- با اجرای این پیشنهادهای شرکت‌های تولیدی می‌توانند نه تنها عملکرد زیست‌محیطی خود را بهبود بخشند، بلکه به‌عنوان پیشرو در زمینه توسعه پایدار و مسئولیت‌های زیست‌محیطی شناخته شوند.
- همچنین، به پژوهشگران، پیشنهاد می‌گردد که پژوهشی جامع در ارتباط با تبیین الگوی حسابرسی زیست‌محیطی در شرکت‌های تولیدی کشور انجام گردد.

References

1. Abbasi, I, Timournejad, K, Yar Ahmadi, M. (2024). Analyzing the dimensions and components of the social justice development model in line with the implementation of the national policy. *Development Studies and Resource Management*, 4(1).143-160. [In Persian]
2. Arens, A., R. Elder, and M. Beasley. (2003). "Auditing and Assurance services: an integrated approach". Pearson Education, Leicestershire, pp.791.
3. Akbari, Ahmad, Pourzamani, Zahra. (2017). Company management structure, environmental audit and financial reporting quality, accounting knowledge and management audit, 7 (26), 133-144. [In Persian]
4. Bekhardi Nasab, Vahid, Jolanjad, Fatemeh. (2016). Descriptive review of environmental audit. *Environmental Law Quarterly*, 2 (1), 18-29. [In Persian]
5. Boiral, O., and J. M. Sala.(1998). Environmental management: Should industry adopt ISO 14001. *Business Horizons* 41:pp.57- 63.
6. Dareh Zarashki, Abolfazl, Hirani, Forough, Taftian, Akram. (1401). Providing an environmental financial audit model to monitor Iran's state-owned companies. *Accounting Advances*, 14(1), 37-58. [In Persian]
7. Deat, (2004)."Environmental auditing", integrated Environmental management,information series 14,Department of Environmental Affairs and Tourism,Pretoria.
8. Earnhart, D., Leonard, J.M. (2016). Environmental Audits and Signaling: The Role of Firm Organizational Structure, Resource and Energy Economics, <http://dx.doi.org/10.1016/j.reseneeco.2016.01.002>.
9. Frey, C., Johnson A, (2000). "Environmental Auditing Since EPA's 1986 Audit Policy", available at: <http://ssrn.com>.
10. Humphrey, N., Hadley, and M. Baxter. (2000). *Environmental auditing*. Palladian Law Publishing, Bembridge, p .229.
11. Jafari, Behzad, Khairalahi, Farshid, Chavshani, Mojtabi, Faiz Javadian, Seyed Hamed. (1402). Investigating the relationship between strategic management accounting and strategic environmental performance

- considering the effects of environmental strategies. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 14(53), 187-200. [In Persian]
12. Karimi, R, Eder, Nabiullah, Chitsaz, M A. (2024). Explaining the impact of tourism on the socio-economic development status of Semiram region with the focus of the sixth development plan. *Development and resource management studies*, 4(1), 53-70. [In Persian]
 13. Khodaparast, V, Jalal Kamali, M J, Fathi Rad, N, Selajgeh, S, Gyuki, E. (2024). Designing a career path model according to the impact of green human resources and social responsibility in the General Department of Cooperatives, Labor and Social Welfare of Fars province. *Development and Resource Management Studies*, 5(2), 27-38. [In Persian]
 14. Khodayi, F, Taghizadeh, H, Bagherzadeh Khajeh, M. (2024). Examining the dimensions and components of the model of key factors of sustainable value creation in supply chains: a case study of Iran's oil and gas industry. *Development Studies and Resource Management*, 4(1), 17-32. [In Persian]
 15. Moulai Birgani, F, Salehi, Elah K, Basirt, M, Kaab Omir, Ahmed. (2024). Presenting an interpretative model of competitive values of green accounting in Tehran Stock Exchange - an analysis based on Q method. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 14(54), 89-110. [In Persian]
 16. Pfaff, A. S. P., & Sanchirico, C. W. (2000). vironmental self-auditing: Setting the proper incentives for discovery and correction of environmental harm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 16, 189–208.
 17. Piri, H (2024). The components of sustainable development in the performance of manufacturing companies. *Development studies and resource management*, 5(2), 61-68.
 18. Safwani Leila, Mohseni Abdul Reza, Ghasemi Mostafa. (1400), design of propositional themes model of green audit. *Audit knowledge*. 21 (85): 487-519. [In Persian]
 19. Salewski, M ,Zülch, H (2014),The Association between Corporate Social Responsibility (CSR) and Earnings Quality – Evidence from European Blue Chips,HHL Leipzig Graduate School of Management, HHL Leipzig Graduate School of Management,January 7, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm? abstract_id=2141768,HHL Working Paper Series No. 112.
 20. Shahabi, Saleh, Jamshidi Navid, Babak, Ghanbari, Mehrdad. (1404). Investigating the management of environmental costs in petrochemical companies admitted to the Tehran Stock Exchange using financial performance indicators. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 14(55), 111-127. [In Persian]
 21. Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet M. (1998),*Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*,Thousand Oaks, California: Sage.
 22. Stanfford Sarah L., (March, 2004)."Explaining State Adoption of Environmental Audit Legislation",The College of William & Mary, available at: <http://ssrn.com>.
 23. Zarezadeh, Elham, Moinuddin, Mahmoud, Dehghan Dehnavi, Hassan. (1403). Analyzing the dimensions of corporate social responsibility based on qualitative content analysis and fuzzy screening. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 13(50), 169-185. [In Persian]



Research Paper

Identifying the Key Variables Affecting the Design of Culturally Diverse Human Resource Management Policies (Study of Iranian Government Organizations)

Alireza Alinezhad Jeydan: Ph.D. Candidate, Department of Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Mehdi Babay Ahari*: Assistant Professor, Department of Management, Adiban Higher Education Institute, Garmsar, Iran

Javad Mehrabi: Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Received: 2024/09/18 **PP** 45-58 **Accepted:** 2024/12/11

Abstract

In today's interconnected world, organizational human resources are increasingly diverse in culture, ethnicity, and background. Effectively managing this cultural diversity is essential, as it presents challenges such as communication barriers and stereotypes, which can hinder employee collaboration, satisfaction, and overall organizational performance. This research aims to identify the key factors influencing the development of a culturally diverse human resources management policy in Iran's government organizations. The study reviews 35 research articles published between 2006 and 2021 on cultural diversity management. An exploratory design was utilized, beginning with qualitative data collection through library studies and a meta-analysis evaluation. The findings indicate that the main variables affecting cultural diversity policy fall into two categories: functional and strategic, each defined by five components. In the strategic category, the importance of unity and cultural cohesion within the organization was highlighted, while in the functional category, the development of cultural skills was identified as the most impactful factor. Therefore, it is recommended that Iran's government organizations focus on enhancing unity and cultural cohesion by creating opportunities for employees from diverse backgrounds to collaborate, share experiences, and foster a sense of common identity.

Keywords: Diversity Management, Cultural Diversity, Policy, Government Organizations, Meta-Analysis

Citation: Alinezhad Jeydan, A., Babay Ahari, M., & Mehrabi, J. (2025). **Identifying the Key Variables Affecting the Design of Culturally Diverse Human Resource Management Policies (Study of Iranian Government Organizations)**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 45-58.

Extended Abstract

Introduction

In organizations, people are essential for achieving goals, with employees and managers from diverse cultural backgrounds. This diversity can create varied workplace reactions, posing challenges for managers. If mishandled, it can hinder organizational performance. Diversity includes not only race and gender but also disability, socioeconomic status, and life experiences. It reflects distinct groups with unique beliefs, fostering tolerance and inclusivity. Globalization has amplified these interactions, making it necessary to cultivate a global culture to attract talent. Acknowledging cultural differences is crucial, as they influence organizational dynamics. While multicultural organizations can boost productivity, they may also lead to increased error risks. In Iran, government bodies include various ethnic groups, underscoring the need for effective diversity management to enhance innovation. Although diversity can enhance creativity and performance, it may also result in conflicts and decreased cohesion. More research is needed to navigate the complexities of cultural diversity in the workplace.

Methodology

This research identifies and determines the main variables influencing the design of culturally diverse human resource management policy in Iran's government organizations. Applied research is done with mixed data, and the data collection method is descriptive-report. In this research, exploratory design is used. First, qualitative data are collected through library studies and evaluated based on meta-analysis. The steps of meta-analysis include: 1) formulation of research questions, 2) search of related literature, 3) determination of selection criteria, 4) selection of appropriate dependent variables, and 5) selection of the meta-analysis model (Baldozzi et al., 2019). The statistical

population includes articles, books, and theses between the years 1385 and 1400 about the management of cultural diversity. Different databases were used to find related research, and finally, 35 articles were selected.

Results and discussion

Designing cultural diversity management policies in Iran's government organizations is essential, necessitating consideration of the country's unique dynamics. This research identifies key factors affecting culturally diverse human resource policies through a meta-analysis of 35 studies, categorizing variables into strategic and functional elements with ten indicators. The strategic focus is on cultural unity, promoting shared identity among diverse employees. The functional aspect enhances cultural skills through education and initiatives fostering intercultural communication. Prioritizing cultural diversity is vital for a productive work environment meeting diverse population needs. Implementing comprehensive policies improves workplace dynamics, as research indicates a common identity reduces conflicts, while cultural competencies facilitate teamwork.

Conclusion

This study aligns with findings from Noran and Zartaj (2024) and others, highlighting that diverse cultures can lead to conflicts affecting performance, necessitating regular evaluation of diversity management approaches. Adapting to changing cultural dynamics is crucial for ongoing effectiveness. By addressing specific organizational needs, this model can create an inclusive and high-performing environment, boosting organizational success. Regular assessments of policy effectiveness using employee feedback and performance metrics are critical. Additionally, combining qualitative research with quantitative analysis will help evaluate the impact of diversity policies on employee satisfaction, productivity, and retention. Investigating interventions promoting cultural unity and skills development is also recommended.



مقاله پژوهشی

شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی ایران)

علیرضا علی‌نژادجیدان: دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

مهدی بابای اهری: استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی ادیبان، گرمسار، ایران

جواد محرابی: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸ صص ۴۵-۵۸ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱

چکیده

در دنیایی که امروزه به یک دهکده جهانی تبدیل شده است، نیروی انسانی سازمان‌ها از نظر فرهنگ، قومیت و پیشینه متنوع تر می‌شوند. مدیریت موثر این تنوع فرهنگی ضروری به نظر می‌رسد، مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها چالش‌های متعددی از جمله موانع ارتباطی، کلیشه‌ها را ایجاد می‌کند که می‌تواند مانع همکاری و رضایت کارکنان، و بر عملکرد و موفقیت کلی سازمان تأثیر بگذارد. هدف این پژوهش شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی در سازمانهای دولتی ایران می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل پژوهش‌های صورت گرفته در بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ درباره مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها است. در این پژوهش، از بین انواع روش‌های پژوهش، از طرح اکتشافی از نوع مقوله‌بندی استفاده گردیده است. در این پژوهش ابتدا داده‌های کیفی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (فیش برداری) جمع‌آوری شده و براساس فراتحلیل مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. نتایج نشان داد، که متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی تنوع فرهنگی در دو دسته متغیرهای عملکردی و راهبردی که هر کدام با پنج مؤلفه تعریف می‌شوند. در دسته راهبردی، متغیر وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان؛ در دسته عملکردی، توسعه مهارت‌های فرهنگی بیشترین تکرار را در تحقیقات بررسی شده داشته‌اند که به معنای بیشترین تأثیر است. لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دولتی ایران بر ارتقای حس وحدت و انسجام فرهنگی در محیط کار تمرکز کنند که شامل ایجاد فرصت‌هایی برای کارمندان با پیشینه‌های مختلف باشد تا گرد هم آیند، تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و حس هویت مشترک را در سازمان ایجاد کنند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تنوع، تنوع فرهنگی، خط مشی، سازمان‌های دولتی، فراتحلیل

استاد: علی‌نژادجیدان، علیرضا؛ بابایی اهری، مهدی و محرابی، جواد (۱۴۰۴). شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی ایران)، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۴۵-۵۸.

مقدمه

در سازمان‌ها، افراد به عنوان یکی از عناصر سازمانی هستند که به سازمان جهت نیل به هدف کمک می‌کنند. این افراد در پست‌های مختلف به عنوان کارمند یا مدیر ایفای نقش می‌کنند. معمولاً این افراد دارای فرهنگ‌های متنوع و مختلف هستند که وارد سازمان کرده‌اند که این تنوع فرهنگی باعث واکنش‌های متفاوت در سازمان و محیط کار می‌گردد. لذا، این تنوع فرهنگی به عنوان چالشی است که مدیران سازمان با آن روبرو هستند. بنابراین، اگر مدیران این تنوع فرهنگی را به درستی مدیریت نمایند، مشکلاتی از جمله کاهش عملکرد سازمان رادری خواهد داشت (Dolcinar, 2017). تنوع مسئله‌ی مهمی در نیروی کار امروزی است که هم برای کارفرمایان و هم برای کارمندان یک اولویت است. در حالی که بسیاری از مردم بر این باورند که تنوع به نژاد و جنسیت محدود می‌شود، با ادغام جنبه‌های دیگر مانند معلولیت، ناتوانی و وضعیت اجتماعی-اقتصادی، شرايطی را ایجاد می‌کند که بسیار فراتر از آن می‌روند. بسیاری از سازمان‌ها، همچنین، در هنگام بررسی افراد مختلف برای کسب و کار خود، سبک تفکر، فرهنگ، شخصیت و تجربه‌ی زندگی را نیز در نظر می‌گیرند. انواع دیگری از تنوع وجود دارد که عبارتند از: نژاد و قومیت، سن و نسل، جنسیت و هویت جنسی، اعتقادات مذهبی و معنوی و پیشینه (Ezzat Othman et al., 2022).

تنوع فرهنگی به حضور گروه‌های مختلف فرهنگی با ویژگی‌ها، باورها، اعمال و ارزش‌های متمایز در یک جامعه اشاره دارد. درک و قدردانی از تنوع فرهنگی برای تقویت بردباری، ترویج فراگیری و ایجاد یک جامعه جهانی هماهنگ موضوعی ضروری است. تنوع فرهنگی مفهومی چندوجهی است که طیف وسیعی از ویژگی‌ها از جمله زبان، مذهب، وضعیت اجتماعی-اقتصادی، جنسیت و غیره را در بر می‌گیرد (Basnet, 2024). تنوع محیط کار ابعاد مختلفی را داراست که از فرهنگ‌های قومی گرفته تا فرهنگ‌های زبانی، ملی، اقتصادی و سازمانی را شامل می‌شود. بدون شک، جهانی شدن فرآیندی در حال انجام است که پیوندهای بین مردم، شهرها، محله‌ها، مناطق و همچنین، کشورهایی را که به هم نزدیکتر از همیشه بوده‌اند مشخص می‌کند. پیامد مستقیم این پیشرفت، درهم تنیدگی زندگی مردم یک نقطه از جهان با مردم نقاط دیگر، از طریق رسانه‌های مختلف مانند لباس، غذا، موسیقی، اطلاعات و ایده‌ها است. سرعت پیچیده و مبهم شدن سازمان‌ها، همراه با فشار کاری عظیم، در پی رقابت شدید، ایجاد یک فرهنگ جهانی را ضروری کرده است که بتواند الهام‌بخش و جذب‌کننده کارکنان از بخش‌ها و مناطق مختلف جهان باشد که برای استخدام در هر سازمانی، حس سازگاری ایجاد کنند (Inegbedion et al., 2020). تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و شناسایی آن‌ها در محیط‌هایی که با چندگانگی فرهنگی مواجهند از ضروریات است. در سازمان‌ها نه تنها تفاوت‌های فرهنگی وجود دارند، بلکه بر محیط سازمان و راه و روش انجام کارها نیز تأثیر به سزایی می‌گذارند. امروزه سازمان‌ها با پیچیدگی فرهنگی عجین گردیده‌اند. در سازمان‌ها و گروه‌های چند فرهنگی امکان افزایش بهره‌وری، بیشتر از سازمان‌ها و گروه‌های متجانس است ولی در مقابل، احتمال بروز اشتباهات در فرایند کار نیز از سازمان‌ها و گروه‌های متجانس بالاتر است (Stahl et al., 2010).

سازمان‌های دولتی ایران سهم بیشتری در اشتغال کشور دارند و وجود اقوام مختلف در ایران که بخاطر اشتغال به نقاط مختلف ایران مهاجرت می‌نمایند. با توجه به وجود فرهنگ‌های متنوع در کشور ایران، و در پی آن، حضور کارکنان از فرهنگ‌های مختلف در سازمان‌های ایرانی، این امر در سازمان‌های دولتی ایران امری ضروری به نظر می‌رسید. همانطور که اشاره گردید، تنوع شامل ابعاد مختلفی از جمله؛ قومیت و نژاد، مذهب، زبان، جنسیت و... می‌باشد که کشور ایران و سازمان‌های ایرانی نیز از این موضوع مستثنی نیستند. اگر تنوع فرهنگی در سازمان‌ها مدیریت نشود باعث بروز هرج و مرج و مشکلاتی از جمله کاهش عملکرد و نهایتاً نابودی سازمان می‌گردد و اگر به درستی مدیریت شود، موجب نوآوری، خلاقیت و شکوفایی خواهد شد. در حالی که یک دیدگاه در خصوص تأثیر مثبت تنوع نیروی کار بر نوآوری و عملکرد سازمانی وجود دارد، اما عدم درک عمیق و کاوش در مورد پیامدهای منفی بالقوه و چالش‌های مرتبط با تنوع فرهنگی در محیط کار وجود دارد. ادبیات موجود مزایای تنوع را نشان داده است، مانند طیف وسیعی از دیدگاه‌ها و مهارت‌هایی که منجر به نوآوری و بهبود تصمیم‌گیری می‌شود. با این حال، همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد تنوع می‌تواند منجر به تعارض، کاهش انسجام گروهی و کاهش رضایت شغلی در میان کارکنان با پیشینه‌های فرهنگی مختلف شود. لذا به تحقیقات جامع‌تر نیاز است تا به بررسی پیچیدگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی نیروی کار می‌پردازد، از جمله اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به طور موثر به تعارضات و چالش‌های احتمالی که ممکن است به وجود بیاید، رسیدگی کرده و کاهش دهند. لذا با توجه به اهمیت موضوع، سوال اصلی این پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود که متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ ساختار اجتماعی پیچیده، چند بعدی و در حال تکاملی است که وابستگی‌های متقابل بین ساختار اجتماعی و عامل انسانی را نشان می‌دهد. آن طور که جاها (۲۰۱۲) اخیراً بیان داشته است، فرهنگ به روش‌های متفاوت و اغلب متناقضی تعریف شده است. اما تعریف کلاسیک کروبر و کلوشهون^۱ (۱۹۵۲) بیان می‌دارد که: فرهنگ شامل الگوهای صریح و ضمنی و رفتاری است که توسط نمادها به دست آمده و منتقل می‌شود و دستاورد متمایز گروه‌های انسانی از جمله تجسم آنها در مصنوعات را تشکیل می‌دهد. هسته اساسی فرهنگ شامل ایده‌های سنتی (یعنی برگرفته از ریشه‌های تاریخی و منتخب) و به ویژه ارزش‌های پیوسته آنهاست. سیستم‌های فرهنگی ممکن است، از یک سو، به عنوان محصول عمل و از سوی دیگر، به عنوان عناصر شرطی کنش بعدی در نظر گرفته شوند. معانی مختلفی از فرهنگ سازمانی ارایه شده است؛ برخی از آنها عبارتند از: مجموعه‌ای از مفروضات ذهنی مشترک و هدایت رفتارهای کاری، انعکاس ایدئولوژی غالب افراد، مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، نظامی از معانی مشترک اعضا، راه حل مشکلات برای تطابق بیرونی و انسجام درونی، نشان دهنده مفروضات مشترک، ارزش‌ها و هنجارها، رفتارهای پذیرفته شده، و واکنش ناشی از درک مسایل، که هریک بعدی قابل توجه از فرهنگ سازمانی را آشکار می‌سازند (Akbari et al., 2019).

تنوع و پیچیدگی فرهنگ بشری خود را از طریق اشکال متعدد زبان، آیین، اسطوره، اشیاء مادی، هنر، موسیقی و غیره نشان می‌دهد. از سویی دیگر، کاندولا و فولرتون^۲ تعاریف مختلفی از تنوع را با تمرکز بر این مفهوم پیشنهاد کردند که تنوع تفاوت‌های قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده از جمله جنسیت، سن، پیشینه، نژاد و ویژگی‌های شخصیتی را شامل می‌شود. تعداد زیادی از محققان، بر این موضوع تأکید دارند که کارکنان دارای پیشینه‌های مختلف در تصمیم‌گیری اثربخش سازمانی سهم مثبتی دارند، در حالی که برخی دیگر بر احتمال به خطر انداختن تنوع عملکرد گروه از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی اجتماعی تأکید دارند (Raewf & Mahmood, 2021). (جورجیادو و همکاران، ۲۰۱۹). تنوع نباید به عنوان اشاره به یک گروه اخلاقی یا اقلیت در یک نظام اجتماعی تعریف شود. تنوع در واقع باید حالت‌های عاطفی، باورها و ویژگی‌های فردی را در خود جای دهد (Chau, 2020).

محققان زیادی تنوع را به عنوان تصدیق، پذیرش، درک و رتبه‌بندی تنوع در حوزه‌های مختلف با استفاده از ابزار احترام به سن، تحصیلات، نژاد، تمدن، هوش و... تعریف کرده‌اند. ترکیب این تفاوت‌ها در بین افراد مختلف در یک سازمان، نیز می‌تواند به عنوان تنوع نیروی کار نامیده شود که به نظر ساده می‌رسد، اما تنوع دربرگیرنده رنگ، جنسیت، زمینه اخلاقی، سن، خلق و خوی، مهارت‌های آکادمیک، مفهوم، نهاد، تحصیل، جامعه و غیره می‌باشد. تنوع نه تنها دربرگیرنده ادراک افراد است بلکه ادراک دیگران را نیز دربر می‌گیرد. این دیدگاهها بر تعامل آنها تأثیر می‌گذارد (Raewf & Mahmood, 2021). در پژوهش رجب پور سواری و همکاران (۱۴۰۱)، به بررسی تأثیر پدیده تنوع فرهنگی بر فرایند آموزش: یک مطالعه پدیدارشناسانه پرداختند که پنج مضمون اصلی شامل تأثیرات چندفرهنگی بر فرایند آموزش، ادراک معلمان از تنوع فرهنگی، فرصت‌ها، راهکار (رفع موانع و تقویت فرصت‌ها)، چالش‌ها و مشکلات (رفع موانع) دسته‌بندی شدند. همچنین وود و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی اینکه آیا این تنوع پیامدهایی بر نحوه تعامل افراد و ایجاد پیوندهای اجتماعی، حتی زمانی که به یک جامعه جدید می‌پیوندند؟ پرداختند. محیط‌های اجتماعی متنوع‌تر از نظر فرهنگی - که در اینجا در مقیاس‌های جغرافیایی و زمانی متعدد تعریف شده‌اند - به افراد رفتارهای سازگار اجتماعی می‌بخشد که به آنها کمک می‌کند تا به طور گسترده با جوامع جدید و ناهمگون ارتباط برقرار کنند.

تنوع فرهنگی نیز همانند فرهنگ، تعاریف متفاوت و متعددی ناشی از متن و زمینه‌ای که در آن قرار می‌گیرد، پیدا می‌کند. تنوع دارای مفاهیم توصیفی و ترویجی است. در دهه‌های اخیر تنوع بیشتر به تنوع فرهنگی و اجتماعی مخصوصاً تنوع قومی و نژادی اشاره دارد؛ برای مثال، در جوامع آمریکای شمالی اولین معنی که از تنوع به ذهن مترتب می‌شود؛ تنوع نژادی است. تنوع فرهنگی به تفاوت‌های گروهی در دستاوردهای مادی و غیر مادی دلالت دارد. تنوع، در فارسی به گوناگونی مشهور است. به طور کلی، اصطلاح تنوع همراه با مفاهیمی همچون نژاد، رنگ، جنسیت، سن، ملیت، مذهب، افکار سیاسی، جهت‌گیری‌های جنسی و غیره در بین مردم همراه است (Moran et al., 2014). واژه تنوع فرهنگی در کتاب‌های مختلف با واژه‌های معادل همچون چند فرهنگی و کثرت گرایی فرهنگی به کار رفته است؛ اما آنچه که از تعریف همه این واژه‌ها بر می‌آید، جامعه‌ای است که در آن فرهنگ‌های متعددی وجود دارد. واتسون^۳ جامعه چند فرهنگی را جامعه‌ای می‌داند که در آن فرهنگ‌های متعددی وجود داشته باشد (Chau, 2020). تنوع فرهنگی در محیط کار چالش مداومی را برای مشاغل ایجاد نموده است. بنابراین، تیم‌های رهبری باید برنامه‌های آموزشی اثربخشی را توسعه دهند و از طریق نمونه‌ها و اقداماتی، تعهد کاملی را در همه سازمان به منظور

¹ Jahoda

² Kroeber and Kluchhohn

³ Kandola and Fullerton

⁴ Georgiadou & et., al.

⁵ vatson

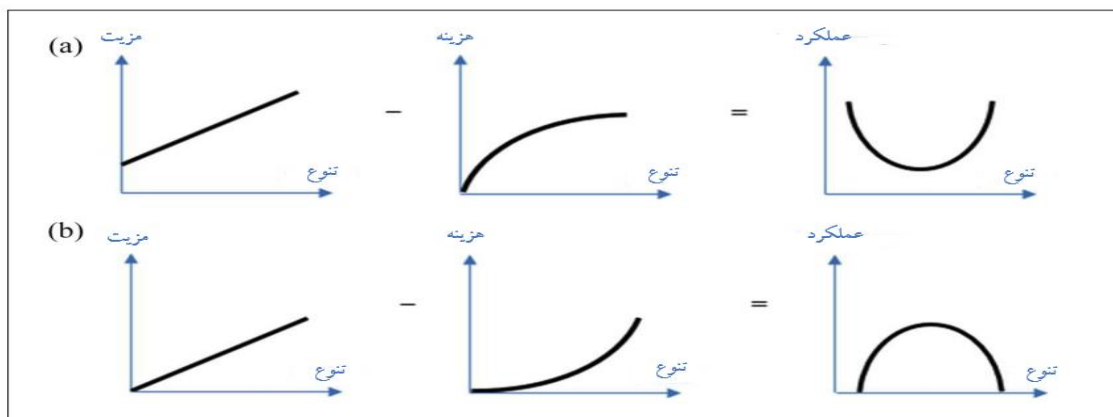
افزایش عملکرد کلی رهبری نمایند. علی‌رغم حجم گسترده تحقیقاتی که در مورد تنوع فرهنگی انجام شده است، هنوز هم به مطالعه اثرات آن بر تصمیم‌گیری رهبران سازمانی و بر عملکرد کلی سازمان در محیط‌های تجاری واقعی نیاز است. هر شرکتی منحصر به فرد است، و باید تحقیقاتی را انجام دهد که به صراحت توسعه یافته است تا اثرات تنوع فرهنگی در سازمان خود را درک کند. دیدگاه رهبران و کارکنان در مورد تأثیرات تنوع فرهنگی در سازمان‌ها برای پر کردن شکاف و درک بهتر مشکل بسیار مهم است. دیدگاه‌های آنها به منظور توسعه شیوه‌های تجاری اثربخش، که هم به فرصت‌های ذاتی تنوع و شمول در محیط کار پاسخ می‌دهند و هم با موفقیت موضوع را تشخیص می‌دهند، امری حیاتی و مهم است (Pasic, 2020).

از سویی نیز، رهبران و مدیران در درون شرکت خود مسئولیت‌های مهمی را برعهده دارند. آنها تصمیمات خود را تحت فشار مداومی از سوی عوامل مختلف تجاری، از جمله تنوع فرهنگی می‌گیرند، که بر عملکرد شخصی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. تنوع فرهنگی تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری رهبران و عملکرد سازمانی دارد. بنابراین، رهبران و مدیران ارشد باید بر پیامدهای تنوع فرهنگی در همه سازمان خود تأکید داشته باشند. نیروی کار در سراسر جهان به دلیل جهانی شدن، برون سپاری و سایر عوامل تجاری در حال تغییر و تنوع فزاینده است. مدیران ارشد باید دیدگاه‌های اقلیت را در تصمیم‌گیری شرکت بگنجانند و از تلاش‌های آنها برای افزایش اثربخشی سازمانی قدردانی نمایند (Pasic, 2020). حفظ کثرت ارزش‌های فرهنگی می‌تواند فرآیندهای کاری را به طرق مختلف دیگری شکل دهد. یک گروه چندفرهنگی می‌تواند تفکر واگرا را حفظ نموده و ذهنیتی خلاق پرورش دهد یا دیدگاه گسترده‌تری در مورد مشکلات ارائه دهد. شواهد حاکی از آن است که افرادی که تجربیات چندفرهنگی گسترده‌ای دارند، از فرهنگ‌های خارجی برای ایجاد و بسط ایده استفاده می‌کنند، که هر دو نشانه فرآیندهای شناختی مرتبط با خلاقیت‌اند. بنابراین، گروه‌های دارای تنوع فرهنگی می‌توانند فرآیندهایی ایجاد کنند که به جای محدود کردن خود به یک رویکرد واحد، تعادل، ترکیب و هماهنگی با ارزش‌های متنوع گروهی را ایجاد نمایند (Cox & Blake, 1991).

در دهه‌های اخیر مدیریت تنوع در مطالعات مدیریت و سازمان، به یک حوزه تحقیقاتی رو به رشد تبدیل شده است، به طوری که اخیراً در همه سازمان‌ها در دنیا مورد توجه بسیاری از محققان و دانشمندان منابع انسانی قرار گرفته است. در پژوهشی عبدلی و همکاران (۱۴۰۲)، به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان-های دولتی ایران با رویکرد کیفی تحلیل محتوا پرداختند که ۳۶ مفهوم و ۴ مقوله (کد محوری)، از مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی تنوع محور در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. این مؤلفه‌ها شامل ویژگی‌های فردی (در مرکز مدل)، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و نهایتاً در خارجی ترین قسمت مدل، ویژگی‌های مدیران می‌باشد. بدین معنی که مدیران سازمان‌های دولتی در مدیریت منابع انسانی در جهت بهره‌مندی از استعداد‌های جوانان نخبه برای سازمان‌های دولتی، از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند.

تنوع فرهنگی، به ویژه، ممکن است فرآیندها و نتایج تیم را متفاوت از انواع دیگر تنوع تحت تأثیر قرار دهد. تفاوت‌های فرهنگی اغلب در سطح ناخودآگاه عمل می‌کنند. بنابراین، برخی از اثرات آنها ممکن است شناسایی نشده و یا ممکن است به اشتباه نسبت داده شود. در عین حال، تفاوت‌ها در فرهنگ اغلب منبعی برای طبقه‌بندی و کلیشه‌سازی هستند، بنابراین، تأثیرات تنوع فرهنگی ممکن است قوی‌تر از سایر منابع تنوع باشد. موفقیت و رقابت پذیری یک سازمان به توانایی آن در پذیرش تنوع و درک مزایای آن بستگی دارد. تأثیر مثبت تنوع فرهنگی بر محیط کار این است که کارکنان متعلق به فرهنگ‌های مختلف معمولاً دانش، استعداد و تجربیات متفاوتی دارند. این امر می‌تواند با تجزیه و تحلیل یک موضوع از دیدگاه‌های مختلف و ارائه راه حل‌های متنوع‌تر که در انطباق با بازارهای در حال نوسان و تقاضاهای مشتری انعطاف پذیر هستند، برای سازمان مفید باشد (AKBARI ET AL., 2019). نوران و زرتاج (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان بررسی مدیریت تنوع فرهنگی و فرآیند حکمرانی در بخش آموزش با هدف بررسی کاربرد حکمرانی برای مدیریت تنوع فرهنگی در بین اعضای هیئت علمی برای دستیابی به مدیریت پایدار منابع انسانی در کالج‌های اجتماعی پرداختند که نشان داد همبستگی بین مدیریت تنوع و فرآیند حاکمیت در بین اعضای هیئت علمی، مشکلات ارتباط و تعامل کارکنان با پیشینه‌های متنوع را حل می‌کند. مدیریت تنوع به برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های خاصی اشاره دارد که سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش نیروی کار متنوع و ارتقای برابری سازمانی ایجاد و اجرا کرده‌اند. علی‌رغم محبوبیت مدیریت تنوع، اثرات این شیوه‌های مدیریت به جز نمایش عددی در رتبه بندی‌های مدیریتی مورد مطالعه قرار نگرفته است. سازمان‌ها تمایل دارند شیوه‌های مشابهی مانند برنامه‌های راهنمایی، آموزش تنوع و شبکه‌ها را بدون ویژگی‌های موقعیتی زیاد اجرا کنند. این امر نشان می‌دهد که انواع مختلفی در شیوه‌های مدیریت تنوع وجود ندارد، گویی که «یک اندازه برای همه مناسب است. به‌علاوه، بیشتر شیوه‌های مدیریت تنوع بر مقوله‌های هویتی واحد (مانند زنان، اقلیت‌های قومی) بدون زیر سؤال بردن ناهمگونی در این دسته‌ها تمرکز می‌کنند. علی

رغم گسترش مدیریت تنوع، ما هنوز در مورد این که کدام یک از شیوه‌های مدیریت تنوع مؤثرتر هستند، و علاوه بر این در کدام محیط‌ها و زمینه‌های سازمانی اثربخش‌تر هستند، چیزی نمی‌دانیم (CHAU, 2020). شکل (۱) تصویری نظری از ترکیب مکانیسم‌های نهفته (منافع و هزینه) که منجر به شکل تنوع فرهنگی و رابطه آن با عملکرد سازمان می‌شود. بخش (الف) مکانیسم پنهان را نشان می‌دهد که منجر به یک رابطه U شکل بین تنوع و عملکرد می‌شود. بخش (ب) مکانیسم پنهانی را نشان می‌دهد که منجر به یک رابطه U شکل معکوس بین تنوع و عملکرد می‌شود (Dennissen ET AL., 2018).



شکل ۱- رابطه تنوع و عملکرد (Chau, 2020)

در پژوهش‌های مختلفی از جمله انصاری و همکاران (۱۴۰۰)، با عنوان ارائه الگوی خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران) اشاره نمود که نتایج آن نشان داد خط مشی گذاری فرهنگی در راستای تحول فرهنگی در آموزش عالی به عنوان مقوله محوری در مدل تحقیق، به همراه مقوله‌های زمینه‌ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها، الگوی خط مشی گذاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران را تبیین می‌کند. نتایج پژوهش حاضر علاوه بر ترسیم الگوی خط مشی گذاری در سازمان مورد اشاره، فرایند خط مشی گذاری در آموزش عالی ایران را نیز واکاوی و تبیین می‌کند. عزت عثمان و ابراهیم فودا (۲۰۲۲)، پژوهشی را با عنوان چارچوب مدیریت تنوع فرهنگی به منظور افزایش عملکرد شرکت‌های طراحی معماری در مصر انجام دادند. نتایج مطالعات موردی نشان داد که شرکت‌های طراحی معماری که رویکرد مدیریت تنوع فرهنگی را اتخاذ می‌کنند در افزایش عملکرد خود موفق بوده‌اند. علاوه بر این، طرح‌های آموزشی که توسط سازمان‌های غیردولتی انجام شد، توانست معماران رنگین‌پوست را در جوامع خود ادغام نموده و موجب ارتقاء جامعه شود. دون سولمون و فاکیدوما^۱ (۲۰۲۱)، پژوهشی را تحت عنوان مدیریت تنوع فرهنگی: پیامدهای نوآوری سازمانی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که: تیمی که دارای ویژگی‌های متنوعی است می‌تواند مجموعاً جرقه‌ای از خلاقیت را برانگیزد و احتمالاً ظرفیت بهتری برای رفع اشکالات پیچیده ارائه کند و راه‌حل‌های برتر ارائه دهد. در محیطی که از نظر فرهنگی نیروی کار متنوعی دارد، سازمان به طور خلاقانه و نوآورانه‌ای رشد می‌کند. در ادامه به بررسی روش تحقیق و یافته‌ها پرداخته می‌شود.

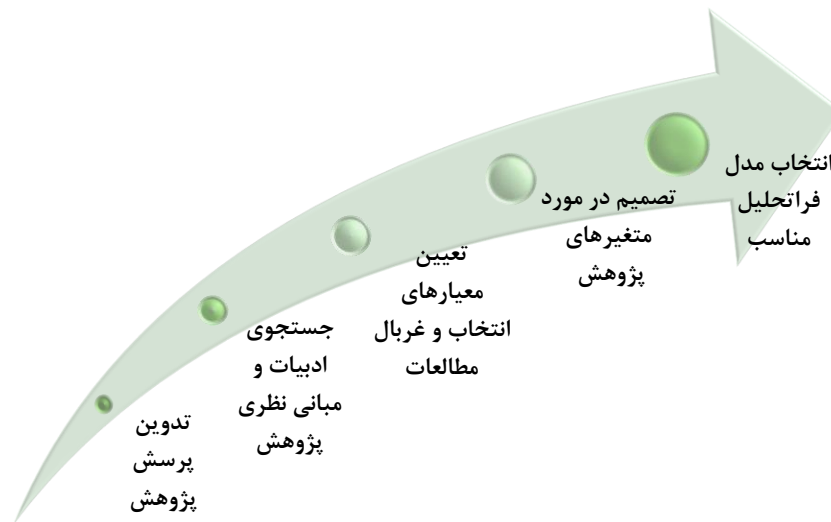
مواد و روش تحقیق

هدف از این پژوهش شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی در سازمانهای دولتی ایران است؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته؛ و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود. در این پژوهش از طرح اکتشافی از نوع مقوله‌بندی استفاده می‌شود. در این طرح ابتدا داده‌های کیفی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (فیش برداری) جمع‌آوری می‌شود و براساس فراتحلیل^۲ مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. گام‌های اصلی روش فراتحلیل عبارتند از: (۱) تدوین پرسش پژوهش (۲) جستجوی ادبیات و مبانی نظری پژوهش (۳) تعیین معیارهای انتخاب و غربال مطالعات (۴) تصمیم در مورد اینکه کدام متغیرهای وابسته یا شاخص‌های آماری مجاز یا مناسب هستند. (۵) انتخاب مدل فراتحلیل مناسب (Chau, 2020). جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مقالات، کتاب‌ها و پایان نامه‌های دانشگاهی در بین سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ درباره مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها می‌باشد. جهت یافتن

¹ Don-Solomon & Fakidouma

² Meta Analysis

پژوهش‌های مربوط از منابع اطلاعاتی مثل پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج)، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، پایگاه الزویر و پایگاه اسپرینگر استفاده شده است که در نهایت ۳۵ پژوهش انتخاب شد. در شکل ۲ مراحل روش فراتحلیل نشان داده شده است.



شکل ۲- فرایند روش فراتحلیل

بحث و ارائه یافته‌ها

تعداد پژوهش‌های بررسی شده در این پژوهش، ۱۱۲ مقاله علمی-پژوهشی؛ ۱۲ پایان نامه و ۳ کتاب در زمینه مدیریت تنوع فرهنگی بود. برای انتخاب پژوهش‌های مورد بررسی در جهت انجام مطالعه فراتحلیل در این پژوهش، پژوهش‌هایی انتخاب شدند که متغیرهای مربوط به مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها را دارا باشند و همچنین پژوهش‌ها دارای اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر باشند. شکل ۳ نمودار راهبرد جست و جو و انتخاب مطالعات را نشان می‌دهد.



شکل ۳- نمودار راهبرد جست و جو و انتخاب مطالعات

در ادامه در جدول ۱ اطلاعات توصیفی پژوهش‌های مورد استفاده در فراتحلیل گزارش شده است.

جدول ۱- اطلاعات توصیفی پژوهش‌های مورد استفاده در فراتحلیل

ردیف	کدمقاله	عنوان مطالعه	نام پژوهشگر	سال مطالعه
۱	ESK	شناسایی و اولویت بندی آسیب‌های تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی	اسکندپور و همکاران	۱۴۰۰
۲	NOR1	سیاست گذاری آموزشی ایران و تنوع فرهنگی و هویت ملی	نوربخش	۱۴۰۰
۳	KHZ	بررسی نقش صداوسیما در انتشار تنوع فرهنگی (با تأکید بر توسعه مشارکتی)	خواجانه‌نوری و زادبخش	۱۴۰۰
۴	AGH	مقایسه تطبیقی مدیریت تنوع فرهنگی و قومی در ایران و سوئیس با استفاده از مدل سه شاخه‌ای	آقاجانزاده و همکاران	۱۴۰۰
۵	ABD	شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌های مدیریت تنوع فرهنگی در مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: شعب بانک ملت شهر اردبیل)	عبدالعلی پور و همکاران	۱۳۹۹
۶	DRV	بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی و نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری‌های غرب استان مازندران)	درویش‌نژاد و کاظمی	۱۳۹۹
۷	MHP	چالش‌های خط مشی گذاری تنوع فرهنگی در عصر جهانی شدن	مدرس و هادی پیکانی	۱۳۹۹
۸	ANS	شناسایی عوامل موثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط مشی گذاری دانشگاه و راهکارهای اجرایی سازی آن (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)	انصاری و همکاران	۱۳۹۹
۹	LOU	تنوع فرهنگی هیئت مدیره، مداخله دولت و اثربخشی نوآوری شرکت: شواهدی از چین	لو و همکاران	۲۰۲۱
۱۰	GHA	نقش حقوق بین الملل در تنوع فرهنگی به عنوان عاملی برای توسعه	قاسمی دوداره و امیری	۱۳۹۹
۱۱	EBR	تبیین مفهوم کارآمدی معلمان در مواجهه با بسترهای دارای تنوع فرهنگی	ابراهیمی و همکاران	۱۳۹۸
۱۲	HZM	مدیریت تنوع فرهنگی: مفاهیم و راهکارها از چشم‌انداز بین‌المللی	هزمت	۱۳۹۸
۱۳	BAR	مدیریت تنوع فرهنگی در داروسازی در ایالات متحده	باری	۲۰۱۹
۱۴	JHN	مدیریت تنوع و تفاوت‌های فرهنگی در منابع انسانی	جهانی و همکاران	۱۳۹۷
۱۵	FTH	سنجش و تحلیل تنوع فرهنگی اجتماعی در استان‌های ایران	فتوحی مهربانی و حاتمی‌نژاد	۱۳۹۷
۱۶	FZK	مدیریت منابع انسانی در عصر تنوع فرهنگی	فیضی و عزیزیان کهن	۱۳۹۶
۱۷	GHB	ارائه الگوی خط‌مشی گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)	قربانی زاده و همکاران	۱۳۹۶
۱۸	ABS	مدل اجتماعی برای خط مشی گذاری فرهنگی در عصر جهانی شدن	عبدی و سالم	۱۳۹۵
۱۹	ALV	بررسی تنوع در سیاستگذاری فرهنگی ایران مطالعه موردی: قانون اساسی و سند نقشه مهندسی فرهنگی	الوانی و همکاران	۱۳۹۵
۲۰	HDR	نسبت حقوق بشر و تنوع فرهنگی	حیدری	۱۳۹۵
۲۱	KHK	مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها	کپکی و همکاران	۱۳۹۵
۲۲	GHP	مفهوم پردازی پدیده شکاف خط مشی در فرایند خط مشی گذاری فرهنگی	قلی‌پور و همکاران	۱۳۹۴
۲۳	KSA	تنوع فرهنگی ایران و الزامات سیاستگذاری رسانه‌ای (مطالعه موردی شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)	کوثری و آذری	۱۳۹۴
۲۴	STP	تنوع فرهنگی، حقوق بشر و رهیافت امنیت بشری	سرتیپی و کیانی	۱۳۹۴
۲۵	KLN	تنوع فرهنگی و انسجام ملی در ایران	کلاتری و همکاران	۱۳۹۴
۲۶	MRD	هم افزایی فرهنگی رویکرد موثر مدیریت تنوع فرهنگی در هزاره سوم	مرادی	۱۳۹۴
۲۷	YZD	بررسی تأثیرات تنوع فرهنگی گروه‌های اجتماعی مختلف بر شکل گیری کالبد محلات شهری	یزدی و همکاران	۱۳۹۳
۲۸	GHSM	نقش بکارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح پاسخگویی فردی معلمان	قاسم‌زاده و همکاران	۱۳۹۲

ردیف	کدمقاله	عنوان مطالعه	نام پژوهشگر	سال مطالعه
۲۹	ATF	بررسی نقش مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح بهره‌وری مدارس (با استفاده از سنجش مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان)	عطافر و همکاران	۱۳۹۲
۳۰	GHZ1	نقش به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان	قلی‌زاده و همکاران	۱۳۹۰
۳۱	GHZ2	مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی پاسخی به مطالبات دانش‌آموزان اقلیت‌های قومی و مذهبی	قلی‌زاده و همکاران	۱۳۹۰
۳۲	AMP	مدیریت منابع انسانی بین‌المللی: جهانی‌سازی، مدیریت تنوع میان فرهنگی و شرکت‌های چندملیتی	امیری و پناهی	۱۳۹۰
۳۳	NJF	خط مشی گذاری مدیریت فرهنگی در آموزش	نجف بیگی	۱۳۸۹
۳۴	SHB	مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی به عنوان نیاز مدیران	سهرابی رنایی و سهرابی رنایی	۱۳۸۹
۳۵	LAR	مدیریت تنوع فرهنگی و فرآیند به اشتراک گذاری دانش: موردی از دانمارک	لاتورینگ	۲۰۰۹

برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از پژوهش‌های مدنظر، پس از کدگذاری، از برنامه فراتحلیل جامع برای انجام دادن محاسبات آماری فراتحلیل استفاده شد؛ به این صورت که آزمون‌های آماری استفاده شده در فرضیه‌های مقالات مرور شده از طریق فرمول‌هایی که وولف^۱ ارائه کرد، به اندازه اثر تبدیل و سپس با ترکیب اندازه‌های اثر، به روش هانتز و اشمیت^۲ تحلیل شدند. همچنین برای تفسیر اندازه اثر، از جدول کوهن^۳ استفاده شد. در جدول ۲ توزیع طبقات اندازه اثر بر مبنای برآورد آمارها نشان داده شده است.

جدول ۲- توزیع طبقات اندازه اثر بر مبنای برآورد آمارها

معنای اندازه اثر	مقدار r	مقدار d
اندازه اثر کم	کمتر از ۰/۳	کمتر از ۰/۵
اندازه اثر متوسط	از ۰/۳ تا ۰/۵	از ۰/۵ تا ۰/۸
اندازه اثر زیاد	بیشتر از ۰/۵	بیشتر از ۰/۸

در جدول ۳ تعداد و درصد متغیرهای مستقل در پژوهش‌های مرور شده نشان داده شده است. براساس نتایج جدول، متغیرهای به دست آمده در دو دسته متغیرهای راهبردی و عملکردی قرار می‌گیرند. در دسته راهبردی، متغیر وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان با ۳۱ درصد و در دسته عملکردی، توسعه مهارت‌های فرهنگی با ۴۸ درصد بیشترین تکرار را در تحقیقات مرور شده داشته‌اند.

جدول ۳- تعداد و درصد متغیرهای مستقل در پژوهش‌های مرور شده

دسته‌بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده	تعداد	درصد از ۳۵ مطالعه (%)
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	۹	۲۵
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	۱۱	۳۱
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	۱۰	۲۸
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر	۸	۲۲
	ارائه سیستم یکپارچه خط و مشی فرهنگی	۹	۲۵
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	۱۳	۳۷
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	۱۷	۴۸
	ارائه فرصت شغلی برابر	۹	۲۵
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	۱۱	۳۱
	افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان	۱۲	۳۴

¹ Wolf

² Haunter & Schmite

³ Cohen

در ادامه تحلیل شاخص‌های به دست آمده، اندازه اثرها براساس شاخص همبستگی محاسبه، ترکیب و تحلیل شد. نتایج جدول ۴ آزمون خی دو نشان می‌دهد، همانطور که مشاهده می‌کنید بین آزمون خی دو و فراوانی شدت اندازه اثر r در مطالعات تفاوت وجود دارد.

جدول ۴- فراوانی طبقات اندازه اثر متغیرها

شدت اندازه اثر	آزمون خی دو			درصد معناداری
	زیر ۰/۱	زیر ۰/۳	بین ۰/۳ تا ۰/۵	بالا تر از ۰/۵
شدت اندازه اثر	بدون تاثیر	کم	متوسط	زیاد
فراوانی	۰	۱۱	۱۹	۳۶

جهت بررسی ناهمگونی بین مطالعات از آزمون Q استفاده می‌شود. همچنین جدول ۵ نتایج آماره Q نشان می‌دهد که ناهمگونی بین مطالعات فراتحلیل معنادار و اندازه اثر در تعدادی از مطالعات نیز معنادار است.

جدول ۵- میانگین تأثیر عوامل مؤثر بر خط مشی مدیریت تنوع فرهنگی

اندازه اثر r	حد پایین	حد بالایی	مقدار Z	آماره Q	درجه آزادی	مقدار P
۰/۳۱	۰/۲۹	۰/۳۴	۲۶۶/۱۵	۱۴۹۶/۲۹	۳۴	۰/۰۰۱
۰/۳۶	۰/۳۴	۰/۳۸	۱۵/۶۶			

یافته‌های جدول ۶ اندازه اثرات عوامل مؤثر بر خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی را نشان می‌دهد. ارتباط همه این متغیرها با ارائه یک خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی، برحسب همبستگی پیرسون بود که این آماره به همراه حجم نمونه و جهت رابطه، وارد نرم افزار جامع فراتحلیل و یافته‌های مرتبط با اندازه اثر، به عنوان خروجی استخراج شدند که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۶- اندازه اثرات عوامل مؤثر بر خط مشی مدیریت تنوع فرهنگی

دسته بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده	تعداد	اثرات ترکیبی ثابت	فاصله اطمینان اثرات ثابت	اثرات ترکیبی تصادفی	فاصله اطمینان اثرات تصادفی	همگنی آزمون
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	۹	۰/۴۳*	۰/۲۸ - ۰/۴۵	۰/۴۹*	۰/۵۵ - ۰/۸۱	۳۳/۱۸*
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	۱۱	۰/۵۵*	۰/۵ - ۰/۶۰	۰/۵۹*	۰/۵۲ - ۰/۶۵	۹۹/۱۵*
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	۱۰	۰/۶۹*	۰/۶۰ - ۰/۷۲	۰/۶۳*	۰/۶۰ - ۰/۶۵	۱۰۱/۱۳*
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر	۸	۰/۶۶*	۰/۶۲ - ۰/۷۰	۰/۵۸*	۰/۵۵ - ۰/۶۲	۱۱۹/۳۴*
	ارائه سیستم یکپارچه خط و مشی فرهنگی	۹	۰/۷۱*	۰/۷۲ - ۰/۷۵	۰/۶۴*	۰/۶۰ - ۰/۷۰	۱۶۴/۰۹*
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	۱۳	۰/۵۴*	۰/۵۰ - ۰/۵۷	۰/۵۶*	۰/۵۲ - ۰/۶۱	۴۹/۱۹*
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	۱۷	۰/۵۲*	۰/۴۸ - ۰/۵۵	۰/۵۱*	۰/۵۳ - ۰/۵۵	۶۳/۱۱*
	ارائه فرصت شغلی برابر	۹	۰/۶۶*	۰/۶۴ - ۰/۷۰	۰/۶۰*	۰/۵۸ - ۰/۶۴	۱۷/۳۹*
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	۱۱	۰/۶۴*	۰/۶۶ - ۰/۶۸	۰/۶۱*	۰/۵۹ - ۰/۶۳	۶۷/۲۹*
	افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان	۱۲	۰/۵۹*	۰/۵۸ - ۰/۶۲	۰/۶۳*	۰/۵۷ - ۰/۶۷	۴۹/۱۵*

تورش انتشار، سوگیری مطالعات چاپ شده را نشان می‌دهد. تورش انتشار در فراتحلیل منجر به عدم تعیین صحیح ارتباط بین عامل مواجهه و پیامد می‌شود. علاوه بر این، ممکن است که همبستگی بین مواجهه و پیامد بیشتر دیده شود یا در نظر گرفته نشود. برای برآورد تورش انتشار از سه روش روزنتال^۱، اروین^۲ و نمودار قیفی استفاده شد. بر اساس روش روزنتال از آنجا که تعداد مطالعاتی که می‌تواند یافته‌های معنادار اندازه اثر را به غیر معنادار مبدل سازد (۸۶۵) از مقدار مطالعات برآورد شده یعنی عدد ۱۲۷ بیشتر است، پس مطالعات فراتحلیل در مقابل تورش

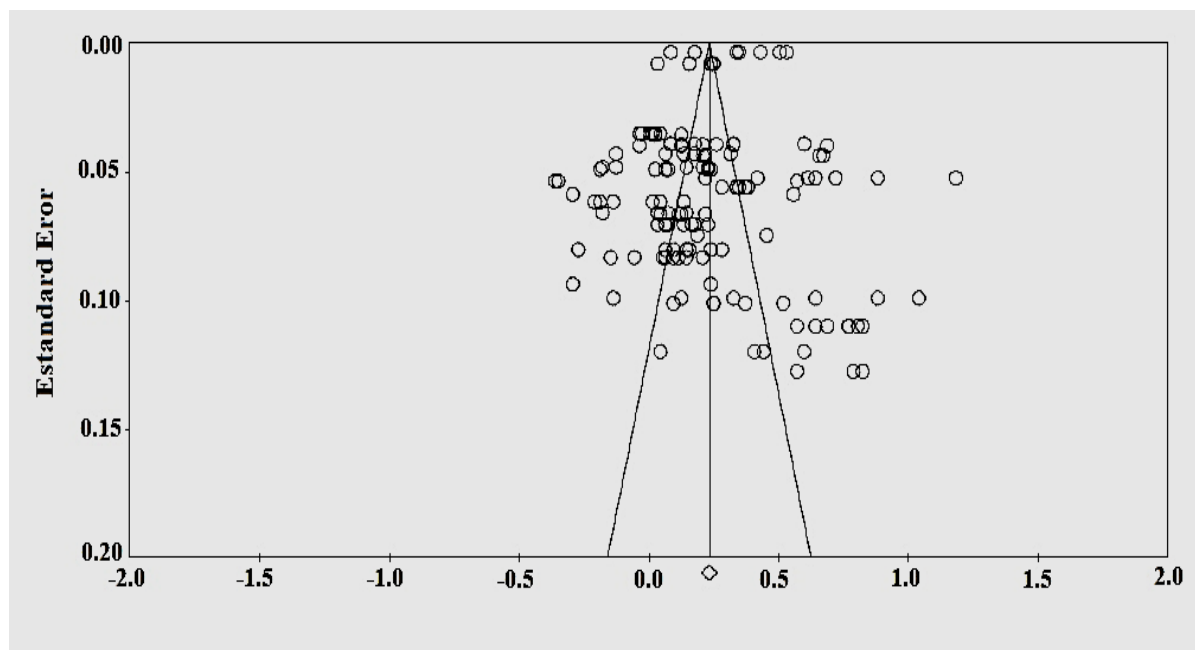
^۱ Rosenthal Method^۲ Orwin Method

انتشار مقاوم هستند. همچنین، براساس روش اروین نیز طبق جدول ۷ تعداد ۷۵ مطالعه با اندازه اثر صفر نیاز است تا متوسط اندازه اثر از مقدار فعلی اندازه اثر به مقدار کوچکتر ($0/01$) تغییر یابد، چنین پیشامدی بعید به نظر می‌رسد.

جدول ۷- برآورد میزان تورش انتشار در مطالعات مربوط به ارائه خط، مشی مدیریت تنوع فرهنگی

روشی	تعداد اندازه اثر	متوسط اندازه اثر به دست آمده	متوسط اندازه اثر مورد انتظار	متوسط اندازه اثر مطالعه	تعداد مطالعات لازم برای تنزل اندازه اثر ($0/1$)	نتیجه گیری
روزنتال	۲۷۲	$0/53$	$0/05$	$0/05$	۸۶۵	عدم تورش انتشار
اروین	۲۷۲	$0/53$	$0/1$	0	۷۵	عدم تورش انتشار

شکل ۴ نمودار قیفی نبود سوگیری را در انتشار نشان می‌دهد. نمودار قیفی با شاخص‌های خطای استاندارد در شکل ۳ نشان می‌دهد که مطالعات بزرگتر با واریانس کمتر (خطای استاندارد کمتر) در قسمت بالای شکل و مطالعات کوچکتر با واریانس بیشتر (خطای استاندارد بیشتر) در قسمت پایین شکل توزیع شده است. همچنین در جدول ۸ نتایج میزان اندازه اثر هر یک از متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

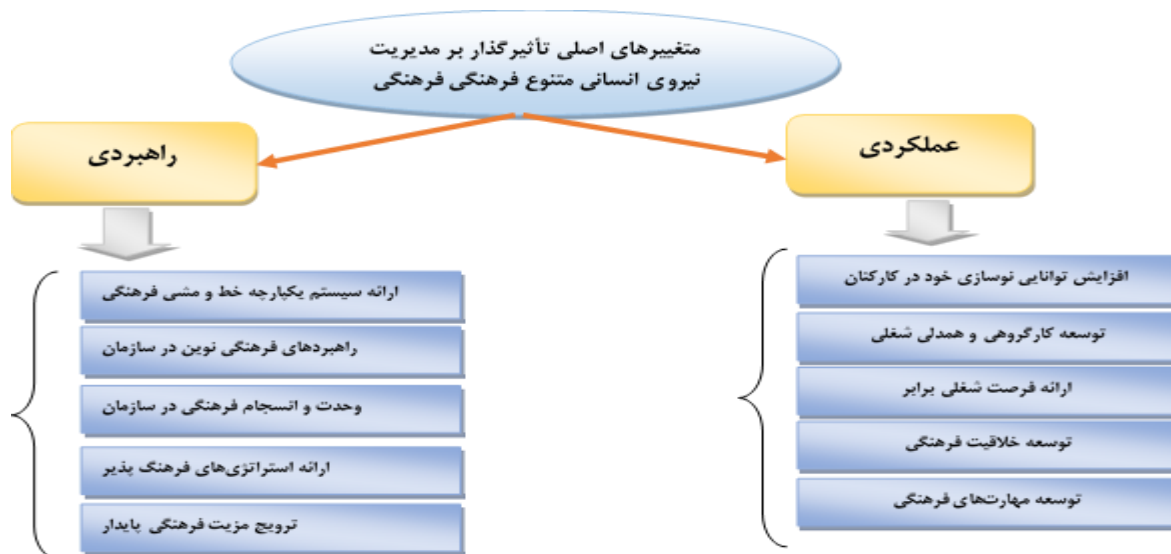


شکل ۴- نمودار قیفی اندازه اثر شاخص خطای استاندارد

جدول ۸- نتایج میزان اندازه اثر هر یک از متغیرها

دسته بندی متغیرها	متغیرهای به دست آمده	اثرات ترکیبی تصادفی	آزمون همگنی
راهبردی	ترویج مزیت فرهنگی پایدار	$0/49^*$	زیاد
	وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان	$0/59^*$	زیاد
	راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان	$0/63^*$	زیاد
	ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر	$0/58^*$	زیاد
	ارائه سیستم یکپارچه خط و مشی فرهنگی	$0/64^*$	زیاد
عملکردی	توسعه خلاقیت فرهنگی	$0/56^*$	زیاد
	توسعه مهارت‌های فرهنگی	$0/51^*$	زیاد
	ارائه فرصت شغلی برابر	$0/60^*$	زیاد
	توسعه کارگروهی و همدلی شغلی	$0/61^*$	زیاد
	افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان	$0/63^*$	زیاد

باتوجه به نتایج بدست آمده در مراحل قبل با استفاده از تکنیک فراتحلیل، در شکل ۵ مدل به دست آمده از نتایج حاصل شده ترسیم شده است. در این مدل از دو دسته عوامل با اندازه اثر بالا و عوامل با اندازه اثر متوسط استفاده شده است.



شکل ۵- مدل متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی

در دسته راهبردی، تمامی متغیرها شامل ترویج مزیت فرهنگی پایدار، وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان، راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان، ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر و ارائه سیستم یکپارچه خط‌مشی فرهنگی بیشترین تأثیر را بر خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی دارند. در متغیرهای مورد بررسی، نتایج آزمون ناهمگنی نشان دهنده معناداری این آزمون است که نشان می‌دهد مطالعات تا حد زیادی ناهمگون‌اند، تلفیق آن‌ها با مدل آثار ثابت موجه نیست و باید از مدل آثار تصادفی به منظور ترکیب نتایج استفاده کرد. درواقع، این آزمون‌ها بیانگر آن هستند که مطالعات مربوط به رابطه این متغیرها با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی، از لحاظ ویژگی‌ها و مشخصه‌های مطالعات به شدت متفاوت‌اند. از همین‌رو، از یافته‌های اندازه اثرات تصادفی برای بررسی استفاده شده است. یافته‌های اثرات تصادفی نشان می‌دهد، رابطه ترویج مزیت فرهنگی پایدار با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۹ مطالعه مرور شده، معادل $0/49$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر متوسط است. به همین ترتیب، رابطه وحدت و انسجام فرهنگی در سازمان با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۱ مطالعه مرور شده، معادل $0/59$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه راهبردهای فرهنگی نوین در سازمان با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۰ مطالعه مرور شده، معادل $0/63$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه ارائه استراتژی‌های فرهنگ پذیر با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۸ مطالعه مرور شده، معادل $0/58$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه ارائه سیستم یکپارچه خط‌مشی فرهنگی با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۹ مطالعه مرور شده، معادل $0/64$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است.

در متغیرهای عملکردی، باید گفت که روابط میان توسعه خلاقیت فرهنگی، توسعه مهارت‌های فرهنگی، ارائه فرصت شغلی برابر، توسعه کارگروهی و همدلی شغلی و افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان بیشترین تأثیر را بر خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی دارند. رابطه توسعه خلاقیت فرهنگی با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۳ مطالعه مرور شده، معادل $0/56$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه توسعه مهارت‌های فرهنگی با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۷ مطالعه مرور شده، معادل $0/51$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه ارائه فرصت شغلی برابر با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۹ مطالعه مرور شده، معادل $0/60$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است. رابطه توسعه کارگروهی و همدلی شغلی با خط‌مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۱ مطالعه مرور شده، معادل $0/61$ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن،

این اندازه اثر زیاد است. رابطه افزایش توانایی نوسازی خود در کارکنان با خط مشی مدیریت تنوع فرهنگی در ۱۲ مطالعه مرور شده، معادل ۰/۶۳ است که نشان دهنده مثبت و معناداری است. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن، این اندازه اثر زیاد است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

طراحی خط مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران، تلاشی حیاتی است که نیازمند توجه دقیق به پویایی‌های منحصربه‌فرد فرهنگی، اجتماعی و سازمانی در داخل کشور است. هدف از این پژوهش شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر طراحی خط مشی مدیریت نیروی انسانی متنوع فرهنگی بود. در این راستا با استفاده از تکنیک فراتحلیل به بررسی ۳۵ مطالعه صورت گرفته در این حوزه پرداخته شد. این پژوهش با شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی خط مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی می‌تواند به سازمان‌های دولتی ایران کمک کند تا استراتژی‌های مؤثری برای مدیریت تنوع فرهنگی در محیط کار ایجاد کنند. نتایج نشان داد این متغیرها در دو دسته راهبردی و عملکردی تقسیم می‌شوند که بوسیله ۱۰ شاخص تعریف می‌شوند. مقوله راهبردی - وحدت و انسجام فرهنگی: این مقوله بر اهمیت تقویت وحدت و انسجام فرهنگی در درون سازمان تأکید دارد. سیاست‌ها در این زمینه ممکن است بر ارتقای حس هویت و هدف مشترک در میان کارکنان با پیشینه‌های فرهنگی مختلف تمرکز کنند. ۲. مقوله عملکردی - توسعه مهارت‌های فرهنگی: سیاست‌های این دسته با هدف توسعه مهارت‌های فرهنگی در میان کارکنان است. این می‌تواند شامل برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، یا ابتکارات تبادل فرهنگی با هدف تقویت ارتباطات بین فرهنگی، همدلی و تفاهم باشد. لذا برای سازمان‌های دولتی در ایران اولویت بندی مدیریت تنوع فرهنگی به منظور ایجاد محیط کاری فراگیرتر و موثرتر و خدمت رسانی بهتر به جمعیت متنوع کشور حائز اهمیت است. با اجرای سیاست‌هایی که به جنبه‌های استراتژیک و عملکردی تنوع فرهنگی می‌پردازد، سازمان‌ها می‌توانند محیط کاری مثبت و مولدتری را برای همه کارکنان ایجاد کنند. محققانی مانند الی و توماس (۲۰۰۱) در مورد اینکه چگونه پرورش یک هویت مشترک می‌تواند تعارضات بالقوه ناشی از تنوع را کاهش دهد، بحث کرده‌اند. همچنین کاکس و بلیک (۱۹۹۱)، بر ضرورت توسعه شایستگی‌های فرهنگی برای اطمینان از کار گروهی مؤثر در محیط‌های متنوع تأکید می‌کند. مور باراک (۲۰۱۵) بر نقش سیاست‌ها در عملیاتی کردن اهداف تنوع تأکید می‌کند. از طرفی نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج تحقیقات پیشین از جمله نوران و زرتاج (۲۰۲۴)، انصاری و همکاران (۱۴۰۰)، عزت عثمان و ابراهیم فودا (۲۰۲۲)، عبدلی و همکاران (۱۴۰۲)، رئوف و محمود (۲۰۲۱) همسو و در یک راستا می‌باشد.

وجود فرهنگ‌های مختلف در سازمان‌ها باعث ایجاد تعارض می‌گردد و همین امر تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان از جنبه‌های مختلف دارد که تبدیل به یک چالشی برای سازمان‌ها شده است، لذا پیشنهاد می‌گردد ارزیابی منظم و اصلاح مدل بر اساس بازخورد و پویایی فرهنگی در حال تحول نیز برای اطمینان از اثربخشی مداوم آن ضروری است. با گنجاندن این مؤلفه‌ها و در نظر گرفتن نیازها و پویایی‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران، مدل مدیریت تنوع فرهنگی می‌تواند محیط کاری فراگیر، محترمانه و با عملکرد بالا را ایجاد کند و در نهایت به موفقیت سازمان‌ها و رفاه نیروی کار گوناگون کمک کند. برای سازمان‌ها مهم است که به طور منظم اثربخشی خط مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم تطبیق‌های لازم را انجام دهند. این می‌تواند شامل جمع‌آوری بازخورد از کارکنان، نظارت بر شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با تنوع فرهنگی، و انجام تنظیمات بر اساس نیازهای در حال تحول سازمان باشد. با اجرای این پیشنهادات کاربردی، سازمان‌های ایرانی می‌توانند در جهت مدیریت مؤثر تنوع فرهنگی و ایجاد محیط کاری فراگیرتر و هماهنگ‌تر تلاش کنند. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی یافته‌های کیفی این تحقیق را با تجزیه و تحلیل کمی برای اندازه‌گیری تأثیر سیاست‌های مدیریت تنوع فرهنگی بر معیارهای کلیدی سازمانی مانند رضایت کارکنان، بهره‌وری و حفظ تکمیل شود. همچنین اثربخشی مداخلات خاص با هدف ارتقای وحدت و انسجام فرهنگی، توسعه مهارت‌های فرهنگی و ارتقای ادراکات فرهنگی در چارچوب سازمان‌های دولتی ایران بررسی شود.

References

- 1- Balduzzi, S., Rücker, G., & Schwarzer, G. (2019). How to perform a meta-analysis with R: a practical tutorial. *BMJ Ment Health*, 22(4), 153-160.
- 2- Basnet, Mahendra, (2024), Cultural Diversity and Curriculum, *Panauti Journal*, Volume 2, DOI: <https://doi.org/10.3126/panauti.v2i1.66500>.
- 3- Chau, Minh, (2020), Cultural Diversity and the Importance of Communication, Cultural Competence, and Uncertainty in Radiography, *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences* xx (2020) 1-6.
- 4- Chuapetcharasopon, Pylín, Neville, Lukas, Adair, Wendi L, Brodt, Susan E, Lituchy, Terri R, Racine, Aimy A, (2017), Cultural mosaic beliefs as a new measure of the psychological climate for diversity: Individual

- distinctiveness and synergy in culturally diverse teams, *International Journal of Cross Cultural Management* 1–26, DOI: 10.1177/1470595817745898.
- 5- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>.
 - 6- Dennissen, Marjolein, Benschop, Yvonne, Brink, Marieke van den, (2018), Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks, *Organization Studies* 2020, Vol. 41(2) 219–240.
 - 7- Dolcinar, M. (2017). "Managing Cultural Diversity in the Workplace: A Key to Organizational Success." *Management Research Review*, 40(3), 287-302.
 - 8- Don-Solomon, Amakiri, Fakidouma, Perewari, (2021), Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Innovativeness, *European Journal of Business and Management Research*, Vol 6, Issue 4, August 2021, DOI:<http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1031>.
 - 9- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The moderating effects of work group perspectives on diversity. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
 - 10- Ezzat Othman, Ayman Ahmed, Ibrahim Fouda, Nadine, (2022), A cultural diversity management framework for enhancing the performance of architectural design firms in Egypt, *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, Emerald Publishing Limited, 2631-6862 DOI 10.1108/ARCH-08-2021-0231.
 - 11- Ezzat Othman, Ayman Ahmed, Ibrahim Fouda, Nadine, (2022), A cultural diversity management framework for enhancing the performance of architectural design firms in Egypt, *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, Emerald Publishing Limited, 2631-6862, DOI 10.1108/ARCH-08-2021-0231.
 - 12- Grillitsch, Markus, Tavassoli, Sam, (2018), Cultural diversity and employment growth: Moderating effect of the recent global financial crisis, *Australian Journal of Management*, 1–21.
 - 13- Inegbedion, Henry, Sunday, Eze, Asaleye, Abiola, Lawal, Adedoyin, Adebajji, Ayeni, (2020), Managing Diversity for Organizational Efficiency, *SAGE Open* January-March 2020: 1–10, <https://doi.org/10.1177/215824401990017>.
 - 14- Learmouth, Duncan, Layton, Robert. H., Tehrani, Jamshid. J., (2024), The evolution of cultural diversity in PamaNyungan Australia, *Humnities and social sciences communications*, (2024) 11:945 | <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03386-7>.
 - 15- Mor Barak, M. E. (2015). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (3rd ed.). Sage Publications.
 - 16- Moran, T., Harris, P. R., & Morley, M. (2014). *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success*.
 - 17- Nouran Ajabnoor, Zertaj Fatima, (2024), A Study on Managing Cultural Diversity and Governance Process in the Education Sector. (2024). *International Journal of Religion*, 5(7), 524-530. <https://doi.org/10.61707/n5gjjk81>.
 - 18- Pasic, Ahmedin, (2020), Cultural diversity impact on the decision- Making of leaders within organizationa, Doctor of Business Administration, Liberty University, School of Business.
 - 19- Raewf, Manaf, Mahmood, Yazen, (2021), The cultural in the workplace, *Journal of humanities and social science*, Vol 5, nly2021, pp1-6.
 - 20- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). "What Do We Really Mean by Global Diversity? A Systematic Review of the Literature on Diversity in Organizations." *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(3), 341-363.
 - 21- Stahl, Gunter K, Maznevski, Martha L, (2021), Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research, *Journal of International Business Studies*. 52, 4–22.
 - 22- Wood, A., Kleinbaum, A. M., & Wheatley, T. (2023). Cultural diversity broadens social networks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(1), 109–122. <https://doi.org/10.1037/pspi0000395>



Research Paper

Presenting a Model for Measuring Supply Chain Complexity and its Role in Competitiveness Using a System Dynamics Approach in the Automotive Industry

Saeed Zanganeh: PhD Student in Industrial Management, Department of Management, Masjed Soleiman Branch, Islamic Azad University, Masjed Soleiman, Iran

Balghis Bavarsad* Department of Management, Masjed Soleiman Branch, Islamic Azad University, Masjed Soleiman, Iran

Majid Nili Ahmadabadi: Department of Management, Faculty of Management, University of Qom, Qom, Iran

Received: 2025/04/21 **PP** 59-74 **Accepted:** 2025/01/28

Abstract

This study aimed to develop a model for measuring supply chain complexity and its role in competitiveness using the system dynamics technique in the automotive industry. The research is applied and descriptive, conducted through a correlation survey approach based on historical and ex post facto data, using both qualitative and quantitative methods. In the qualitative section, 15 experts from universities and the automotive industry in Khuzestan province were purposefully selected, while in the quantitative section, official statistics and time series data from Iran Khodro Company were analyzed. Data analysis used the Delphi technique for the qualitative part and the system dynamics approach for the quantitative part. The findings showed that supply chain complexity in the automotive industry stems from numerous suppliers and components, the need to meet high-quality standards, and the challenges of inventory and logistics management. Strategic factors such as demand fluctuations, risk management, and product and workforce diversity add further complexity. External pressures like domestic and international regulations, economic and political conditions, and environmental sustainability requirements also intensify this complexity. Additionally, technological advancements affect the structure and performance of the supply chain, creating opportunities to strengthen capabilities and competitive advantage. In the quantitative analysis, after developing causal loop and flow diagrams, two scenarios were simulated: the first scenario reflects the increasing trend of macroeconomic variables like exchange rates, inflation, and gold and housing prices; the second scenario represents market inefficiency due to monopoly, public distrust in low-quality products, and the replacement of local cars with imports. The simulation results showed that both scenarios have similar long-term impacts on research variables, but the first scenario linked to economic factors results in higher fluctuations.

Keywords: Complexity, Capability, Supply Chain Performance, Competitive Advantage, System Dynamics

Citation: Zanganeh, S., Bavarsad, B., & Nili Ahmadabadi, M. (2025). **Presenting a Model for Measuring Supply Chain Complexity and its Role in Competitiveness Using a System Dynamics Approach in the Automotive Industry**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 59-74.

Extended Abstract

Introduction

The present study develops a model to measure supply chain complexity and its impact on competitiveness within the automotive industry, employing a system dynamics technique. Given the increasing complexity of global supply chains, particularly in industries like automotive manufacturing, understanding the intricate relationships between supply chain factors and competitive advantage is crucial. This research is both applied and descriptive, utilizing a mixed-method approach that integrates qualitative and quantitative techniques to gain a comprehensive understanding of the complexities involved.

Methodology

The study is conducted in two phases. The first phase applies the Delphi technique to gather expert insights from both academia and industry professionals. A total of 15 experts from the automotive industry and academic institutions in Khuzestan province were selected through purposeful sampling. The second phase involves a quantitative analysis using system dynamics modeling based on historical data and time-series analysis from Iran Khodro Company. By integrating both qualitative and quantitative data, the study provides a more nuanced view of the factors influencing supply chain complexity and its role in maintaining competitiveness.

Results and discussion

Findings from the qualitative phase suggest that the automotive industry experiences significant supply chain complexity due to several factors. These include the extensive network of suppliers, the necessity for high-quality standards, logistical challenges, and inventory management concerns. Furthermore, strategic elements such as fluctuating demand, risk management, and product diversity further compound the complexity of the supply chain. External environmental pressures, including domestic and international regulations, economic and political challenges, and sustainability requirements, also significantly impact supply chain management. Emerging technologies, while providing

opportunities for improvement, simultaneously contribute to structural and operational complexity. As a result, effective supply chain management is identified as a key determinant of competitive advantage in the automotive industry.

The study highlights, through a system dynamics simulation, how two main scenarios—macroeconomic disruptions and market inefficiency coupled with public distrust—negatively influence supply chain performance in the automotive industry. The first scenario shows that exchange rate fluctuations, inflation, and volatile housing and gold prices cause significant supply chain instability, impacting cost control, supplier relationships, and production. The second scenario reveals that monopolistic market structures, declining trust due to poor product quality, and increased imports reduce competitiveness and weaken supply chain efficiency in a steady but adverse way. Overall, both scenarios harm supply chain performance, though macroeconomic factors create more volatility. To tackle these challenges, the study proposes practical strategies: optimizing supplier networks by focusing on key long-term partners, improving inventory management with advanced forecasting tools, investing in innovative and customizable product development, strengthening collaboration between the automotive sector and government bodies to improve infrastructure and trade, and committing to sustainable production practices aligned with global trends. These measures can enhance supply chain resilience and maintain competitive advantage amid economic and market fluctuations.

Conclusion

The study concludes that the complexity of supply chains in the automotive industry presents both challenges and opportunities. Effective supply chain management is essential for mitigating risks and maintaining a competitive advantage. By adopting strategic approaches that incorporate advanced technologies, sustainable practices, and collaborative frameworks, automotive firms can improve efficiency and resilience in an increasingly complex market environment. The system dynamics approach provides valuable insights into how different factors interact to shape supply chain performance. The study highlights the need for continuous adaptation

and proactive management to navigate economic uncertainties, regulatory challenges, and shifting consumer preferences. The findings serve as a foundation for further research on optimizing supply chain strategies in the automotive industry and other complex

industrial sectors. By leveraging these insights, automotive manufacturers can enhance supply chain agility, improve customer satisfaction, and sustain long-term competitiveness in an ever-evolving global landscape.



ارائه مدل اندازه‌گیری پیچیدگی زنجیره تأمین و نقش آن در رقابت‌پذیری با استفاده از رویکرد پویایی سیستم در صنعت خودروسازی

سعید زنگنه: دانشجوی دکترای مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، واحد مسجد سلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجد سلیمان، ایران

بلقیس باورصاد: گروه مدیریت، واحد مسجد سلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجد سلیمان، ایران

مجید نیلی احمدآبادی: گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۹ صص ۷۴-۵۹ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱

چکیده

این مطالعه با هدف توسعه مدلی برای سنجش پیچیدگی زنجیره تأمین و نقش آن در رقابت‌پذیری با استفاده از تکنیک پویایی سیستم‌ها در صنعت خودروسازی انجام شده است. این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی بوده و از طریق روش پیمایشی همبستگی با استفاده از داده‌های تاریخی و پس‌نگر، به شیوه‌ای ترکیبی (کیفی و کمی) انجام شده است. در بخش کیفی، ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت خودروسازی در استان خوزستان به صورت هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی، از آمار رسمی و داده‌های سری زمانی شرکت ایران خودرو استفاده گردید. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با تکنیک دلفی و در بخش کمی با رویکرد پویایی سیستم‌ها انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که پیچیدگی زنجیره تأمین در صنعت خودرو ناشی از تعدد تأمین‌کنندگان و قطعات، نیاز به رعایت استانداردهای کیفی بالا و چالش‌های مدیریت موجودی و لجستیک است. عوامل راهبردی مانند نو سانات تقاضا، مدیریت ریسک و تنوع محصول و نیروی کار نیز این پیچیدگی را افزایش می‌دهند. فشارهای بیرونی مانند مقررات داخلی و بین‌المللی، شرایط اقتصادی و سیاسی و الزامات پایداری محیط‌زیست نیز این پیچیدگی را تشدید می‌کنند. علاوه بر این، پیشرفت‌های فناوری ساختار و عملکرد زنجیره تأمین را تحت تأثیر قرار داده و فرصتی برای تقویت قابلیت‌ها و مزیت رقابتی فراهم می‌کند. در بخش کمی، پس از طراحی نمودارهای علی و جریان، دو سناریو شبیه‌سازی شد: نخست، روند افزایشی متغیرهای کلان اقتصادی مانند نرخ ارز، تورم و قیمت طلا و مسکن؛ دوم، ناکارآمدی بازار ناشی از انحصار، بی‌اعتمادی عمومی به محصولات بی‌کیفیت و جایگزینی خودروهای وارداتی به جای تولیدات داخلی. نتایج شبیه‌سازی نشان داد که هر دو سناریو اثرات بلندمدت مشابهی بر متغیرهای پژوهش دارند، اما سناریوی نخست که به عوامل اقتصادی مرتبط است، نوسانات بیشتری را به همراه دارد.

واژه‌های کلیدی: پیچیدگی، قابلیت، عملکرد زنجیره تأمین، مزیت رقابتی، پویایی سیستم‌ها

استاد: زنگنه، سعید؛ باورصاد، بلقیس و نیلی احمدآبادی، مجید (۱۴۰۴). ارائه مدل اندازه‌گیری پیچیدگی زنجیره تأمین و نقش آن در رقابت‌پذیری با استفاده از رویکرد پویایی سیستم در صنعت خودروسازی، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۷۴-۵۹.

مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز رقابت میان سازمان‌ها جای خود را به رقابت میان زنجیره‌های تامین داده است یکی از مهمترین مزایای رقابتی برای اعضای زنجیره تامین در مقابل زنجیره‌های تامین رقیب طراحی اثربخش کارای زنجیره تامین است لذا مدیریت این زنجیره تامین شامل مدیریت جریان فیزیکی، اطلاعاتی و تامین مالی می‌باشد. در برنامه‌ریزی سازمانی جریان‌ها و تصمیمات مالی شامل تعاملات و ارتباطات با برنامه‌ریزی زنجیره تامین است آنچه در نهایت عملکرد زنجیره تامین را مشخص می‌کند عملکرد مالی آن در افزایش درآمدها و کاهش هزینه هاست (Ebrahimi et al., 2016).

مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر باشند. مزیت رقابتی برای یک سازمان زمانی حاصل می‌شود که در یک بازار رقابتی کالاها و خدماتش را از کالاها و خدمات رقبایش متمایز سازد. طرفداران مکتب مزیت رقابتی مبتنی بر دانش بحث می‌کنند که یک شرکت می‌تواند پیروز یک نبرد رقابتی شود، تنها اگر آن دارای دانش مناسبتر از رقبایش باشد. از این دیدگاه مزیت رقابتی اساساً از شرکت و دانش‌اش ناشی می‌شود. مزیت رقابتی واقعی یک شرکت عمدتاً بر اساس سرمایه ساختاری اش بنا نهاده می‌شود، بدین معنا که یکی از مهمترین چالش‌های مدیریت تبدیل سرمایه انسانی شرکت به سرمایه ساختاری‌اش است (Ebrahimi et al., 2016).

مزیت رقابتی اگر از نظر مشتری در قیاس با دیگر شرکت‌ها و رقبا مساعدتر و مناسب‌تر به خدمات و قوانین مورد نظر باشد، می‌توان گفت که شرکت دارای رقابت است. بهتر بودن نسبت به رقیبان در یک یا چند شاخص، باعث می‌شود که شرکت در بازار نسبت به رقبای خود دارای مشتری‌های زیادتری باشد. که رضایت مشتری را جلب کند. در مزیت رقابتی پورتر موقعی شرکت‌ها می‌توانند از ویژگی‌های وابسته به خود، به نحو احسن استفاده کنند که بر روی منابع و دارایی‌های خود کنترل کافی داشته باشند. این عامل بسته به قدرت و پایدار بودن سازمان می‌باشد. این عامل نیز توان دسترسی به منابع را افزایش می‌دهد. استقبال مشتریان برای برخی محصولات باعث بیشتر شدن فروش محصولات می‌شود. مثلاً جایگذاری قفسه‌ها در فروشگاه‌ها در مقایسه با خرده فروشی‌ها، دسترسی بهتر به مشتریان جهت بازدید و خرید محصولات ارائه می‌دهد (Ateljević et al., 2023).

مدیریت زنجیره تامین به عنوان یکی از مبانی زیرساختی پیاده سازی کسب و کار در دنیا مطرح شده است. خواست مشتری بر کیفیت بالا و خدمت رسانی سریع موجب افزایش فشارهایی بر عناصر زنجیره تامین شده است که قبلاً وجود نداشته است. مدیریت زنجیره تامین، وظیفه یکپارچه سازی واحدهای سازمانی در طول زنجیره تامین و هماهنگ سازی جریان‌های مواد، اطلاعات و مالی را به منظور برآوردن تقاضای مشتری نهایی با هدف بهبود رقابت‌پذیری زنجیره... تامین را دارا می‌باشد (Shahbandarzadeh, 2017).

سرعت رشد تجارت جهانی، پیچیدگی طراحی و توسعه محصولات، تغییرات مداوم در نیازها و خواسته‌های مشتریان و تغییرات سریع عوامل بازار، موجب حساس شدن مدیران به محیط پیچیده خود برای هماهنگی برنامه‌های سازمان با این پیچیدگی‌ها شده است و سطحی نگری به آن موجب ایجاد تصمیم‌های پرهزینه و گاهی غیرقابل جبران برای سازمان خواهد شد. امروزه مدیران سازمان‌ها با چالش‌های زیادی در رفع عوامل پیچیدگی زنجیره تامین روبه رو هستند. شناسایی عوامل پیچیدگی و راهکارهای برخورد با آن جزو مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران و رهبران سازمان‌ها در یک زنجیره تامین است. یافته‌های تحقیقاتی نشان داده است که کاهش و مدیریت پیچیدگی در زنجیره تامین منجر به عملکرد بهتر، هزینه کمتر و یکپارچگی بیشتر زنجیره تامین می‌شود (Keaney, 2021).

جهانی شدن تولیدات و مصرف باعث شده تا سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در بازارهای جهانی به رقابت بپردازند، به تولید و ارائه محصولات متنوع و با قیمت پایین بپردازند. نوآوری‌های مکرر، کاهش چرخه حیات محصولات، گسترش محدوده مصرف محصولات به مصرف کنندگان و گسترش محصولات متنوع از ویژگی‌های بازار جهانی است، در حالی که این خصوصیات به نفع مشتریان و مصرف کنندگان می‌باشد، برای سازمان‌ها و مدیران چالش‌ها و پیچیدگی‌هایی در زنجیره تامین ایجاد کرده است. روند جهانی شدن همچنین باعث افزایش وابستگی متقابل بین شرکای زنجیره تامین و تولید و عدم قطعیت برای هر دو طرف عرضه و تقاضا می‌شود، که در نهایت بهره وری و عملکرد زنجیره تامین را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Bozarth, 2009). سازمان‌ها برای سازگاری توانایی و ظرفیت خود برای روبه رو شدن با تقاضاهای متنوع مشتریان و این چالش‌ها نیاز به یک زنجیره تامین با قدرت پاسخگویی بالا، شفاف، بدون پیچیدگی و انعطاف پذیر دارد (Christopher, 2014).

بهره وری زنجیره تامین سبب می‌شود تا شرکت‌ها بتوانند از تمام ظرفیت‌های موجود استفاده کرده و خود را ارتقا دهند. از سوی دیگر خطرات احتمالی با تأثیرات بسیار بالا به دلیل چرخه حیات کوتاه مدت محصولات، بازار آزاد و فن‌آوری جدید افزایش می‌یابد؛ بنابراین برای ایجاد زنجیره تأمینی که بتواند بدون شکست طراحی شود نیاز به مدیریتی دقیق است (Zitzmann, 2014). سیستم‌های سازمانی و فناوری‌های

پیچیده نیز سبب پیچیدگی سیستم تولید و زنجیره تأمین می‌شوند که به نظر می‌رسد، مدیران برای هماهنگی با آنها، باید خود را از طریق شناخت پیچیدگی و آثار آن آماده کنند و سازوکارهای مناسب را به کار گیرند (Mangan, J., Lalwani, 2016). به منظور مدیریت پیچیدگی و بهبود عملکرد در سراسر زنجیره تأمین، شرکت‌ها باید راهبردهای عملیاتی را استفاده کنند که بتوانند در بازار جهانی به رقابت بپردازند (Gunasekaran, 2008). در محیط‌های متفاوت، بر اساس ویژگی‌های مختلف محصول زنجیره تأمین متفاوت مورد توجه قرار می‌گیرد. استفاده از استراتژی‌های زنجیره تأمین یکسان در زمینه‌های مختلف احتمال بهره‌برداری و حداکثر تولید را کاهش می‌دهد. در عصر حاضر استراتژی زنجیره تأمین بر توازن بین زنجیره تأمین با محصولات و طراحی محصولات تأکید می‌کند (Pero, 2010). به عقیده برخی، زنجیره تأمین ذاتاً و به صورت کلی خود مستعد شکست است؛ زیرا تأمین کنندگان در فعالیتهای خود دارای روابط و ارتباطاتی هستند که فراتر از مرزهای سازمانی است و این امر به راحتی سبب اشتباه در زنجیره تأمین، به خصوص آن زنجیره تأمین که خارج از مرزهای ملی قرار دارد می‌شود؛ و آن را به سمت شکست پیش می‌برد. برخی سازمان‌ها برای جلوگیری از شکست، تأمین کالاها، مواد مورد نیاز و همچنین ارسال محصول خود تا رسیدن به دست مشتری را از تأمین کنندگان تک منبعی (یا چند منبعی) استفاده می‌کنند. برخی دیگر برای جلوگیری از شکنندگی زنجیره تأمین خود سعی در برون سپاری فعالیت‌های کاری خود دارند؛ اما سازمان‌ها در انتخاب تأمین کننده باید به این نکته توجه داشته باشند که برای جابجایی مکان سازمانی باید ابتدا برنامه‌هایی راجع به انتقال و ادامه تأمین طراحی کنند (Bendell, 2016).

شناسایی تقاضاها و پیچیدگی طراحی محصولات از ویژگی‌های اصلی یک زنجیره تأمین مناسب است. و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با انتخاب و طراحی یک زنجیره تأمین مناسب بتوانند این محیط را پیش بینی کنند و عملکرد خود را بهینه سازند (Christopher, 2014). محققان روش‌های مختلفی پیچیدگی زنجیره تأمین را مورد بررسی قرار داده‌اند. یک جریان اصلی از تحقیقات نشان می‌دهد که پیچیدگی زنجیره تأمین به دو قسمت پیچیدگی داخلی و خارجی تقسیم می‌شود (Sivadasan, 2004). رویکرد دیگر به پیچیدگی زنجیره تأمین این پیچیدگی را به دو دسته استاتیک یا ساختاری و پیچیدگی دینامیک یا عملیاتی تقسیم می‌کند (Blecker, 2005). پیچیدگی زنجیره تأمین از دیدگاه کلی به پیچیدگی روند، پیچیدگی محصول، پیچیدگی مشتری، پیچیدگی تأمین کننده و پیچیدگی اطلاعات تقسیم می‌شود (Christopher, 2014). سیستم‌های پویا، سیستم‌هایی هستند که رفتارشان تابع زمان می‌باشد. نتیجه شبیه سازی سیستم‌های پویا، توصیف سیستم و فهم آن می‌باشد. این کار به واسطه مدل‌های کمی و کیفی انجام می‌شود. همچنین از طریق شبیه سازی، می‌توان سیاست‌هایی که باید بر سیستم اعمال گردد را انتخاب نمود. از آنجا که رقابت‌پذیری یک عامل بسیار مهم در شرکت‌ها می‌باشید و با توجه به آنکه با ورود خودروهای خارجی این رقابت در بین شرکت‌های داخلی بیشتر ملموس می‌باشد. این پژوهش در پی ارائه مدل کلی برای اندازه گیری پیچیدگی زنجیره تأمین می‌باشد که پس از ارائه مدل مورد نظر جهت انجام تست و نشان دادن رقابت در بین حلقه‌های زنجیره تأمین صنعت خودرو انجام می‌شود و مشخص می‌نماید که پیچیدگی چه نقشی در رقابت‌پذیری دارد. درک پیچیدگی سیستم‌ها می‌تواند سبب توسعه روش‌هایی برای کاهش درجه پیچیدگی شده و متعاقباً طراحی سیستم‌هایی کارا و قابل پیش بینی شود. از آنجا که سیستم‌های زنجیره تأمین به دلیل پیشرفتهای فنی مدام در حال پیچیده‌تر شدن هستند، مدلسازی پیچیدگی این سیستم‌ها از موضوعات بسیار مهم برای مدیران آنها خواهد بود. با توجه به مطالب بیان شده در این پژوهش سعی شده تا به ارائه یک چارچوب و مدل مفهومی به بررسی پیچیدگی زنجیره تأمین بپردازد و تأثیر زنجیره تأمین و پیچیدگی آن را بر مزیت رقابتی بررسی کند. و همچنین از طریق شبیه سازی سیستم‌های پویا سیاست‌هایی که باید بر سیستم اعمال گردد را انتخاب نمود. بنابراین مساله مورد بررسی در این پژوهش عبارت است از: چه مقدار پیچیدگی زنجیره تأمین در رقابت‌پذیری تأثیر دارد؟

صنعت خودروسازی در کشورمان، جایگاه بسیار پررنگی در شبکه تولید داشته و سهم قابل توجهی در اقتصاد ملی را از آن خود کرده است. همچنین زنجیره تأمین صنعت خودرو یکی از پیچیده ترین زنجیره‌های تأمین به شمار میرود و نقش به سزایی در اشتغالزایی، رشد و رونق ارتباطات، تجارت و بوجود آمدن همکاری بین سازمان‌ها دارد. بخش‌های مختلف یک زنجیره تأمین خودرو شامل موارد زیر می‌باشد: جریان موجودی: فرآیند لجستیک با حمل مواد اولیه یا قطعات از تأمین کننده آغاز و با تحویل محصول ساخته شده نهایی به مشتری پایان می‌یابد. در جریان این انتقال، به ارزش ماده خام افزوده می‌شود. این ارزش تنها زمانی ایجاد می‌شود که محصول نهایی مطابق با نیاز مشتری و در زمان و مکان موردنظر تحویل داده شود. جریان موجودی از ۳ بخش توزیع فیزیکی، پشتیبانی تولید و لجستیک تشکیل میشود.

جریان اطلاعات: جریان اطلاعات سه حوزه عملیاتی توزیع فیزیکی، پشتیبانی تولید و تدارکات را با تعیین مکانهای ویژه و نیازهای متفاوت جابجایی در سیستم لجستیک ترکیب میکند. دو عنصر اصلی جریان اطلاعات عبارتند از: جریان برنامه‌ریزی و هماهنگی و جریان عملیاتی.

در زنجیره تأمین صنعت خودروسازی، جریان مالی تمامی عملیات و نقل و انتقالات پولی را شامل می‌شود که برای تأمین مواد اولیه، اجرای فرآیندهای تولیدی، فروش محصولات نهایی و مدیریت هزینه‌های برگشتی ضروری است. این صنعت با زنجیره تأمین گسترده و پیچیده، با چالش‌هایی همچون تنوع بالای قطعات، نوسانات بازار، دشواری پیش‌بینی موجودی، کنترل هزینه‌ها، تضمین کیفیت و ضرورت واکنش سریع به تغییرات محیطی مواجه است. اندازه‌گیری پیچیدگی زنجیره تأمین می‌تواند با بهبود کارایی، کاهش ریسک و افزایش انعطاف‌پذیری، مسیر توسعه استراتژی‌های بهینه را هموار کند. با این حال، ابعاد نامشخصی مانند تعریف دقیق مدل پیچیدگی، نحوه تأثیر رویکرد پویایی سیستم بر رقابت‌پذیری، میزان اثرگذاری اجرای مدل و تأثیرپذیری از عوامل خارجی همچنان نیازمند بررسی و شفاف‌سازی است. در شرایطی که صنعت خودروسازی کشور با مشکلاتی نظیر افزایش قیمت مواد اولیه، بحران نقدینگی و چالش‌های تأمین قطعات روبه‌رو است، بهبود سیستم لجستیکی در سه سطح درون‌سازمانی، مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان و کاهش هزینه‌ها از طریق ارتقای کارایی زنجیره تأمین، ضرورتی حیاتی برای حفظ رقابت‌پذیری این صنعت به شمار می‌رود. بنابراین در این پژوهش شناسایی ابعاد اصلی مساله از جمله اندازه‌گیری پیچیدگی زنجیره تأمین، تأثیرات رویکرد پویایی سیستم، متغیرهای مرتبط با رقابت‌پذیری و عوامل مؤثر بر زنجیره تأمین بسیار حائز اهمیت می‌باشد. از این رو سوالات پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشد.

مدل و الگوی بهینه اندازه‌گیری پیچیدگی زنجیره تأمین و نقش آن در رقابت‌پذیری با استفاده از رویکرد پویایی سیستم در صنعت خودروسازی کدام است؟

متغیرهای مرتبط با پیچیدگی زنجیره تأمین در شرکت ایران خودرو کدامند؟

متغیرهای مرتبط با قابلیت زنجیره تأمین در شرکت ایران خودرو کدامند؟

متغیرهای مرتبط با مزیت رقابتی زنجیره تأمین در شرکت ایران خودرو کدامند؟

سناریوهای مختلف بر روی مولفه‌های اصلی چه تأثیری دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیچیدگی مدیریت زنجیره تأمین

زنجیره تأمین شبکه پیچیده‌ای از امکانات طراحی برای تهیه، تولید و توزیع کالا به مشتریان در مقادیر مناسب، به مکان‌های مناسب و در زمان مناسب است (Kavilal et al., 2017). سرعت رشد تجارت جهانی و تغییرات سریع عوامل بازار، موجب حساس شدن مدیران به محیط پیچیده خود برای هماهنگی برنامه‌های سازمان با این پیچیدگی‌ها شده است و سطحی‌نگری به آن موجب ایجاد تصمیم‌های پرهزینه و گاهی غیرقابل جبران برای سازمان خواهد شد. امروزه مدیران سازمان‌ها با چالش‌های زیادی در رفع عوامل پیچیدگی زنجیره تأمین روبرو هستند. شناسایی عوامل پیچیدگی و راهکارهای برخورد با آن جزو مهمترین دغدغه‌های مدیران و رهبران سازمان‌ها در یک زنجیره تأمین است. یافته‌های تحقیقاتی نشان داده است که کاهش و مدیریت پیچیدگی در زنجیره تأمین منجر به عملکرد بهتر، هزینه کمتر، و یکپارچگی بیشتر زنجیره تأمین می‌شود (Lie et al., 2012).

پیچیدگی زنجیره تأمین، همه عدم قطعیت‌های عملیاتی یا گونه‌های ساختاری مرتبط با علل داخلی و خارجی‌ای که به وسیله جریان اطلاعات یا مواد در زنجیره تأمین وجود دارد، تعریف می‌شود که به شکل‌های شناخته شده، ناشناخته، قابل انتظار، غیرمنتظره، پیش‌بینی‌پذیر یا پیش‌بینی نشده در سازمان وجود دارد (Lie et al., 2012). پیچیدگی در زنجیره تأمین کنونی به دلیل جهانی شدن، تنوع، انعطاف‌پذیری، پایداری و عدم قطعیت، بسیار متعدد بوده و دائم در حال تغییر و تحول است (Gunasekaran et al., 2014). افزایش پیچیدگی در زنجیره تأمین به اختلال در زنجیره تأمین (Bode & Wagner, 2015)، افزایش هزینه در زنجیره تأمین (de Leeuw et al., 2013) و ارائه خدمات ضعیف به مشتریان (Bode & Wagner, 2015) منجر می‌شود. مطالعات کحققان نشان می‌دهد مدیریت پیچیدگی زنجیره تأمین برای به دست آوردن مزیت رقابتی بسیار حیاتی است (Kavilal et al., 2017). براساس مطالعه Isik (2010)، استراتژی‌های مدیریت کارای پیچیدگی زنجیره تأمین شامل شناسایی، اولویت‌بندی، اندازه‌گیری و کنترل پیش‌ران‌ها/ منابع پیچیدگی است (Serdarasan, 2013).

می‌توانیم بین دو نوع پیچیدگی در زنجیره تأمین تفکیک قائل شویم: پیچیدگی استاتیک و پیچیدگی دینامیک. پیچیدگی ایستا (استاتیک/ساختاری)، ساختار زنجیره تأمین، گوناگونی اجزای آن و قوت تعاملات بین اجزای آن را مورد بررسی قرار می‌دهد و پیچیدگی پویا (دینامیک/عملیاتی) عدم قطعیت در زنجیره تأمین را نشان داده و شامل جنبه‌های مرتبط با زمان و وقایع تصادفی می‌باشد. نوع دیگری از

پیچیدگی بنام پیچیدگی تصمیم‌گیری هم اضافه شده است که از همان جنس پیچیدگی ایستا و پویا است، فقط در مرحله تصمیم‌گیری ظاهر می‌شود (Serdar & Tanyas, 2005). جدول ۱، عوامل مختلف پیچیدگی زنجیره تأمین بر مبنای منشأ پیدایش و نوع آنها را بر مبنای منشأ پیچیدگی نشان می‌دهد.

جدول ۱- عوامل مختلف پیچیدگی زنجیره تأمین بر مبنای پیدایش و نوع آنها

		عوامل بیرونی (تقاضا)	عوامل واسطه عرضه و تقاضا	عوامل درونی (عرضه)
مبای پیچیدگی	ایستا (ساختار)	تنوع خواست مشتریان	نوع محصول	تعدد و تنوع محصول
		های منابع تنوع نیازمندی	تعدد و تنوع تأمین کنندگان	تعدد و تنوع فرآیند
		تنوع انتظارهای نیروی کار	تعدد و تنوع مشتریان	های جدید تکنولوژی
	پویا (عملیاتی)	تغییرات محیطی	فقدان همزمان سازی فرایندها	عدم قطعیت فرآیند
		روندهای بازار	نمایی تقاضاپدیده بزرگ	های نادرست ها و برنامه‌بینی پیش
		های آینده‌های توسعه عدم قطعیت	های موازی تعامل	های نیروی انسانی عدم قطعیت
			های فرآیندی تناقض	
	گیری تصمیم	تغییرات محیطی	های متناقض ها و اقدام تصمیم	گیری فرآیند تصمیم
		عوامل خارج از محدوده کنترل (رقبا)	های غیرهماهنگ، سیاست تصمیم عرضه و موجودی	فقدان اطلاعات
				IT سیستم
		های عوامل ناشناخته و عدم قطعیت غیرقابل کنترل	فقدان اطلاعات	ساختار سازمانی
			ناسازگار IT سیستم	های نیروی انسانی عدم قطعیت

Serdar & Tanyas, 2005

پیچیدگی براساس ارتباط تأمین-مونتاز در زنجیره تأمین بوده و اطلاعات تنوع محصول مونتاز کننده پایین دستی در هر ارتباط گرفته می‌شود. شاخص‌های پیچیدگی در سیستم‌های تولید به‌شبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. Schuh et al، محرک‌های اصلی پیچیدگی را به‌صورت زیر تعریف می‌کنند: عدم قطعیت، پویایی، کثرت، تنوع و تعاملات و ترکیب بین این عوامل تعیین می‌کنند که یک سیستم پیچیده هست یا خیر. پیچیدگی زنجیره تأمین دو کانون اصلی دارد؛ یکی از آنها نقطه تمرکز بیشتر پیچیدگی‌های عملیاتی در زنجیره‌های تأمین (برای مثال نوع، کیفیت و مقدار رابطه) را بررسی می‌کند و دیگری بر ساختار پیچیدگی زنجیره تأمین بیشتر متمرکز شده است (Bozarth et al., 2009).

پیچیدگی زنجیره تأمین، سطحی از پیچیدگی جزئیات و پیچیدگی پویای ارائه شده توسط محصول‌ها، فرآیندها و رابطه‌هایی که یک زنجیره تأمین را تشکیل می‌دهند، تعریف شده است (Bozarth et al., 2009). پیچیدگی جزئیات، به تعداد مشخصی از قطعاتی که یک سیستم را تشکیل می‌دهند، اشاره دارد؛ در حالی که پیچیدگی پویا نشان‌دهنده پیش‌بینی ناپذیر بودن پاسخ سیستم به مجموعه‌ای از ورودی‌ها و ارتباط متقابل قطعات سیستم است. جریان مواد و اطلاعات، پیرامون‌های اصلی پیچیدگی در زنجیره تأمین را به دلیل عدم اطمینان و تنوع، نشان می‌دهند (Isik, 2010). پیرامون‌های پیچیدگی زنجیره تأمین معمولاً به سه دسته بالادستی، تولیدات داخلی و پایین دستی طبقه‌بندی می‌شوند (Bozarth et al., 2009).

رقابت‌پذیری مدیریت زنجیره تأمین

تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی محیط سازمانها در عصر رقابتی جدید می‌باشد و شرط بقای سازمان‌های عصر کنونی توانایی پاسخگویی سریع و به موقع خود به تغییرات محیطی است، آنچه که در ادبیات مدیریت از آن تحت عنوان «رقابت‌پذیری» یاد می‌شود. رقابت‌پذیری سازمان بر مبنای دو رویکرد مبتنی بر منابع و مبتنی بر بازار می‌باشد و سازمانها برای کسب جایگاه مناسب رقابتی باید هر دو منظر را مورد توجه داشته باشند. عملکرد بهینه زنجیره تأمین می‌تواند مبنایی برای برآورده نمودن نیازمندیهای هر دو رویکرد رقابت‌پذیری باشد (Eqbalpour, 2013). یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکت‌ها در محیط پویای امروزی، رقابت‌پذیری آنها است. ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است. در چنین محیطی عملکرد شرکت‌ها چگونه باید باشد تا ضمن حفظ موقعیت خود در بازار، حد اکثر منفعت را از تغییرات کسب کرده و پیشرفت کنند؟ با آغاز قرن بیست و یکم، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند. این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند که عدم توجه به آنها بقا و موفقیت سازمان‌های تولیدی را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار و دیدگاه‌های استراتژیک خود تجدید نظر کنند و

تمرکز خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار دهند. سازمان‌ها برای پاسخ به این چالش‌های کسب و کار، رویکرد نوینی به نام رقابت‌پذیری را برگزیده‌اند. رقابت‌پذیری از موضوعات مهمی است که در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت و بازاریابی استراتژیک مورد تاکید قرار گرفته است. در این رابطه، چشم‌اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین کننده و مؤثر ارائه شده است. برخی بر عوامل داخلی و توانمندسازهای به‌عنوان عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری شدن تکیه دارند و برخی دیگر بر عوامل محیطی و بازار به‌عنوان عوامل مؤثر بر تواناسازی سازمان و رقابت‌پذیری کردن آن (Hasheminejad & Mohammadianamiri, 2010).

بطور سنتی، اندازه‌گیری رقابت به عنوان فرآیند کمی‌سازی اثربخشی و کارایی عملیات تعریف شده است (Saiz et al., 2008). در مدیریت کسب و کار جدید، رقابت نقش بسیار مهمتری از کمی‌سازی و فرآیند حسابداری دارد. سینک و توتل^۱ بیان می‌کنند که «آنچه را نمی‌توانید اندازه‌گیری کنید، نمی‌توان مدیریت کرد». رقابت‌پذیری می‌تواند بازخوردهای اطلاعاتی مهمی ارائه کند که مدیران را قادر می‌سازد تا عملکرد را تحت نظر گرفته، پیشرفت را آشکار کنند، تحرکات و ارتباطات را تقویت، و مسائل را شناسایی کنند. رقابت‌پذیری در مدیریت زنجیره تأمین درک درونی و یکپارچه‌سازی میان اعضاء زنجیره تأمین را می‌تواند تسهیل کند. همچنین، اطلاعاتی را در خصوص اثربخشی استراتژی‌ها، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت و فرصت‌های بالقوه فراهم می‌آورد (Chan & Qi, 2003). رقابت‌پذیری دارای نقش چشمگیری برای تصمیم‌گیری در مدیریت زنجیره تأمین به‌ویژه در باز طراحی مجدد اهداف و استراتژی‌های کسب و کار و باز مهندسی فرآیندهای کسب و کار است (Gunasekaran et al., 2005).

پیشینه پژوهش

فرسیجانی و چوپانی (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر مدیریت زنجیره تأمین سبز بر عملکرد زیست محیطی و عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیلگر رقابت‌پذیری» به انجام رساندند. نتایج حاصل از بکارگیری مدلسازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار لیزرل نشان داد که مدیریت زنجیره تأمین سبز به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق نقش میانجی عملکرد زیست محیطی بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است. ضمن اینکه رقابت‌پذیری نیز تاثیرمدیریت زنجیره تأمین سبز بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. فرید و همکاران (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر قابلیت پویایی زنجیره تأمین بر عملکرد مالی با رویکرد ساختار اختلال در زنجیره تأمین. نشریه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی» به انجام رساندند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری واریانس محور استفاده شده است. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که پویایی و انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین در مواجهه با اختلالات بر عملکرد مالی با نقش میانجی تاب‌آوری زنجیره تأمین تاثیر دارد. انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین نیز تحت تاثیر جهت‌گیری اختلال در زنجیره تأمین قرار دارد. باین حال، تاثیرات عملکرد مالی جهت‌گیری اختلال در زنجیره تأمین از طریق انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین قابل کنترل است. وهابی و جعفری (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان «تحلیل زنجیره ارزش و تولید در زنجیره تأمین صنعت فرش با رویکرد پویایی سیستم‌ها» به انجام رساندند. برای انتخاب استراتژی مناسب در جهت بهبود معیارهای تعریف شده در ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین، با مصاحبه با خبرگان استراتژی زنجیره تأمین (برنامه ریزی و اجرا) را برای صنعت فرش برگزیده شد و در قالب سناریو استراتژی ناب اعمال گردید و باعث بهبود شاخص‌های مؤثر بر زنجیره تأمین گردید که این نشان دهنده انتخاب درست استراتژی ناب به عنوان استراتژی مناسب زنجیره تأمین صنعت فرش می‌باشد.

فبرانسیا و کاملیا گونی^۲ (۲۰۲۲)، پژوهشی با عنوان «اندازه‌گیری رقابت زنجیره تأمین صنعت تجارت الکترونیک در اندونزی بررسی رقابت‌پذیری» به انجام رساندند. نتیجه نشان می‌دهد که برای دستیابی به رقابت‌پذیری زنجیره تأمین، شرکت باید استراتژی‌هایی را با تمرکز بر عملکرد مانند هزینه، تمایز، پایداری و همچنین زیرساخت‌های داخلی مانند نرم‌افزار و سخت‌افزار انجام دهد. تسنگ و همکاران^۳ (۲۰۲۱)، پژوهشی با عنوان «مدل علت و معلولی برای رقابت زنجیره تأمین پایدار دیجیتال تحت عدم قطعیت» به انجام رساندند. یافته‌ها نشان می‌دهد که چهار جنبه، از جمله اثربخشی پلت فرم دیجیتال، ارتباطات دیجیتال متعلق به دیدگاه دیجیتالی شدن زنجیره تأمین، شرایط کار و فرآیندهای تولید، برای مدیریت زنجیره تأمین پایدار مهم هستند. معیارهای علت اصلی، از جمله یکپارچه سازی لجستیک، بهینه سازی لجستیک، سرعت تحویل، اقدام پیشگیرانه، و موجودی زمان واقعی، برای کمک به شرکت‌ها در اجرای شیوه‌های بهتر در نظر گرفته می‌شوند.

مواد و روش تحقیق

¹ Sink and tuttle

² Febransyah & Camelia Goni

³ Tseng et al

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع توسعه‌ای بوده است. روش پژوهش مورد استفاده، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی بوده است. در مراحل اولیه از مصاحبه و پرسشنامه برای شناخت مسئله استفاده شده است. سپس مدل‌سازی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها انجام و مدل شبیه‌سازی شده است. این پژوهش از نوع تحقیق توسعه‌ای است. از طرف دیگر با توجه به اینکه این پژوهش در شرکت ایران خودرو استان خوزستان (شمال- جنوب، شرق و غرب) انجام می‌شود و هدف از آن، ارائه سیاست‌های بهبود در آن شرکت ایران خودرو می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این پژوهش از نوع تحقیق کاربردی است. ابزارهای مورد استفاده در پژوهش حاضر در بخش کیفی، پل خبرگان و پرسشنامه خبره محور می‌باشد. در بخش کمی و مدل‌سازی از داده‌های سری زمانی و اسناد شرکت ایران خودرو استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از رویکردهای پویایی‌شناسی سیستم و جهت طراحی و شبیه‌سازی مدل از نرم افزار ونسیم استفاده می‌شود. لذا از آنجائیکه این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام می‌شود. در بخش کیفی، نمونه‌گیری به صورت هدفمند از مدیران و کارشناسان زنجیره تأمین شرکت ایران خودرو انجام شده است که روش نمونه‌گیری هدفمند و تعداد نمونه مورد استفاده در پژوهش حاضر ۱۵ نفر می‌باشد. داده‌های مورد نیاز مدل از طریق مصاحبه با جمع‌آوری شده است. در بخش کمی از آمارهای رسمی و سری‌های زمانی متغیرهای مورد نظر در شرکت ایران خودرو استفاده شده است. این پژوهش در بخش کیفی از تحلیل دلفی برا احصاء متغیرهای کلیدی بهره‌برداری کرده است. در بخش کمی از رویکرد پویایی سیستم بهره‌برده است.

بحث و ارائه یافته‌ها

شرح متغیرهای مدل

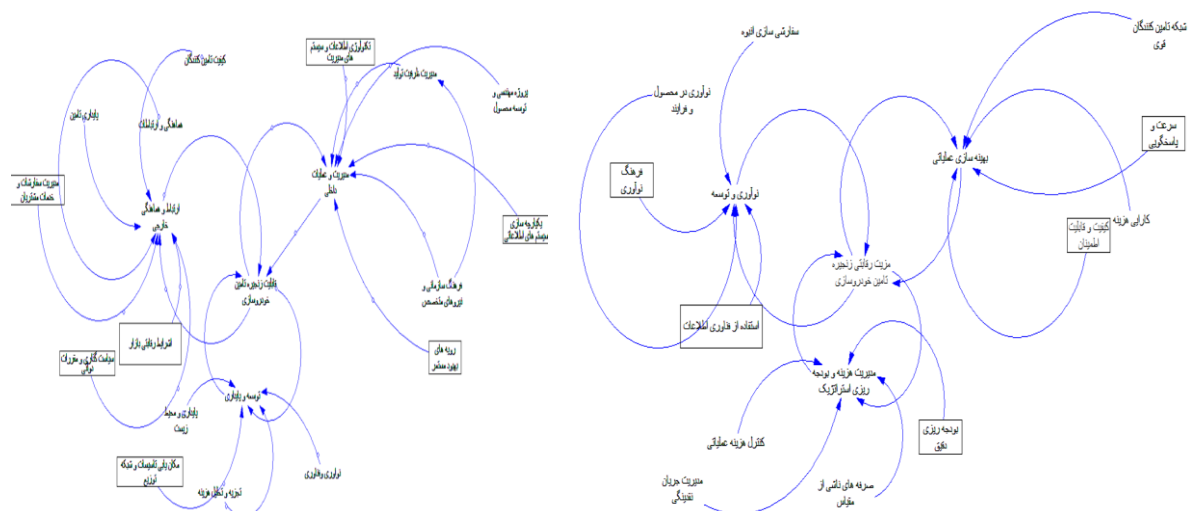
در این تحقیق برای استخراج متغیرهای موثر بر پیچیدگی و عملکرد زنجیره تأمین، علاوه بر جستجو در منابع با مصاحبه شونده‌گانی از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت در دانشگاه و مدیران متخصص و اجرایی در خودروسازی مصاحبه شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان نظر سنجی شد. در این پژوهش همانطور که در فصل گذشته بحث شد از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در میان خبرگان و کارشناسان خبرگان صنعت و دانشگاه به تعداد برابر در پژوهش مصاحبه شدند، تحصیلات دکتری بیشتری درصد این بخش را به خود اختصاص داد. بیشترین سن گروه ۳۱-۵۰ سال بوده است. بیشتر خبرگان را مردان تشکیل دادند. تمام متغیرهای احصا شده از مصاحبه‌ها طبق جدول زیر قابل ارائه می‌باشد.

جدول ۲- معرفی مولفه‌های پژوهش

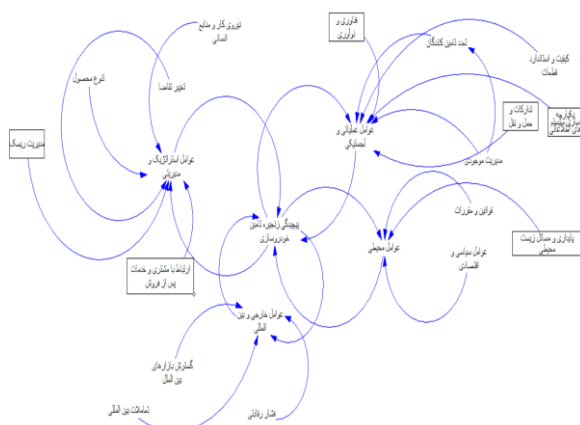
مضامین فراگیری	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیچیدگی زنجیره تأمین	عوامل عملیاتی و لجستیکی	تعدد تأمین‌کنندگان
		کیفیت و استاندارد قطعات
		مدیریت موجودی
		تدارکات و حمل و نقل
		فناوری و نوآوری
		پیشرفت‌های تکنولوژیک در تولید
		یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی
	عوامل استراتژیک و مدیریتی	تغییرات تقاضا
		نیروی کار و مدیریت منابع انسانی
		تنوع محصول
		مدیریت ریسک
		ارتباط با مشتریان و خدمات پس از فروش
		تحول در مدل‌های کسب‌وکار
	عوامل محیطی و خارجی	قوانین و مقررات
		مسائل اقتصادی و سیاسی
		پایداری و مسائل زیست‌محیطی
		گسترش بازارهای بین‌المللی
		فشار رقابتی
		تعاملات بین‌المللی
		مدیریت موجودی

قابلیت زنجیره تامین	مدیریت و عملیات داخلی	تکنولوژی اطلاعات و سیستم‌های مدیریت
		تحلیل داده و پیش‌بینی تقاضا
		مدیریت ظرفیت تولید
		پروژه‌های مهندسی و توسعه محصول
		رویه‌های بهبود مستمر
	ارتباطات و هماهنگی خارجی	فرهنگ سازمانی و نیروهای متخصص
		کیفیت تأمین کنندگان
		لجستیک و حمل و نقل
		هماهنگی و ارتباطات
		مدیریت سفارشات و خدمات مشتریان
	توسعه و پایداری	پایداری تأمین
		شرایط رقابتی بازار
		سیاست‌گذاری و مقررات دولتی
		نوآوری و فناوری
		پایداری و محیط زیست
مزیت رقابتی	بهینه سازی عملیاتی	تجزیه و تحلیل هزینه
		مکان‌یابی تأسیسات و شبکه توزیع
		کیفیت و قابلیت اطمینان
		کارایی هزینه
		سرعت و پاسخگویی
	نوآوری و توسعه	شبکه تأمین کنندگان قوی
		نوآوری در محصول و فرآیند
		سفارشی‌سازی انبوه
		فرهنگ نوآوری
		استفاده از فناوری اطلاعات
	مدیریت هزینه و بودجه‌ریزی استراتژیک	بودجه‌ریزی دقیق
		کنترل هزینه‌های عملیاتی
		صرفه‌های ناشی از مقیاس
		مدیریت جریان نقدینگی
		مدیریت هزینه و بودجه‌ریزی استراتژیک

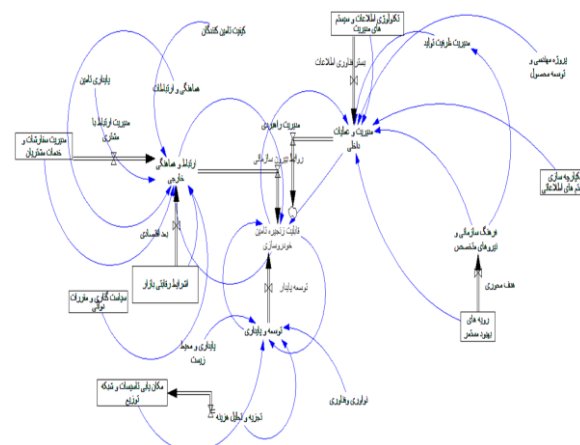
در این بخش با توجه به عوامل احصاء شده، نمودار علی- معلولی متغیرهای موجود در در هر سه بخش پیچیدگی، مزیت و عملکرد به تفکیک نمایش داده شده است:



نمودار ۱. نمودار علی-معلولی مزیت رقابتی

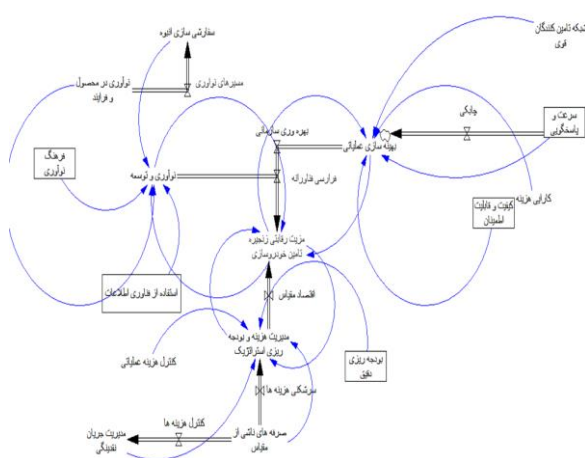


نمودار ۳. نمودار علی معلولی پیچیدگی

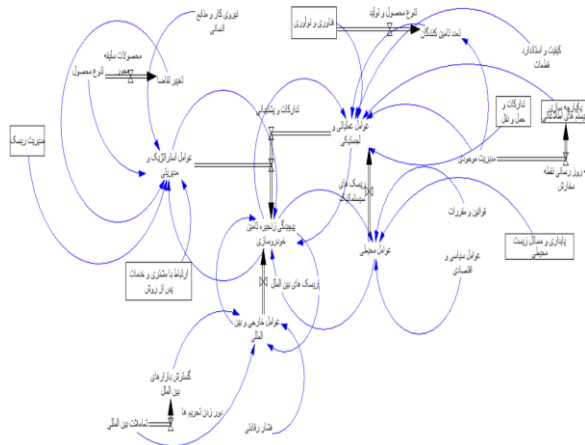


نمودار ۵. حالت-جریان قابلیت زنجیره تامین

نمودار ۲. نمودار علی معلولی قابلیت زنجیره تامین



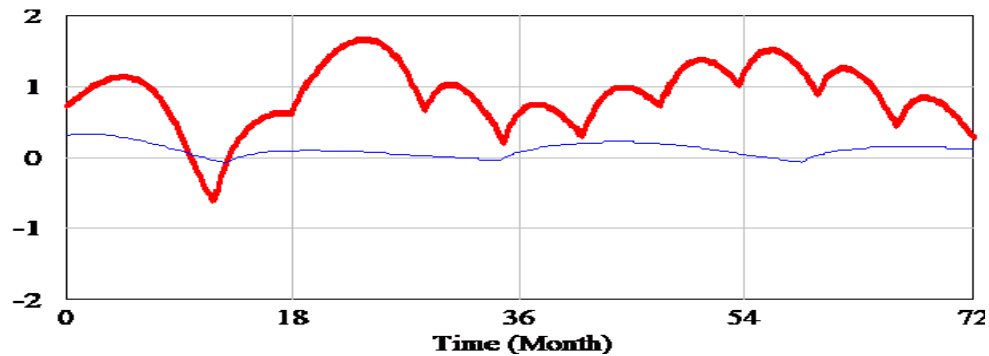
نمودار ۴. حالت-جریان مزیت رقابتی زنجیره تامین



نمودار ۶. حالت-جریان پیچیدگی زنجیره تامین

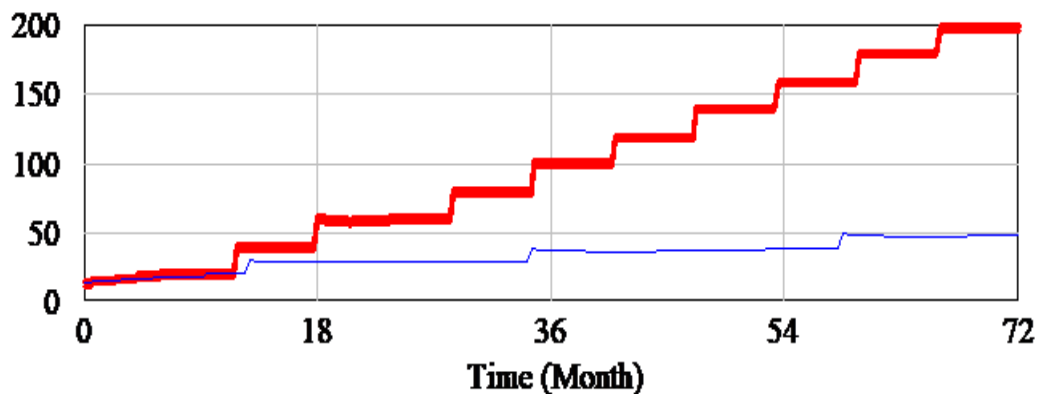
آزمون‌های متعددی با نرم افزار Vensim PLE انجام شد که نتایج آن‌ها به شرح زیر است:

آزمون رفتار مجدد: هدف از این آزمون، مقایسه نتایج شبیه سازی با داده‌های واقعی برای اطمینان از صحت عملکرد رفتار الگو است؛ به عبارت دیگر، در این حالت، رفتار شبیه سازی شده برای الگو بازتولید می‌شود تا با داده‌های واقعی مقایسه شود. همان گونه که در نمودارهای شماره ۷ تا ۱۰ مشاهده می‌شود، اطلاعات واقعی و نتایج شبیه سازی متغیرهای خالص سرمایه گذاری و خالص جریان نقدی در سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲ نشان داده شده است. این نمودارها نشان می‌دهد رفتار متغیرهای مد نظر به خوبی شبیه سازی شده است. در این پژوهش دو سناریو برای زنجیره تامین تعریف شده است: سناریوی اول: افزایش شتابنده متغیرهای کلان اقتصادی مانند نرخ ارز، نرخ تورم و قیمت طلا و مسکن می‌باشد. سناریوی دوم: ناکارآمدی بازار می‌باشد که عوامل مانند انحصار، بی اعتمادی مردم به دلیل کیفیت پایین محصولات و جایگزین کردن ماشین‌های وارداتی می‌باشد.



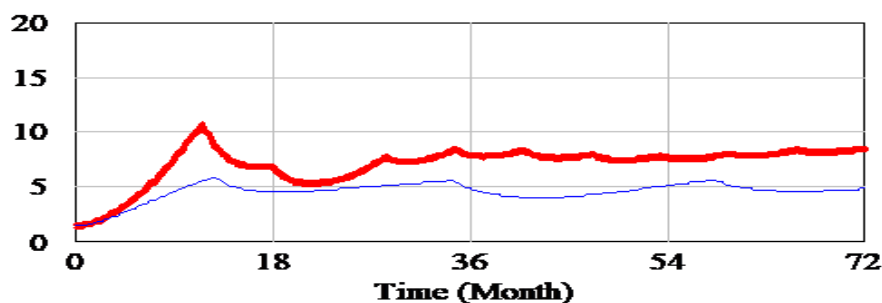
نمودار ۷. اثر دو سناریو بر مزیت رقابتی

در این نمودار تاثیر دو سناریو بر روی مزیت رقابتی زنجیره تامین، با مدل شبیه سازی شده در یک نمودار مورد بررسی قرار گرفته است و ملاحظه می‌گردد: هر دو سناریو تا حدودی شبیه به یکدیگر تاثیرات یکسانی را در روندسازی بلند مدت بر روی مزیت رقابتی دارند ولی سناریوی اول که عوامل اقتصادی می‌باشد با نوسانات بیشتری همراه است.



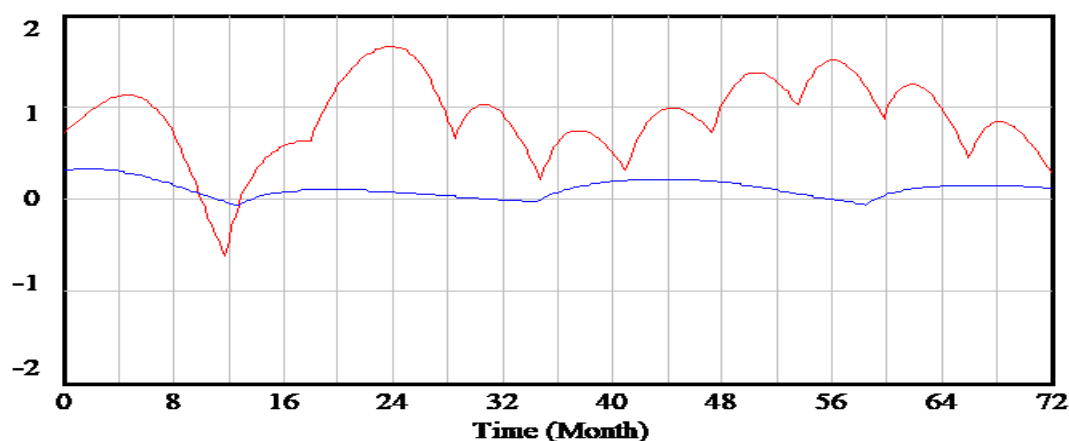
نمودار ۸. اثر دو سناریو بر پیچیدگی زنجیره تامین

در این نمودار تاثیر دو سناریو بر روی عوامل اقتصادی، با مدل شبیه سازی شده در یک نمودار مورد بررسی قرار گرفته است و ملاحظه می‌گردد: سناریوی اول که متغیرهای کلان اقتصادی می‌باشد با نوسانات بیشتری و با رشد شتابنده همراه است ولی سناریوی دوم با شیب کمتری بر روی عوامل اقتصادی تاثیر گذاشته است که شاید علت آن همبستگی ضعیف بین عوامل اقتصادی و عوامل موثر در سناریوی دوم است.



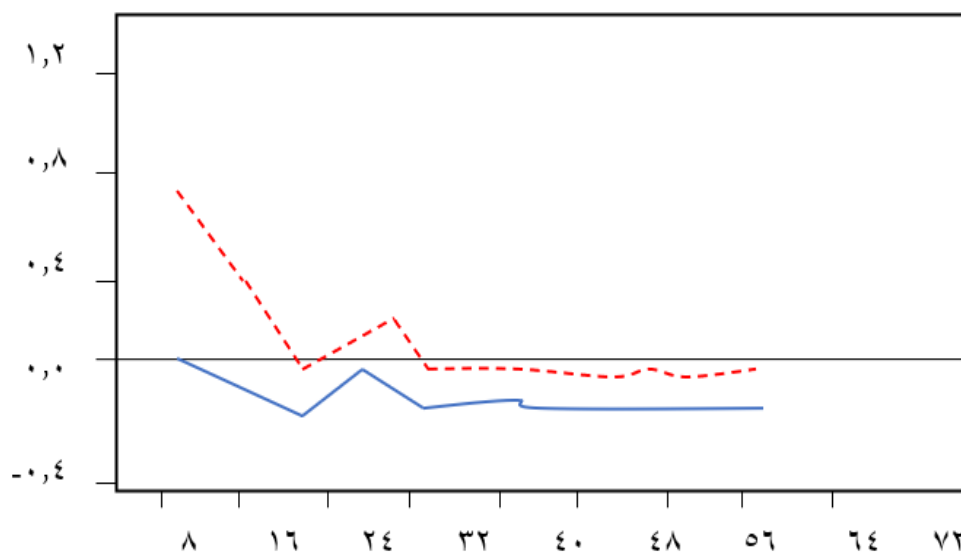
نمودار ۹. اثر دو سناریو بر عوامل قابلیت زنجیره تامین

در این نمودار تاثیر دو سناریو بر روی قابلیت زنجیره تامین، با مدل شبیه سازی شده در یک نمودار مورد بررسی قرار گرفته است و ملاحظه می‌گردد: هر دو سناریو تا حدودی شبیه به یکدیگر تاثیرات یکسانی را در روندسازی بلند مدت قابلیت‌های ایران خودرو دارند ولی سناریوی اول که عوامل اقتصادی می‌باشد با نوسانات بیشتری همراه است.



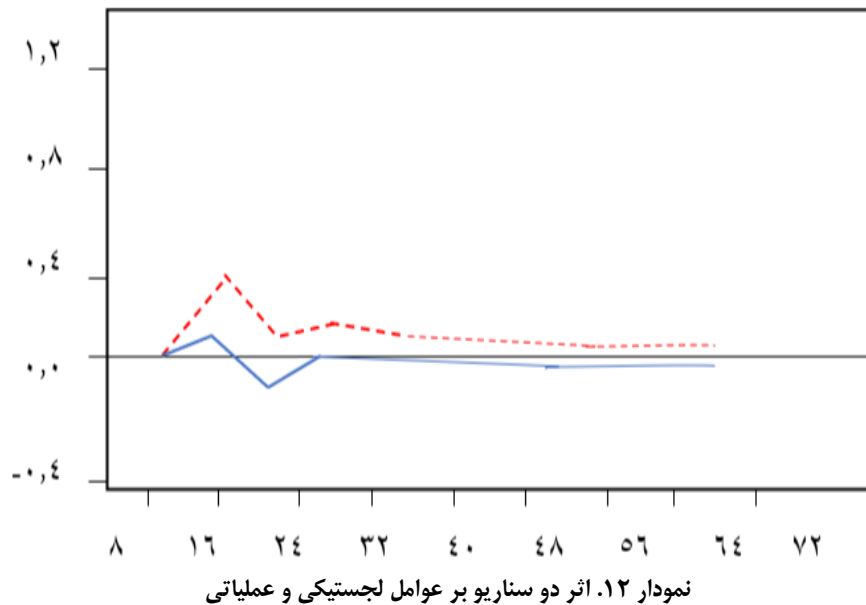
نمودار ۱۰. اثر دو سناریو بر کارایی مدیریت زنجیره تأمین

در این نمودار تاثیر دو سناریو بر روی کارایی مدیران، با مدل شبیه سازی شده در یک نمودار مورد بررسی قرار گرفته است و ملاحظه می‌گردد: سناریوی اول که عوامل اقتصادی می‌باشد با نوسانات بیشتری بر روی کارایی مدیران اثر گذاشته است و سناریوی دوم با شیب ملایم و ثابتی روند نسبتاً یکسانی در طول دوره مورد بررسی دارد.

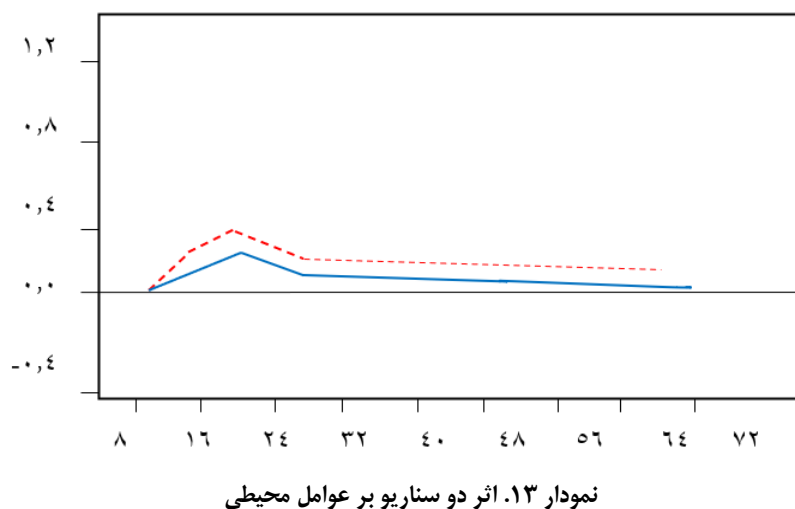


نمودار ۱۱. اثر دو سناریو بر عوامل استراتژیک و مدیریتی

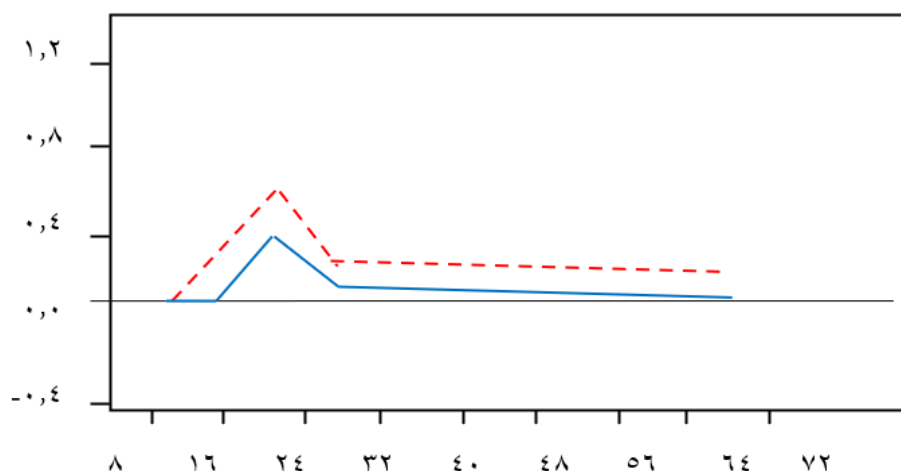
اثر سناریوی اول بر عوامل مدیریتی و استراتژیکی زنجیره تأمین کاهشی است زیرا افزایش هزینه‌ها و ناپایداری اقتصادی، قدرت خرید و توانایی سرمایه‌گذاری در بهبود و توسعه زنجیره تأمین را تضعیف می‌کند و تمرکز مدیران را به جای توسعه، بر مدیریت بحران معطوف می‌سازد. اثر سناریوی ناکارآمدی بازار باعث می‌شود توان مدیریتی و استراتژیکی زنجیره تأمین کاهش یابد زیرا انحصار و بی‌اعتمادی مردم به کیفیت، تقاضا را کم کرده و فشار رقابتی از سوی خودروهای وارداتی نیاز به بهبود سریع و انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین را افزایش می‌دهد، که مدیریت را چالش‌برانگیزتر می‌کند.



سناریوی اول هزینه‌های لجستیکی و عملیاتی را افزایش داده و ناپایداری را تقویت می‌کند، که این امر منجر به کاهش کارایی، مشکلات تأمین به‌موقع و تأثیرات منفی بر هماهنگی و برنامه‌ریزی زنجیره تأمین می‌گردد. سناریوی دوم، تقاضا را کاهش می‌دهد و منجر به ناکارآمدی در عملیات لجستیکی می‌شود؛ در عین حال فشار از سوی محصولات وارداتی، نیاز به بهینه‌سازی سریع و انعطاف‌پذیری را ایجاد می‌کند که بر برنامه‌ریزی و اجرای لجستیک فشار مضاعف وارد می‌کند.



در سناریوی اول، افزایش شتابنده متغیرهای کلان اقتصادی مانند نرخ ارز و تورم، پایداری و پیش‌بینی‌پذیری محیطی را کاهش می‌دهد و موجب فشار بر منابع طبیعی و افزایش نیاز به تغییرات مکرر در سیاست‌های محیط‌زیستی و تامین مواد اولیه می‌شود. در سناریوی دوم، ناکامی بازار ناشی از انحصار و اعتماد پایین مردم باعث کاهش سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پایدار و محیط‌زیستی می‌شود و واردات بیشتر به جای تولید داخلی، فشار بر قوانین و منابع زیست‌محیطی محلی را افزایش می‌دهد.



نمودار ۱۴. اثر دو سناریو بر عوامل خارجی و بین‌المللی

اثر سناریوی افزایش شتابنده متغیرهای کلان اقتصادی بر عوامل خارجی و بین‌المللی ابتدا با کاهش رقابت‌پذیری و تجارت خارجی، تعاملات را کاهش می‌دهد، اما پس از تطبیق و ایجاد تعادل جدید، این اثرات به ثبات می‌رسند. در سناریوی ناکارآمدی بازار، ابتدا باعث کاهش صادرات و تعاملات بین‌المللی می‌شود، اما با افزایش ورود محصولات وارداتی و تطبیق بازار، تعاملات خارجی به سطحی ثابت برمی‌گردد.

آزمون محاسبه میزان خطا: علاوه بر بازتولید رفتار الگو برای اطمینان از نتایج شبیه‌سازی شده، خطای متغیرهای کلیدی نیز بر اساس روش حداقل خطای مجذورات (RMSPE) و شناسایی ریشه‌های خطا قابل محاسبه است. نتایج حاصل از آزمون‌های محاسبه خطا در جدول ۳ بر حسب سناریوهای الگو نشان داده شده است. همان گونه که ملاحظه می‌شود، میزان خطا در کلیه متغیرهای مد نظر در سطح مطلوبی است.

جدول ۳. نتایج آزمون‌های آماری مربوط به اعتبارسنجی الگو

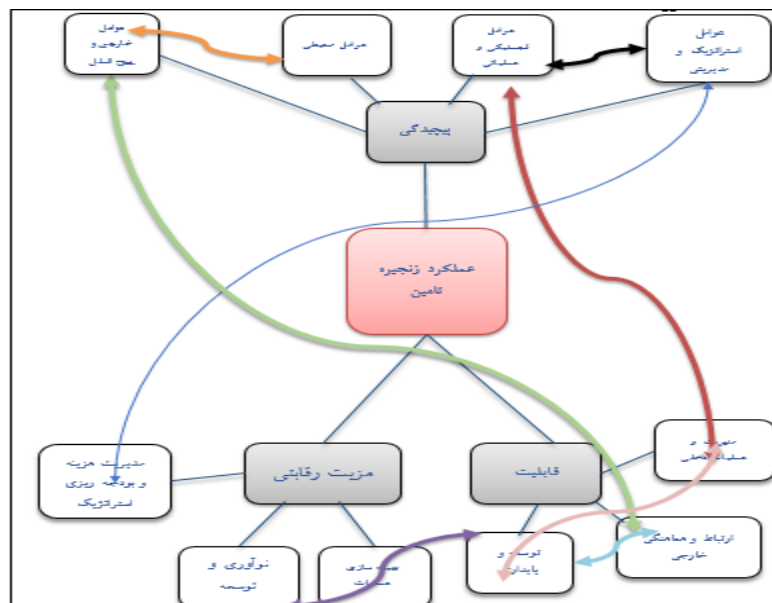
الگوهای شبیه‌سازی	RMSPE	UT	U^m	U^s	U^c	$U^c + U^s + U^m$
سناریوی اول	۰/۰۸۸۵	۰/۰۶۰۹	۰/۲۱۰۳	۰/۰۰۳۳	۰/۷۸۷۴	۱
سناریوی دوم	۰/۰۹۱۲	۰/۰۸۳۴	۰/۳۵۳	۰/۰۰۳۸	۰/۶۴۳۲	۱

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

صنعت خودروسازی به عنوان یکی از بخش‌های کلیدی اقتصاد جهانی، دارای زنجیره تأمین گسترده و چندلایه‌ای است که شامل تأمین کنندگان مواد اولیه، تولیدکنندگان قطعات و توزیع‌کنندگان نهایی می‌شود.

طبق بررسی‌های انجام شده، پیچیدگی زنجیره تأمین به عواملی دلالت دارد که سبب می‌شوند مدیریت و هماهنگی زنجیره‌های تأمین با دشواری مواجه شود. در صنعت خودروسازی، این پیچیدگی اغلب به دلیل تعدد تأمین‌کنندگان و سبک‌های مختلف تولید، تنوع بالای محصولات، و تغییرات سریع در الگوهای تقاضا به وجود می‌آید. چنین تنوع و تغییراتی مدیریت مؤثر زنجیره تأمین را چالش‌برانگیز می‌کند. حجم زیاد داده‌ها و اطلاعاتی که از بخش‌های مختلف زنجیره جمع‌آوری می‌شوند، نیاز به سیستم‌های پیشرفته تحلیل و تصمیم‌گیری دارد. علاوه بر این، نوسانات بازار و تغییرات اقتصادی مانند تغییر قیمت مواد اولیه و نرخ ارز، برنامه‌ریزی دقیق و هماهنگی مستمر را مورد نیاز قرار می‌دهد. سیاست‌ها و مقررات متنوع و متغیر در سطح محلی و بین‌المللی، مانند قوانین زیست‌محیطی و پایداری، نیز بر پیچیدگی زنجیره تأمین می‌افزایند. افزون بر این، وقوع حوادث غیرمنتظره نظیر بلایای طبیعی، مشکلات لجستیکی یا بحران‌های سیاسی نیز توانایی زنجیره تأمین برای حفظ عملکرد بهینه را تهدید می‌کند. صنعت خودروسازی به دلیل وابستگی به تعداد زیادی قطعه و تأمین‌کننده و ماهیت جهانی زنجیره

تأمین، نمونه‌ای بارز از پیچیدگی در زنجیره تأمین به شمار می‌رود. مدیریت مؤثر این پیچیدگی‌ها به برنامه‌ریزی استراتژیک، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته و سیستم‌های اطلاعاتی قوی نیازمند است تا بتواند به بهترین نحو عملکرد کلی زنجیره را بهبود دهد. بر اساس عوامل احصاء شده در حوزه پیچیدگی، رقابت پذیری و قابلیت زنجیره تأمین در صنعت خودرو سازی مدل ذیل قابل ارائه می‌باشد.



نمودار ۱۵. مدل بهینه اندازه گیری پیچیدگی زنجیره تأمین

پیچیدگی زنجیره تأمین در صنعت خودروسازی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل عملیاتی، لجستیکی، استراتژیک و محیطی قرار دارد که هر یک به نحوی خاص بر کارایی و موفقیت این زنجیره تأثیر می‌گذارند.

صنعت خودروسازی به دلیل تنوع و پیچیدگی قطعات و محصولات نیازمند همکاری با تعداد زیادی تأمین‌کننده است. مدیریت مؤثر این شبکه برای اطمینان از استانداردهای کیفی و کاهش تأخیر بسیار حیاتی است. بهینه‌سازی موجودی و لجستیک از دیگر الزامات کلیدی است که نیازمند استفاده از فناوری‌های پیشرفته و سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه است. بهره‌گیری از نوآوری‌ها و پیشرفت‌های تکنولوژیک در تولید و توزیع، می‌تواند کارایی زنجیره را به طور چشمگیری افزایش دهد.

در محیط پویای بازار، تغییرات تقاضا، نیروی کار متخصص و مدیریت ریسک از جمله عوامل استراتژیک هستند که به دقت و برنامه‌ریزی نیاز دارند. تنوع محصول و خدمات پس از فروش به ایجاد ارتباط قوی‌تر با مشتریان و حفظ سهم بازار کمک می‌کند. برای حفظ مزیت رقابتی، تحول در مدل‌های کسب‌وکار ضروری است و برای هماهنگی بهتر با تغییرات بازار، سیاست‌های مدیریتی باید به‌طور مداوم به‌روزرسانی شوند. قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی به همراه مسائل اقتصادی و سیاسی محیطی، نقش کلیدی در تعریف استراتژی‌های زنجیره تأمین دارند. چالش‌های زیست‌محیطی و نیاز به پایداری عملیات، شرکت‌ها را به سمت استفاده از روش‌های سبزتر سوق می‌دهد. گسترش بازارهای بین‌المللی، در کنار پاسخگویی به فشارهای رقابتی جهانی و تعاملات تجاری، شرکت‌ها را ترغیب می‌کند که استراتژی‌های خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که بتوانند به سرعت با شرایط جدید تطبیق یابند. برای حفظ مزیت رقابتی، بهینه‌سازی عملیات و کاهش هزینه‌ها ضروری است. مدیریت کیفیت و رعایت استانداردها، در کنار تلاش برای پاسخگویی سریع به تقاضای مشتریان، می‌تواند جایگاه شرکت‌ها را در بازار ارتقا دهد. نوآوری و توسعه محصول و فرآیند نیز بر اهمیت زیادی دارد زیرا به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که همواره پیشرو باشند. در نهایت، استفاده استراتژیک از فناوری‌های اطلاعاتی و بودجه‌ریزی مؤثر به مدیریت هزینه‌ها و بهره‌وری مطلوب منجر می‌شود. با در نظر گرفتن این عوامل و تدوین استراتژی‌های مناسب، شرکت‌های خودروسازی می‌توانند زنجیره تأمین خود را بهینه‌سازی کرده و از فرصت‌های بازار جهانی به بهترین شکل بهره‌مند شوند.

پیشنهادات کاربردی این پژوهش نشان می‌دهد که کاهش تعداد تأمین‌کنندگان از طریق ادغام و برقراری روابط استراتژیک و بلندمدت با تأمین‌کنندگان کلیدی می‌تواند هماهنگی و مدیریت مؤثرتر زنجیره تأمین را فراهم کند. همچنین بهینه‌سازی مدیریت موجودی با بهره‌گیری از مدل‌های پیشرفته پیش‌بینی و تحلیل تقاضا به کاهش هزینه‌های انبارداری منجر خواهد شد. در کنار آن، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای تولید محصولات نوآورانه و امکان سفارشی‌سازی، شرکت‌ها را در جذب مشتریان متنوع و ایجاد مزیت رقابتی یاری می‌کند. همکاری مؤثر بین صنعت خودروسازی و دولت در ایجاد زیرساخت‌های مناسب و تسهیل قوانین تجارت بین‌المللی، روند تولید و صادرات را تسریع

خواهد کرد. در نهایت، توجه به پایداری محیطی و پیاده‌سازی سیاست‌های دوستدار محیط زیست همچون اقتصاد چرخشی و کاهش ضایعات، می‌تواند علاوه بر ارتقای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، بهره‌وری و رقابت‌پذیری آن‌ها را نیز افزایش دهد. اجرای هم‌زمان این راهکارها مسیر بهبود عملکرد زنجیره تأمین و کاهش پیچیدگی‌های آن را در صنعت خودروسازی هموار می‌کند.

References

1. Ateljević, J., Kulović, D., Đoković, F., & Bavčić, M. (2023). *Business strategy and competitive advantage: A reinterpretation of Michael Porter's work*. Routledge.
2. Baker, D., Jackson, E. L., & Cook, S. (2022). Perspectives of digital agriculture in diverse types of livestock supply chain systems. Making sense of uses and benefits. *Frontiers in veterinary science*, 9, 992882.
3. Bendell, T. (2016). *Building anti-fragile organisations: Risk, opportunity and governance in a turbulent world*. Routledge.
4. Blecker, T., Kersten, W., & Meyer, C. M. (2005). Development of an approach for analyzing supply chain complexity. In *Mass customization: concepts–tools–realization. proceedings of the international mass customization meeting* (pp. 47-59).
5. Bode, C., & Wagner, S. M. (2015). Structural drivers of upstream supply chain complexity and the frequency of supply chain disruptions. *Journal of Operations Management*, 36, 215-228.
6. Bozarth, C. C., Warsing, D. P., Flynn, B. B., & Flynn, E. J. (2009). The impact of supply chain complexity on manufacturing plant performance. *Journal of operations management*, 27(1), 78-93.
7. Chan, F. T., & Qi, H. J. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply chain management: An international Journal*, 8(3), 209-223.
8. Christopher, M., & Ryals, L. J. (2014). The supply chain becomes the demand chain. *Journal of Business Logistics*, 35(1), 29-35.
9. de Leeuw, S., Grotenhuis, R., & van Goor, A. R. (2013). Assessing complexity of supply chains: evidence from wholesalers. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(8), 960-980.
10. Ebrahimi, Mehran; Jafarnejad, Ahmad; Safari, Hossein; Sadeghi Moghadam, Mohammadreza (2016). *Supply chain continuity management*. Tehran: Mehraban Publishing House.
11. Eqbalpour, Jamshid (2013). *Design and Explain the Competitiveness model with a supply chain management approach in the Automotive Industry*, MA thesis, Semnan University - Faculty of Economic Sciences.
12. Farbod, Ebrahim; Hamidieh, Alireza; and Amininia, Hootan. (2023). The effect of supply chain dynamism on financial performance using a disruption structure approach in the supply chain. *Journal of Innovation Management and Operational Strategies* 2. 100-116.
13. Farsijani, Hassan and Choupani, Mahnaz. (2023). Investigating the effect of green supply chain management on environmental performance and organizational performance with the moderating role of competitiveness (Case study: food Industry companies), Sixth International Conference on Management and Industry
14. Febransyah, A., & Camelia Goni, J. I. (2022). Measuring the supply chain competitiveness of e-commerce industry in Indonesia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(2), 250-275.
15. Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2005). Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development. *Journal of operations management*, 23(5), 423-451.
16. Gunasekaran, A., Hong, P. & Fujimoto, T. (2014). Building supply chain system capabilities in the age of global complexity: Emerging theories and practices. *International Journal of Production Economics*, (147), 189-197.
17. Gunasekaran, A., Lai, K. H., & Cheng, T. E. (2008). Responsive supply chain: a competitive strategy in a networked economy. *Omega*, 36(4), 549-564.
18. Hasheminejad, Seyyed Mohammad, and Mohammadian Amiri, Ehsan. (2010). Integration and improvement of green supply chain management performance using green human resource management. *Industrial Management Studies*, 18(58), 279-306.
19. Isik, F. (2010). An entropy-based approach for measuring complexity in supply chains. *International journal of production research*, 48(12), 3681-3696.
20. Kavilal, E. G., Venkatesan, S. P., & Kumar, K. H. (2017). An integrated fuzzy approach for prioritizing supply chain complexity drivers of an Indian mining equipment manufacturer. *Resources Policy*, 51, 204-218.
21. Keaney, M. (2021). One world, no longer: the past, the present, and the future of global value chains. *National Accounting Review*, 3(1), 1-49.
22. Lie, H., Rich, K. M., Kurwijila, L. R., & Jervell, A. M. (2012). Improving smallholder livelihoods through local value chain development: a case study of goat milk yogurt in Tanzania. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(3), 55-85.
23. Mangan, J., & Lalwani, C. (2016). *Global logistics and supply chain management*. John Wiley & Sons.
24. Pero, M., Abdelkafi, N., Sianesi, A., & Blecker, T. (2010). A framework for the alignment of new product development and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 115-128.

25. Saiz, J.J.A., Bas, A.O., Radriguez, R.R. (2008). performance measurement system for enterprise networks, international journal of productivity and performance management, 56(4): 305-334.
26. Serdarasan, S. (2013). A review of supply chain complexity drivers. *Computers & Industrial Engineering*, 66(3), 533-540.
27. Serdar-Asan, S., & Tanyas, M. (2005, November). An investigation of supply chain management solutions considering supply chain complexity. In *Proceedings of the 3rd International Logistics and Supply Chain Congress* (pp. 23-24).
28. Shahbandarzadeh, H., & Kabgani, M. H. (2017). Green supply chain management analysis of the risks involved in using mathematical modeling. *Iranian Journal of Trade Studies*, 21(82), 1-32.
29. Sivadasan, S., Efstathiou, J., Calinescu, A., & Huatuco, L. D. H. (2004). Supply chain complexity. In *Understanding supply chains* (pp. 133-163). Oxford University Press.
30. Tseng, M. L., Bui, T. D., Lim, M. K., & Lewi, S. (2021). A cause and effect model for digital sustainable supply chain competitiveness under uncertainties: enhancing digital platform. *Sustainability*, 13(18), 10150.
31. Vahhabzadeh Hamabadi, Elahe and Jaffrey, Azizaleh. (2022) Analysis of the value chain and production in the supply chain of the carpet Industry with a systems dynamics approach, International Conference on Dynamics and Systems Thinking, Tehran
32. Zitzmann, I. (2014). How to cope with uncertainty in supply chains?-conceptual framework for agility, robustness, resilience, continuity and anti-fragility in supply chains. In *Next Generation Supply Chains: Trends and Opportunities. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)*, Vol. 18 (pp. 361-377). Berlin: epubli GmbH.



Research Paper

Presenting of Customer Complaints Management Based on Applying Comprehensive Quality Management, Citizenship Rights and Job Satisfaction in Physical Education Departments

Yuosef Rostampoor: Ph.D. Student of Sports Management, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Hamid Janani * Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Jafar Barghi Moghaddam: Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Mohammad Rahim Najaf Zadeh: Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Received: 2024/09/07 **PP** 75-86, Accepted: 2024/11/17

Abstract

The aim of this research is to examine customer complaints management strategies in physical education departments, focusing on the link between Total Quality Management, citizenship rights, and employee job satisfaction at Islamic Azad Universities in northwest Iran. The research design is descriptive-survey method that was conducted on the employees of Physical Education Departments of Islamic Azad Universities in the northwest regions of the country. 180 people were randomly selected as a research sample to complete the questionnaire. Standard questionnaires were used to collect data and measure study variables. The reliability and validity of questionnaires were confirmed by academic professors specializing in the field of sports management. Convergent and divergent validities were also checked and confirmed using Average Variance Extracted (AVE) and Fornell-Larker matrix. Descriptive statistics and confirmatory factor analysis were used for data analysis, and SPSS and Smart PLS software were used. The findings showed that comprehensive quality management has a significant impact on customer complaint management ($p=0.001$), job satisfaction ($p=0.001$) and awareness of citizenship rights ($p=0.001$). But this relationship is not significant when it is mediated by job satisfaction and awareness of citizenship rights ($p>0.05$). Also, the model fit indicates that the relationship between the awareness of citizenship rights and the management of customer complaints is not significant ($p=0.523$) and also, there is not significant correlation between the job satisfaction and management of customer complaints ($p=0.111$). Based on the results of the present study, establishing proper relationships with customers and handling customer complaints is effective in increasing current customers and keeping them. Therefore, paying more attention to comprehensive quality management with an emphasis on empowering employees as well as having the necessary flexibility in front of customers and their demands can help the organization in managing customer complaints and their satisfaction as best as possible.

Keywords: Management, Leadership Style, Organizational Climate, Accountability, Customer, Physical Education Department

Citation: Barghi Moghaddam, J., Janani, H., Najaf Zadeh, M. R., & Rostampoor, Y. (2025). **Presenting of Customer Complaints Management Based on Applying Comprehensive Quality Management, Citizenship Rights and Job Satisfaction in Physical Education Departments.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 75-86.

Extended Abstract

Introduction

The primary goal of any business is not just to sell products or services, but to meet customer needs and ensure satisfaction. Organizations that quickly understand and address customer needs achieve greater profits. Effective complaint management is crucial for maintaining customer loyalty and enhancing company reputation. The implementation of Total Quality Management (TQM) has been recognized as an effective method for improving competitiveness. This study aims to develop a customer complaints management model based on TQM, citizenship rights, and employee job satisfaction in physical education departments of Islamic Azad Universities.

Methodology

This research is applied in purpose and descriptive-analytical in methodology, utilizing a correlational field approach. Its main objective is to develop a customer complaints management model based on Total Quality Management, citizenship rights, and job satisfaction for physical education departments at Islamic Azad Universities in northwest Iran. The study involved a sample of 180 employees selected randomly from a population of 340. Various validated questionnaires were employed to gather data on individual characteristics, complaint management, total quality management, citizenship rights, and job

satisfaction, with data analyzed using SPSS and PLS Smart for statistical insights.

Results and discussion

The aim of this study was to develop a customer complaints management model based on Total Quality Management (TQM), mediated by citizenship rights and job satisfaction among employees in physical education departments at Islamic Azad Universities in northwest Iran. The research, conducted with 180 participants, found that while TQM significantly influences customer complaints management, job satisfaction, and awareness of citizenship rights, these variables do not mediate the relationship meaningfully. Results indicated that TQM accounts for 83% of the variance in customer complaints management, highlighting its critical role in organizational performance. However, awareness of citizenship rights showed no significant impact, suggesting a need for further investigation into employees' understanding of these rights.

Conclusion

The study emphasizes the importance of building strong customer relationships, especially in today's challenging economic climate. Properly addressing customer complaints enhances retention, while focusing on Total Quality Management—empowering employees and fostering a fair work environment—can improve job satisfaction and responsiveness to customer needs.



استراتژی‌های مدیریت شکایات مشتریان در ادارات تربیت بدنی: پیوندی میان مدیریت کیفیت جامع، حقوق شهروندی و رضایت شغلی

یوسف رستم پور: دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

حمید جنانی: استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

جعفر برقی مقدم: استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

محمد رحیم نجف زاده: استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷ صص ۸۶-۷۵ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۷

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی استراتژی‌های مدیریت شکایات مشتریان در ادارات تربیت بدنی: پیوندی میان مدیریت کیفیت جامع، حقوق شهروندی و رضایت شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شمال غرب کشور است. تحقیق حاضر از نوع توصیفی پیمایشی، جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی شمال غرب کشور در نظر گرفته شده‌اند. برای تعیین حجم نمونه در این پژوهش به توجه به تعداد (۳۴۰ نفر) که با توجه به جدول کرجسی - مورگان ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش بصورت تصادفی برای تکمیل پرسشنامه انتخاب گردیدند. به منظور جمع آوری داده‌ها و اندازه گیری متغیرهای مدل از پرسشنامه‌های استاندارد پرسشنامه مدیریت شکایات مشتریان (استیوس و سیدل، ۲۰۰۵). پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر بر اساس ابعاد نه گانه گاروین (حاج جباری و سالمی (۱۳۹۱)، پرسشنامه حقوق شهروندی تی اچ مارشال «طبقه، شهروندی و توسعه اجتماعی» (۱۹۶۴)، پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا (۱۹۷۷) استفاده شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت ورزشی تأیید شد. روایی همگرا نیز با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده و روایی واگرا با استفاده از ماتریس فورنل-لارکر بررسی و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و نرم افزارهای مورد استفاده SPSS و Smart PLS بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت کیفیت جامع به طور مستقیم بر مدیریت شکایات مشتریان ($p=0/001$)، رضایت شغلی ($p=0/001$) و آگاهی از حقوق شهروندی ($p=0/001$) تأثیر معنی داری دارد اما به واسطه متغیرهای میانجی رضایت شغلی و آگاهی از حقوق شهروندی، این رابطه معنادار نیست ($p>0/05$). همچنین برازش مدل حاکی از عدم معنی داری رابطه آگاهی از حقوق شهروندی با مدیریت شکایات مشتری ($p=0/523$) و عدم معنی داری رضایت شغلی بر مدیریت شکایات مشتریان است ($p=0/111$). بر اساس نتایج مطالعه حاضر، ایجاد روابط مناسب با مشتری و رسیدگی مطلوب به شکایات مشتریان در جهت افزایش مشتریان کنونی و حفظ آن‌ها موثر می‌باشد. از این رو توجه بیشتر به مدیریت کیفیت جامع با اهتمام به توانمندسازی کارکنان و همچنین برخورداری از انعطاف لازم در برابر مشتریان و خواسته‌های آنان می‌تواند سازمان را در مدیریت هر چه بهتر شکایات مشتریان و رضایت آنان کمک کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، سبک رهبری، جو سازمانی، پاسخگویی، مشتری، اداره تربیت بدنی

استناد: رستم پور، یوسف؛ جنانی، حمید؛ برقی مقدم، جعفر و نجف زاده، محمد رحیم (۱۴۰۴). استراتژی‌های مدیریت شکایات مشتریان در ادارات

تربیت بدنی: پیوندی میان مدیریت کیفیت جامع، حقوق شهروندی و رضایت شغلی. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۷۵-۸۶

مقدمه

هدف واقعی از هر کسب و کار صرفاً عرضه، فروش و یا ارائه خدمت نیست، بلکه برآوردن نیازهایی است که رضایت مشتری را بدست می آورد. سازمان‌هایی که قادر باشند به سرعت نیازهای مشتری را درک و برآورده کنند به سود بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که نمی‌توانند، دست می‌یابند (Kireev et al., 2016). مسلماً در این راستا اطلاع از تصویر ذهنی و ادراک مشتریان نسبت به خدمات ارائه شده از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد و ضمن بر ملا ساختن نقاط ضعف و قوت یک سازمان، زمینه‌ای را برای اتخاذ راهبردهای مناسب و ارتقاء سطح عملکرد فراهم می‌آورد. بنابراین رضایت مشتری هدف عملیاتی خیلی از سازمان‌ها شده است (Hamoud et al., 2020). جای تعجب نیست که سازمان‌ها منابع قابل ملاحظه‌ای را برای افزایش رضایت مشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند، و نتیجتاً هزینه‌های مربوط به حساب رضایت مشتری، بزرگترین بخش بودجه سالانه بازاریابی است و علاوه بر این، هزینه‌های مربوط به بازاریابی کسب و کار حدوداً ۵۰٪ کل هزینه‌ها را تشکیل می‌دهند (Mittal et al., 2021).

امروزه در محیط رقابت جهانی، تمرکز اغلب سازمان‌ها بر نگهداری و حفظ مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید، به عنوان کلید اصلی موفقیت است. خطا و اشتباه در ارائه کلیه سرویس‌ها و خدمات اجتناب ناپذیر است و می‌تواند منجر به از کار افتادگی سرویس و در نتیجه نارضایتی مشتری گردد. عدم رضایت از ارائه سرویس، مشتریان شاکی را جایگزین مشتریان رضایت‌مند می‌سازد. پایین بودن میزان شکایات، ضرورتاً به معنای رضایت مشتری نیست در این ارتباط مدیریت ناکارآمد شکایات می‌تواند باعث بوجود آمدن چنین وضعیتی شده باشد. برخی سازمان‌های تجاری قدیمی روش‌های نوین روابط مشتری را مد نظر قرار نداده و تعدادی از مشتری‌های خود را از دست داده‌اند (Hamoud et al., 2020).

نوع جدیدی از مدیریت با عنوان «مدیریت کیفیت جامع» به عنوان روشی مؤثر در بهبود قابلیت رقابت یک سازمان، بین سال‌های ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۰ میلادی در آمریکا مورد پذیرش قرار گرفت. مدیریت کیفیت جامع نه درمان جادویی و نه بلافاصله قابل اعمال است، بلکه خیلی فراتر از اینهاست. (Shahriari & Khalili, 2016) مدیریت کیفیت جامع شیوه کاملاً جدیدی است که ساختارها و روش‌های قدیمی مدیریت را هدف قرار می‌دهد و به بازسازی آن‌ها می‌پردازد و از طریق تعهد درازمدت، وحدت هدف و آموزش، می‌تواند به اهداف خود نایل شود. در واقع هدف مدیریت کیفیت جامع، ایجاد یک نظام یا سیستم مدیریتی است که از بروز نارسایی‌ها و مشکلات در چرخه عملکرد سازمان جلوگیری می‌کند. برای تحقق این امر باید در مورد وضعیت‌هایی که در فعالیت سازمان ایجاد مشکل می‌کند بررسی و اقدام نمود (Albderi et al., 2023).

از طرفی دیگر، با توجه به اهمیت موضوع و با توجه به نقش روزافزون خدمات، مخصوصاً خدمات سازمان‌های ورزشی (به عنوان یکی از بخش‌های دولتی جامعه) و واحدهای تابعه آن در زندگی کنونی، نیاز است که مطالعات بیشتری در این زمینه صورت گیرد (Shahriari & Khalili, 2016). مسائل تربیت بدنی و ورزش، ابعاد روانی، فرهنگی و اجتماعی متعدد و مختلفی دارند. یکی از ابعاد دشوار این نظام که آستن مسائل عمده و نظرهای متفاوت است، مسئله کیفیت برنامه‌ها و سیاست‌های ورزش است که از زوایای گوناگون و تعابیر متعددی می‌توان به آن توجه کرد (Mosadeghrad, 2024). در چرخش سیاست‌های ورزش از یکی دو دهه گذشته بیشتر کشورها به خصوص کشورهای غربی توجه و تأکید بیش از پیش به ابعاد و اهداف کیفی برنامه‌های آموزشی داشته و تلاش‌های وسیعی برای تبیین مفهوم کیفیت و مؤلفه‌های آن در آموزش، عوامل مؤثر بر کیفیت، چگونگی، ارزشیابی و کنترل آن، رابطه کیفیت با معیارها و شاخص‌های آن، تدوین نظام کیفی ناظر بر درون داده‌ها، جریان‌ها و برون داده‌ها و نتایج فرایند آموزش در سطح محلی، ملی و بین‌المللی انجام داده‌اند (Drakulevski et al., 2014).

بر اساس مطالعات انجام شده، مدیریت شکایات مشتری نقش مهمی در مدیریت کیفیت جامع ایفا می‌کند و بر جنبه‌های مختلفی مانند روابط با مشتری، رقابت شرکت و سودآوری تأثیر می‌گذارد. مدیریت شکایات مؤثر برای حفظ مشتریان موجود، جلوگیری از ریزش مشتری و افزایش تصویر و درآمد هر شرکت یا سرویس خدماتی ضروری است. مشتریان ناراضی اغلب شکایات خود را از طریق شکایات بیان می‌کنند و اهمیت رسیدگی سریع و کارآمد به شکایات را برای به حداقل رساندن دهان به دهان منفی و از دست دادن مشتری بالقوه برجسته می‌کنند (Bahmani et al., 2014). تحقیقات بر اهمیت درک ماهیت شکایات، عوامل جمعیت شناختی مؤثر بر رفتار شکایت و ادراک کارکنان در رابطه با اثربخشی سیستم‌های مدیریت شکایت در بخش‌های خرده فروشی تأکید می‌کند. پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت شکایات آنلاین می‌تواند هماهنگی، نظارت و حل شکایات را ساده کند و بینش‌های ارزشمندی را برای بهبود کسب‌وکار و رضایت مشتری به شرکت‌ها ارائه دهد. در نهایت، یک سیستم شکایت مدیریت شده به رضایت مشتری، وفاداری و رضایت شغلی کارکنان درگیر در فرآیند کمک می‌کند (Shahriari & Khalili, 2016). در حال حاضر مهمترین مسأله برای سازمان‌های ورزشی، وفاداری مشتریان خدمات با توجه به ارائه خدمات آن‌ها و نیز رضایت شغلی کارکنان ادارات ورزش دانشگاه هاست (Juliawan, 2023). علاوه بر این، به دلیل اهمیت تربیت بدنی و ورزش در تأمین بهداشت و سلامت جسمی و روحی انسان کشورهای پیشرفته برای بهره‌مندی از نتایج سازنده و مفید آن به نیروهای متخصص و تشکیلات

سازمان یافته نیاز دارند تا برنامه‌ریزی‌های مؤثر و سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در بخش تربیت بدنی و ورزش انجام دهند. به طوری که برای تحقق اهداف آن از کلیه روش‌ها و فنون مدیریتی استفاده می‌کند (Mensah, 2019). از این رو و با توجه به نبود تحقیقات در رابطه با موضوع تحقیق در حوزه ورزش و نیز نو و بدیع بودن موضوع، محقق بر آن است تا با تدوین مدل مدیریت شکایات مشتریان مبتنی بر استقرار نوع جدید مدیریت کیفیت جامع با میانجیگری حقوق شهروندی و رضایت شغلی کارمندان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شمال غرب کشور را بررسی کند. همچنین باتوجه به اهمیت عملکرد سازمانی این پژوهش به دنبال پاسخ گویی به این سؤال است که نقش میانجی حقوق شهروندی و رضایت شغلی در تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت شکایات مشتریان چگونه است؟

مواد و روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی، از نوع همبستگی است که به شکل می‌دانی اجرا گردید. با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش تدوین مدل مدیریت شکایات مشتریان مبتنی بر استقرار کیفیت جامع با میانجیگری حقوق شهروندی و رضایت شغلی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شمال غرب کشور بود؛ از این رو جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شمال غرب کشور بود که بر اساس استعلام به دست آمده از روابط عمومی دانشگاه‌های آزاد تعداد کل کارکنان آن‌ها در حوزه ادارات ورزش ۳۴۰ نفر اعلام گردید. در تحقیق حاضر از طرح نمونه‌برداری تصادفی ساده استفاده شد. و نمونه آماری تحقیق از بین کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی بصورت تصادفی براساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان ۱۸۰ نفر انتخاب شد.

ابزار پژوهش

۱- پرسشنامه ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها

این پرسشنامه شامل ویژگی‌های فردی از قبیل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سطح تحصیلات، پست سازمانی و سابقه کار بود.

۲- پرسشنامه مدیریت شکایات

پرسشنامه مدیریت شکایات مشتریان مشتمل بر ۲۹ سؤال بر اساس یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد می‌باشد، و سؤالات در برگرفته ابعاد مورد بررسی در مدیریت شکایات مشتری (ارتباط، دریافت شکایت، ارزیابی اولیه شکایت، پاسخ دهی، اطلاع‌رسانی، پیگیری شکایت و در نهایت بستن شکایت) می‌باشند. روایی و پایایی پرسشنامه مذکور در مطالعات مختلف مورد تأیید محققان قرار گرفته است. روایی این پرسشنامه را با استفاده از نرم‌افزار SPSS تأیید شده است. در بررسی پایایی ابزار، آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۸۴۱ حاصل شده بود.

۳- پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر

پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر بر اساس ابعاد نه‌گانه گاروین^۱ توسط حاج جباری و سالمی (۱۳۹۱) طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۳۶ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد، پرسشنامه نه بعد توانمندسازی، پاسخگویی، سرعت، صحت، زیبایی، قابلیت اعتماد، شفافیت، انعطاف‌پذیری، رعایت ملاحظات ارزشی را مورد سنجش قرار می‌دهد، در بررسی پایایی ابزار، آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹۰ حاصل شده بود.

۴- پرسشنامه حقوق شهروندی

پرسشنامه حقوق شهروندی مارشال^۲ «طبقه، شهروندی و توسعه اجتماعی» (۱۹۶۴) براساس ابعاد ۳ گانه مدنی- اجتماعی و سیاسی شامل ۱۵ گویه بسته پاسخ براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) می‌باشد. پرسشنامه مذکور در پژوهش شهریاری (۱۳۹۵) پایایی پرسشنامه مورد نظر ۰/۷۲ بدست آمده است.

۵- پرسشنامه رضایت شغلی

این پرسشنامه (پرسشنامه رضایت شغلی مینی سوتا (۱۹۷۷) دارای ۱۹ سؤال بوده و هدف آن بررسی ابعاد رضایت شغلی در ۶ بعد نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت، جو سازمانی، سبک رهبری، شرایط فیزیکی می‌باشد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالف، ۱؛ مخالف، ۲؛ نظری ندارم ۳؛ موافق، ۴؛ کاملاً موافق، ۵) می‌باشد. پرسشنامه مذکور در پژوهش محمدی (۱۳۹۰) پایایی پرسشنامه مورد نظر ۰/۸۶ بدست آمده است.

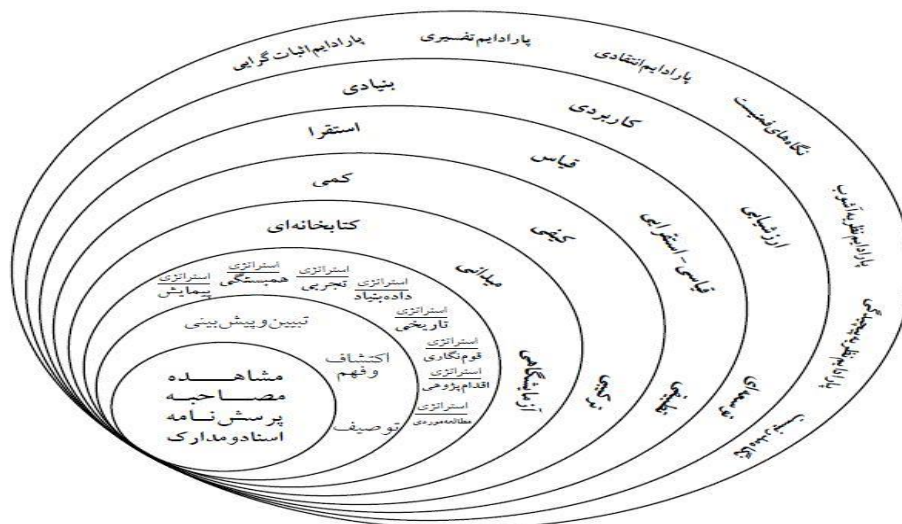
روش کار و مراحل اجرای تحقیق

¹ Garvin

² Marshall

موضوع پژوهش حاضر تدوین مدل مدیریت شکایات مشتریان مبتنی بر استقرار مدیریت کیفیت جامع، حقوق شهروندی و رضایت شغلی می باشد. قلمرو مکانی این پژوهش، کارکنان و کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شمال غرب کشور بوده که بین سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ انجام گرفته است.

برای بیان روش پژوهش از مدل پیاز فرآیند پژوهش استفاده شد؛ ساندرز^۱ (۲۰۱۱) به عنوان ارائه‌دهنده این روش مدل پیاز فرایند پژوهش را ترسیم می‌کند. پیاز فرآیند پژوهش دارای ۸ لایه است و پژوهش را براساس این لایه‌ها بررسی و بیان می‌کند (شکل ۱).



شکل ۱: پیاز فرآیند پژوهش ساندرز (۲۰۱۱)

پیاز فرآیند پژوهش دارای ۸ لایه است و پژوهش را براساس این لایه‌ها بررسی و بیان می‌کند:

لایه نوع نگاه یا پارادایم: پژوهش حاضر از پارادایم اثبات‌گرایی استفاده می‌کند.

لایه نوع اصلی پژوهش: در لایه دوم، به چهار نوع اصلی پژوهش در حوزه علوم طبیعی و اجتماعی اشاره دارد، پژوهش بنیادی، پژوهش کاربردی، پژوهش ارزشیابی، پژوهش توسعه‌ای. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی است. لایه رویکردهای پژوهش: این پژوهش از رویکرد قیاسی فرضیه‌ی برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌کند.

لایه راهبردهای پژوهش: راهبرد اصلی پژوهش، راهبرد کمی است یعنی پژوهش از نوع کمی است.

لایه صیغه پژوهشی: در لایه پنجم پژوهشگر می‌تواند برحسب صیغه پژوهشی، پژوهش را از نظر مکانی به صورت آزمایشگاهی، کتابخانه‌ای و میدانی انجام دهد. پژوهش فعلی از نوع پژوهش‌های میدانی است.

لایه انتخاب روش‌های پژوهش: روش پژوهش حاضر به صورت همبستگی و مقطعی است.

لایه اهداف پژوهش: لایه هفتم نیز، نشان‌دهنده اهداف پژوهش است. بر اساس این لایه، هر کدام از این استراتژی‌ها اهداف غایی خاصی دنبال می‌کنند. استراتژی‌های کمی در پی توصیف و تبیین؛ استراتژی‌های کیفی به دنبال مکاشفه و فهم؛ و استراتژی‌های ترکیبی با توجه به نوع طرح، توصیف و تبیین، فهم و اکتشاف را همزمان دنبال می‌کند. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کمی است و برای توصیف و تبیین بکار می‌رود (تحقیق توصیفی).

لایه شیوه‌ها و رویه‌های جمع‌آوری داده‌ها: ابزار گردآوری داده‌ها، مرور منابع کتابخانه‌ای و پرسشنامه است.

روایی ابزار پژوهش

روایی صوری و محتوایی: پس از تدوین پرسشنامه‌ها، پرسشنامه‌ها جهت ارزیابی روایی صوری و محتوایی ابعاد و گویه‌های ارائه شده در اختیار ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت ورزشی قرار گرفت. با توجه به نظرات و پیشنهادات اساتید محترم، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های پژوهش تأیید شد. *روایی همگرا* و *واگرا*: روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده و روایی واگرا با استفاده از ماتریس فورنل-لارکر مورد بررسی قرار گرفت. میزان همبستگی سازه با شاخص‌های خود (روایی همگرا) با استفاده از متوسط

^۱ Saunders

واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ به دست آمد و تعامل بیشتر یک سازه در مدل با شاخص‌های نسبت به سازه‌های دیگر (روایی واگرا) با استفاده ماتریس فورنل- لارکر مورد تأیید قرار گرفت. پایایی درونی نیز با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ^۱ و پایایی ترکیبی^۲ مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ بود. بنابراین تمامی شاخص‌ها از پایایی درونی مناسبی برخوردار بوده‌اند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. در قسمت توصیفی از آماره‌های میانگین، واریانس و انحراف معیار برای توصیف وضعیت جمعیت شناختی و متغیرهای پژوهش استفاده شد. در سطح آمار استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و مفروضات آماری نرم‌افزار SPSS و از PLS Smart (برای محاسبه تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر و برآورد رابطه‌های میان متغیرهای پنهان مسئله و برازندگی مدل) مورد استفاده قرار گرفت. آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از Q2 و همچنین برازش کلیت مدل در این پژوهش توسط چهار شاخص NFI، rms Theta، شاخص کای اسکوئر و SRMR (معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها) مورد بررسی قرار گرفت.

بحث و ارائه یافته‌ها

توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که از مجموع ۱۸۰ نفر شرکت‌کننده در پژوهش، ۱۱۵ نفر (۶۳/۸۸ درصد) مرد و ۶۵ نفر (۳۶/۱۱ درصد) زن بودند. بالاترین وضعیت سنی مربوط به رده سنی ۳۶ تا ۴۵ سال و کمترین وضعیت سنی مربوط به بالای ۵۵ سال می‌باشد. فراوانی مربوط به سطح تحصیلات افراد نمونه حاکی از آن بود که بیشترین فراوانی با ۶۱/۱ درصد (۹۷ نفر) مربوط به سطح تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری و کمترین فراوانی سطح تحصیلات مربوط به دیپلم و فوق دیپلم با درصد فراوانی ۷/۷۷ (۱۴ نفر) می‌باشد.

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین و انحراف استاندارد	
	Std.deviation	M
مدیریت کیفیت جامع	۰/۵۸	۴/۲۶
مدیریت شکایات مشتریان	۰/۶۳	۴/۲۸
رضایت شغلی	۰/۵۱	۳/۲۵
آگاهی از حقوق شهروندی	۰/۵۳	۳/۳۷

در جدول ۱ میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش آورده شده است. رضایت شغلی با میانگین ۳/۲۵ کمترین میانگین نسبت به سایر متغیرهای پژوهش را دارا می‌باشد.

نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نشان داد که آماره کلموگروف-اسمیرنوف در همه متغیرها در شاخص‌های اندازه‌گیری شده معنادار بود لذا توزیع تمام داده‌ها غیرنرمال است و برای بررسی ارتباط فرضیه‌های آماری مربوط در بخش مدل معادلات ساختاری عوامل اثرگذار بر مدیریت عملکرد از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS

به‌طور کلی تجزیه و تحلیل با استفاده از روش PLS به ارزیابی و برازش سه بخش اندازه‌گیری، ساختاری و کلی مدل پرداخته شده است. جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. بر اساس نتایج به دست آمده، بارهای عاملی سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۴ می‌باشد، بنابراین می‌توان اذعان نمود که تمامی شاخص‌ها از پایایی مناسبی برخوردار بوده‌اند. به منظور بررسی پایایی ابزار (پرسشنامه مورد استفاده) از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی گزارش شده در جدول ۲، تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می‌باشند که نشان‌دهنده پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسب پرسشنامه می‌باشد.

1 Loadings

2 Cronbach's Alpha

3 Composite Reliability

جدول ۲. ضرایب پایایی پرسشنامه

ابعاد/عوامل	آلفای کرونباخ *	پایایی ترکیبی *
آگاهی از حقوق شهروندی	۰/۹۴۶	۰/۹۵۳
اعتماد محوری	۰/۷۷۷	۰/۸۷۱
انعطاف پذیری	۰/۸۸۵	۰/۹۲۱
بهره برداری	۰/۹۳۷	۰/۹۵۲
تجزیه و تحلیل	۰/۹۰۲	۰/۹۳۲
تحریک	۰/۸۹۹	۰/۹۲۹
توانمندسازی	۰/۸۵۲	۰/۹۱۱
جو سازمانی	۰/۸۱۳	۰/۸۸۸
حقوق اجتماعی	۰/۸۸۲	۰/۹۱۵
حقوق سیاسی	۰/۷۸۹	۰/۸۶۳
حقوق مدنی	۰/۹۲۸	۰/۹۴۳
رضایت شغلی	۰/۹۴۷	۰/۹۵۳
رعایت ملاحظات	۰/۸۸۰	۰/۹۱۸
زیبایی فضایی	۰/۷۰۰	۰/۸۲۳
سبک رهبری	۰/۸۰۳	۰/۸۸۳
سرعت در ارائه	۰/۸۶۱	۰/۹۰۶
شرایط فیزیکی	۰/۷۳۰	۰/۸۴۷
شفافیت	۰/۸۴۲	۰/۹۰۵
صحت در ارائه	۰/۷۹۳	۰/۸۵۸
فرصت‌های پیشرفت	۰/۸۷۱	۰/۹۲۲
مدیریت شکایات	۰/۹۸۲	۰/۹۸۳
مدیریت کیفیت	۰/۹۷۵	۰/۹۷۷
نظام پرداخت	۰/۸۲۱	۰/۸۹۳
نوع شغل	۰/۸۱۱	۰/۸۷۸
واکنش	۰/۸۹۸	۰/۹۲۵
پاسخگویی	۰/۹۴۰	۰/۹۵۱
پذیرش	۰/۹۲۰	۰/۹۴۴
پردازش	۰/۸۹۱	۰/۹۲۶
کنترل	۰/۸۹۲	۰/۹۲۲
گزارش	۰/۹۳۴	۰/۹۵۳

جهت سنجش روایی همگرا از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و روایی واگرا از ماتریس فورنل-لارکر مورد استفاده شد. نتایج خروجی از مدل برای شاخص AVE، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که در جدول ۳ نشان داده شده می‌توان روایی واگرای مدل در سطح سازه را از نظر معیار فورنل و لارکر مورد تأیید قرار داد.

جدول ۳. ضرایب شاخص روایی همگرا (AVE) هر یک از متغیرها و ابعاد آن‌ها

ابعاد/عوامل	متوسط واریانس استخراج شده *
آگاهی از حقوق شهروندی	۰/۵۷۵
اعتماد محوری	۰/۶۹۳
انعطاف پذیری	۰/۷۴۴
بهره برداری	۰/۷۹۹
تجزیه و تحلیل	۰/۷۷۵
تحریک	۰/۷۶۷

ابعاد/عوامل	متوسط واریانس استخراج شده *
توانمندسازی	۰/۷۷۳
جو سازمانی	۰/۷۲۶
حقوق اجتماعی	۰/۶۸۴
حقوق سیاسی	۰/۶۱۱
حقوق مدنی	۰/۷۳۵
رضایت شغلی	۰/۵۶۲
رعایت ملاحظات	۰/۷۳۸
زیبایی فضایی	۰/۶۱۰
سیک رهبری	۰/۷۱۷
سرعت در ارائه	۰/۷۰۸
شرایط فیزیکی	۰/۶۴۸
شفافیت	۰/۷۶۰
صحت در ارائه	۰/۵۴۹
فرصت‌های پیشرفت	۰/۷۹۸
مدیریت شکایات	۰/۶۲۸
مدیریت کیفیت	۰/۵۴۳
نظام پرداخت	۰/۷۳۶
نوع شغل	۰/۶۴۵
واکنش	۰/۷۱۳
پاسخگویی	۰/۷۳۷
پذیرش	۰/۸۰۸
پردازش	۰/۷۵۸
کنترل	۰/۷۰۷
گزارش	۰/۸۳۶

برازش مدل ساختاری

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون مورد بررسی قرار می‌گیرد. این معیارها شامل؛ ضریب معنادار (t-values)، ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) است. نتایج نشان داد که مسیرهای مستقیم روابط بین مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع و رضایت شغلی، مدیریت شکایات مشتریان و آگاهی از حقوق شهروندی بزرگتر از ۱/۹۶ و معنی‌دار است و روابط بین مؤلفه‌های آگاهی از حقوق شهروندی و رضایت شغلی و مدیریت شکایات مشتریان کوچکتر از ۱/۹۶ و معنی‌دار نیست.

معیار ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) سازه‌ها

برای نشان دادن تأثیری که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد از معیار ضریب تعیین استفاده شد. برطبق نتایج به دست آمده متغیر درون‌زای مدیریت شکایات مشتری از برازش متوسط به بالا و سایر متغیرهای درون‌زا از برازش قوی برخوردار هستند. همچنین متغیرهای درون‌زای مدیریت شکایات مشتری از برازش متوسط به بالا و سایر متغیرهای درون‌زا از برازش قوی برخوردار هستند. این بدین معنی است که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش نسبتاً مطلوبی است.

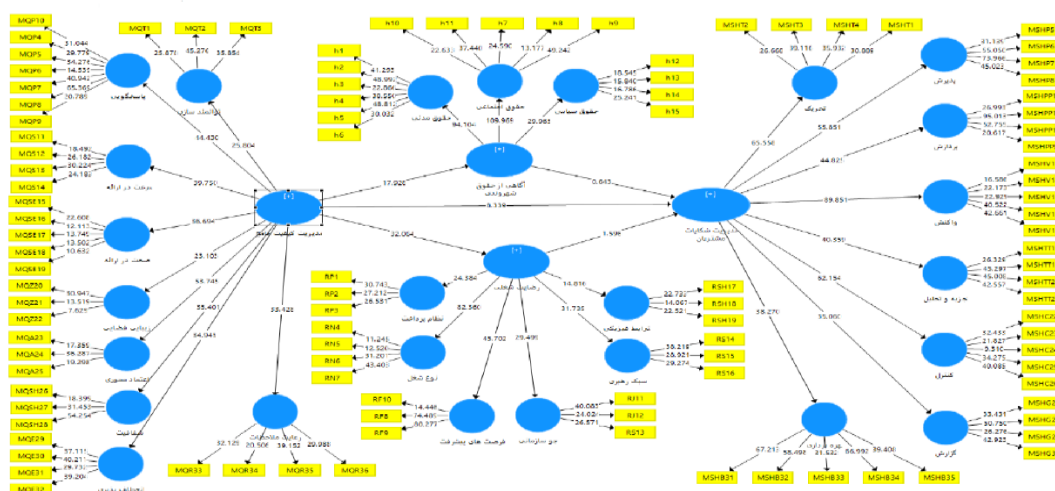
تحلیل مسیر مدل

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی ضریب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها پرداخته شده و نتایج در جدول ۴ مطرح شده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل مسیر برای بررسی ارتباط متغیرهای مطالعه

متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر	t-value	P Values
مدیریت کیفیت جامع -- رضایت شغلی	۰/۸۸۹	۳۲/۰۶۴	۰/۰۰۱
مدیریت کیفیت جامع -- آگاهی از حقوق شهروندی	۰/۸۲۹	۱۷/۹۲۸	۰/۰۰۱
مدیریت کیفیت جامع -- مدیریت شکایات	۰/۸۳۰	۸/۳۳۹	۰/۰۰۱
رضایت شغلی -- مدیریت شکایات	۰/۱۶۰	۱/۵۹۶	۰/۱۱۱
آگاهی از حقوق شهروندی -- مدیریت شکایات	۰/۰۵۳	۰/۶۴۳	۰/۵۲۱
مدیریت کیفیت جامع -- رضایت شغلی -- مدیریت شکایات مشتری	۰/۰۹۱	۱/۵۶۲	۰/۱۱۹
مدیریت کیفیت جامع -- آگاهی از حقوق شهروندی -- مدیریت شکایات	۰/۰۶۹	۰/۶۳۴	۰/۵۲۶

مدل نهایی پژوهش



شکل ۲. میزان ضریب معناداری (T-values) مدل نهایی پژوهش

بر اساس جدول ۵ و شکل ۲ مشخص می‌شود که مدیریت کیفیت جامع بطور مستقیم بر مدیریت شکایات مشتریان اثرگذار است ولی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بواسطه دو متغیر میانجی رضایت شغلی و آگاهی از حقوق شهروندی بر مدیریت شکایات مشتریان اثرگذار نمی‌باشد. همچنین نتایج حاکی از اثرگذاری مدیریت کیفیت جامع بر رضایت شغلی و آگاهی از حقوق شهروندی بود.

جدول ۵. نتایج فرضیه اصلی آزمون مدل نهایی پژوهش.

فرضیات پژوهش	ضریب	Statistics (O/STDEV)	t	P Values	نتیجه فرضیه
مدیریت کیفیت جامع -- رضایت شغلی	۰/۸۸۹	۳۲/۰۶۴		۰/۰۰۱	رد فرض صفر
مدیریت کیفیت جامع -- آگاهی از حقوق شهروندی	۰/۸۲۹	۱۷/۹۲۸		۰/۰۰۱	رد فرض صفر
مدیریت کیفیت جامع -- مدیریت شکایات	۰/۸۳۰	۸/۳۳۹		۰/۰۰۱	رد فرض صفر
رضایت شغلی -- مدیریت شکایات	۰/۱۶۰	۱/۵۹۶		۰/۱۱۱	تأیید فرض صفر
آگاهی از حقوق شهروندی -- مدیریت شکایات مشتری	۰/۰۵۳	۰/۶۴۳		۰/۵۲۱	تأیید فرض صفر
مدیریت کیفیت جامع -- رضایت شغلی -- مدیریت شکایات مشتری	۰/۰۹۱	۱/۵۶۲		۰/۱۱۹	تأیید فرض صفر
مدیریت کیفیت جامع -- آگاهی از حقوق شهروندی -- مدیریت شکایات	۰/۰۶۹	۰/۶۳۴		۰/۵۲۶	تأیید فرض صفر

بحث

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل مدیریت شکایات مشتریان مبتنی بر استقرار کیفیت جامع با میانجیگری حقوق شهروندی و رضایت شغلی در کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شمال غرب کشور بود. مطالعه بر روی ۱۸۰ نفر انجام شد و نتایج نشان داد که مدیریت کیفیت جامع به طور مستقیم بر مدیریت شکایات مشتریان، رضایت شغلی و آگاهی از حقوق شهروندی تأثیر معنی داری دارد اما به

واسطه متغیرهای میانجی رضایت شغلی و آگاهی از حقوق شهروندی، این رابطه معنادار نیست. نتایج سایر تحلیل‌های پژوهش نشان داد که رضایت شغلی تأثیر معنی داری بر مدیریت شکایات مشتریان ندارد؛ به عبارت دیگر علی رغم اینکه رضایت شغلی، می‌تواند ۱۶ درصد از تغییرات مدیریت شکایات را تبیین نماید اما از نظر آماری معنی دار نمی‌باشد. یافته‌ها همچنین حاکی از عدم معنی داری رابطه آگاهی از حقوق شهروندی و مدیریت شکایات مشتری بود. علی رغم اینکه آگاهی از حقوق شهروندی، می‌تواند ۰/۰۵ درصد از تغییرات مدیریت شکایات مشتریان را تبیین نماید اما از نظر آماری معنی دار نمی‌باشد.

بر اساس نتایج به دست آمده، مدیریت کیفیت جامع، ۸۳ درصد از تغییرات مدیریت شکایات مشتریان را تبیین می‌نماید که ضریب قابل توجهی می‌باشد. مدیریت کیفیت جامع به عنوان موضوع مهم و فراگیر می‌تواند از جنبه‌های مختلف یک سازمان را مورد بررسی قرار داده و ارزیابی کند. نتایج بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد که به کارگیری مدیریت کیفیت به طور اثربخشی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشد (Imani, 2012).

در همین راستا نتایج تحقیق کفاشپور (۱۳۹۸) نشان داد که سیستم کیفیت خدمات جامع بر رضایتمندی ارباب رجوع تأثیر مثبتی دارد. مدیریت مؤثر شکایات، نیاز به یک تغییر فرهنگی در سازمان به عنوان یک رویکرد سیستماتیک دارد. مدیریت کیفیت جامع موجب رضایت مشتریان و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. نتایج تحقیق عماد و وایف (۲۰۱۵) نشان داد که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر معنی داری دارد. توپالوویچ^۱ (۲۰۱۵) نیز در تحقیق خود ادعان داشته که مدیریت کیفیت جامع موجب رضایتمندی مشتریان شده و بر عملکرد سازمان تأثیر چشم‌گیری دارد. نتایج تحقیق زهیر و همکاران^۲ (۲۰۱۲)، نشان داد که فعالیت‌های مدیریت کیفیت فراگیر مانند تمرکز بر مشتریان، بهبود مستمر، مدیریت فرآیند و مدیریت کارکنان بر عملکرد کیفیت و عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارند. فورست^۳ و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که توجه به فاکتورهای مدیریت کیفیت جامع در ارائه خدمات مانند ارتقای قابلیت اعتماد، پاسخگویی موجب رضایت بیشتر مشتریان و مدیریت بهتر و مؤثرتر شکایات می‌گردد. در همین راستا، برخی از محققین معتقدند مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی است که سعی بر جامعیت بخشیدن به کلیه عملکردهای سازمان به منظور متمرکز شدن بر نیازهای مشتری و اهداف سازمانی دارد (Albderi et al., 2023). مدیریت کیفیت جامع اجرای راهبردهای حیاتی هر سازمان را تضمین می‌نماید و چنانچه بطور مناسب در سازمان بکار گرفته شود موجب ارتقای انعطاف پذیری سازمان، افزایش مشارکت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آنان و در نهایت رضایت مشتریان می‌گردد (Hadjichambis et al., 2020). مفهوم مدیریت شکایت با خط مشی‌های مربوط به نحوه ارائه خدمات توسط سازمان بویژه خط مشی‌های خدمات پس از فروش سازمان ارتباط قوی دارد. همچنین، این سیستم را می‌توان به عنوان بخش مهمی از سیستم مدیریت کیفیت در نظر گرفت، علاوه بر این، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که مدیریت شکایت تنها بر رضایت و وفاداری مشتریان تأثیرگذار نیست، بلکه بر بهبود مداوم سازمان نیز تأثیر به سزایی دارد و توجه به پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع می‌تواند سازمان را در جهت حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید کمک نماید (Shahriari et al., 2016).

نتایج پژوهش حاضر حاکی از تأثیر قابل ملاحظه مدیریت کیفیت جامع بر تغییرات رضایت شغلی کارکنان مراکز ادارات تربیت بدنی بود به طوریکه ۸۸/۹ درصد از تغییرات رضایت شغلی را تبیین می‌نماید. توانایی کارکنان سازمان در پاسخگویی به مشتریان، ارتقای سیستم‌های پاسخگویی و استفاده از کارکنان با انگیزه و تحصیل کرده در ادارات تربیت بدنی می‌تواند به رضایتمندی بیشتر مشتریان و درک بیشتر نیازهای آنان توسط کارکنان و در نتیجه کاهش شکایات از سوی آنان منجر شود. در واقع پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در ادارات تربیت بدنی و آگاهی هر چه بیشتر کارکنان از حقوق مرتبط با مشتریان به مدیریت بهتر ارائه خدمات و پاسخگویی به مشتریان منجر خواهد شد (Tao, 2014). مفهوم رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر کسی که رضایت شغلی در سطح بالایی داشته باشد به کار خود نگرش مثبتی دارد و انتظار می‌رود تعهد سازمانی بیشتری هم به سازمان داشته باشد (Javadein et al., 2008). تعهد مدیریت در کیفیت خدمات و هر یک از ابعاد آن (آموزش، توانمندسازی و پاداش) بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد که با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد توجه به توانمندسازی، زیبایی فضایی، اعتماد محوری، انعطاف پذیری و سایر ابعاد مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت بدنی می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان و به طبع آن دلپذیری بیشتر آنان به سازمان و افزایش تعهد سازمانی آنان گردد و از سوی دیگر منجر به ارتقای نحوه برخورد آنان با مشتریان شود (Atalan, 2023).

در مقوله ارتباط مدیریت کیفیت جامع و حقوق شهروندی نتایج پژوهش حاضر نشان داد که این دو مقوله ارتباط قابل ملاحظه‌ای با هم دارند به طوریکه مدیریت کیفیت جامع، ۸۲/۹ درصد از تغییرات آگاهی از حقوق شهروندی توسط مشتریان را تبیین می‌کند. این ارتباط حاکی از آن بود که بهبود مدیریت کیفیت جامع و توجه به ابعاد آن در سازمان تأثیر معنی داری بر حقوق شهروندی دارد. در عصر حاضر رعایت حقوق

¹ Tapalović

² - Zuhair et al

³ Forrest

مشتری الزامی برای سازمان‌ها می‌باشد و هیچ سازمان یا اداره‌ای نمی‌تواند از این امر تخطی نماید، چراکه نتیجه‌ای جز نابودی برایش به همراه نخواهد داشت (Bahmani et al., 2014). تا چند دهه قبل تصاحب بر سهم بازار بیشتر بود اما امروزه رقابت اصلی بین سازمان‌ها متمرکز بر جذب مشتری و رضایتمندی اوست. در واقع فرایند مدیریت کیفیت جامع با افزایش ارزش مشتریان، کاهش اشتباهات، بهبود ارائه خدمات و به کارگیری مؤثر منابع می‌تواند به رضایت مشتریان و بقای سازمان کمک نماید (Afify & Kadry, 2019).

اگر چه نتایج پژوهش حاضر نتایج نشان داد که آگاهی از حقوق شهروندی تأثیر معنی داری بر مدیریت شکایات مشتریان ندارد. هرچند انتظار می‌رفت که این فرضیه معنی دار شود اما شاید به علت آشنایی اندک کارکنان از میزان آگاهی مشتریان از حقوق شهروندی‌شان این نتیجه حاصل شد. با توجه به منابع اندک در ارتباط با رابطه بین آگاهی از حقوق شهروندی و مدیریت شکایات در ادارات به نظر می‌رسد لازم است تحقیقات بیشتری در این زمینه انجام پذیرد. آموزش حقوق شهروندی همچون توانایی کار کردن با دیگران بصورت گروهی و مشارکتی، پذیرفتن مسئولیت‌های اجتماعی، درک، تفاهم و تحمل تفاوت‌های فرهنگی، تفکر انتقادی؛ حل تعارضات خود با دیگران با روش‌های مسالمت آمیز و غیره را باید در درس‌های ملموس و عینی مدارس و در مقطع تحصیلی ابتدایی، متوسطه و دانشگاهی به گونه‌ای گنجانده که فرد پس از آن آموزش‌ها بتواند با الزامات و نیازهای زندگی در جهان فردا همسازي داشته باشد؛ زیرا نظام آموزشی پس از خانواده بیشترین نقش را در بالا بردن سطح آگاهی افراد و آشنا نمودن آن‌ها با حقوق و تکالیف شهروندی در جامعه دارد. بنابراین لازم است تا مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها به عنوان بازیگران کشوری، تلاش نمایند تا به آموزش و پرورش کارمندی فعال بپردازند و طوری پرورش دهند که در فعالیت‌های سیاسی، اجتماعی و مدنی حضوری چشمگیر و پر جنب و جوش داشته باشند و به طور طبیعی بتوانند به حقوق خود دست یابند (Albderi et al., 2023).

در نهایت نتایج نشان داد که مدیریت کیفیت جامع با میانجی‌های حقوق شهروندی و رضایت شغلی نمی‌تواند تأثیر معنی داری بر مدیریت شکایات مشتریان داشته باشد. علت را می‌توان به تأثیر مستقیم این متغیر بر مدیریت شکایات مشتریان در نظر گرفت. هرچند انتظار می‌رفت با توجه به مثبت و معنی دار بودن رابطه بین متغیرهای مدیریت کیفیت جامع بر رضایت شغلی و حقوق شهروندی، تأثیرگذاری مدیریت کیفیت جامع از طریق میانجی‌های رضایت شغلی و حقوق شهروندی بر مدیریت شکایات مشتریان معنی دار شود ولی نتایج از نظر آماری اینگونه نشد و شاید علت این امر وجود رابطه مستقیم و قوی مدیریت کیفیت جامع بر مدیریت شکایات مشتریان و رضایتمندی ضعیف کارکنان از وضعیت شغلی‌شان در اداره به خصوص در بحث نظام پرداخت و جو سازمانی باشد که لازمه آن بررسی بیشتر وضعیت شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شمال غرب کشور می‌باشد. رضایت شغلی مفهوم پیچیده‌ای است و سطح رضایت شغلی تحت تأثیر دامنه‌ی وسیعی از متغیرهای فردی، اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و محیطی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر لازم است در خصوص وضعیت آگاهی از حقوق شهروندی و ابعاد آن بررسی‌های بیشتری صورت پذیرد؛ کما اینکه محققان پیشین نیز به آگاهی اندک کارکنان و مشتریان از حقوق شهروندی سخن گفته و به این نکته اشاره کرده‌اند که لازم است در این خصوص آموزش‌های لازم انجام گیرد (Assaf et al., 2017).

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعه حاضر و با توجه به اینکه در شرایط اقتصادی کنونی پیدا کردن و جلب مشتری جدید امری بسیار دشوار است، مهمترین کاری که باید کرد ایجاد روابط خوب با مشتریان است و یکی از راه‌های ایجاد روابط خوب با مشتری رسیدگی مناسب و مطلوب به شکایات مشتریان در جهت افزایش مشتریان کنونی و حفظ آن‌ها می‌باشد. از این رو توجه بیشتر به مدیریت کیفیت جامع با اهتمام به توانمندسازی کارکنان، ارتقای سیستم پاسخگویی، سرعت در رسیدگی به خواسته‌های مشتریان، احترام به ارزش‌های حاکم در جامعه و سازمان و همچنین برخورداری از انعطاف لازم در برابر مشتریان و خواسته‌های آنان می‌تواند سازمان را در مدیریت هر چه بهتر شکایات مشتریان و رضایت آنان کمک‌کننده باشد. از سوی دیگر توجه به فاکتورهای اثرگذار بر رضایت شغلی کارکنان مانند بهبود جو سازمانی، ارتقای نظام پرداخت، سبک رهبری انگیزشی و مشارکت محور و شرایط فیزیکی نیز می‌تواند بر نحوه پاسخگویی کارکنان به مشتریان تأثیرگذار باشد. برخورد یکسان با کارمندان و برقراری عدالت در محیط کاری می‌تواند سبب رضایتمندی شغلی کارکنان شود و محیط سازمان باید به گونه‌ای باشد که کارکنان احساس برابری و رضایت داشته و انگیزه کار کردن در آن محیط در آنان افزایش یابد تا بهتر بتوانند به خواسته‌های مشتریان پاسخگو باشند. با توجه به نتایج و رضایت نسبتاً پایین کارکنان لازم است مدیریت به این مهم توجه ویژه‌ای نماید.

سپاسگزاری

مقاله حاضر نتایج رساله دکتری در رشته مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد تبریز در سال ۱۴۰۲ می‌باشد. نویسندگان مراتب تقدیر خود را از شرکت کنندگان در مطالعه ابراز می‌دارند.

References

1. Afify, E. A., & Kadry, M. A. (2019). Electronic-customer complaint management system (E-CCMS) – A generic approach. *International Journal of Advanced Networking and Applications*, 11(1), 4125–4141. <https://doi.org/10.35444/IJANA.2019.11011>
2. Androniceanu, A. (2017). The three-dimensional approach of total quality management, an essential strategic option for business excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 1–61.
3. Assaf, N., Alhusan Saleh, S., & El-Qasem, A. (2017). Dawacom human resource management: Reality and ambition. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 62. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p62>
4. Atalan, A. (2023). The ChatGPT application on quality management: A comprehensive review. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4565125>
5. Bahmani, A., Mahdavi-Rad, M. R., & Balochi, H. (2016). Investigating the relationship between organizational cynicism and service quality provided by employees with the mediating and moderating role of organizational commitment. *Public Management Researches*, 9(31), 161–185. <https://doi.org/10.22111/jmr.2016.2518> [In Persian]
6. between service quality dimensions and accreditation results (Case study: Hospitals of Khorasan Razavi). *Scientific-Research Journal of the Medical Council of the Islamic Republic of Iran*, 35(3), 250–258. Available at: [<http://jmciri.ir/article-1-2784-fa.html>]. [In Persian]
7. Darshana Rani, M. (2016). Sports management and opportunities for professional development. *IOSR Journal of Sports and Physical Education*, 3(4), 30–36. <https://doi.org/10.9790/6737-03043036>
8. De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57–77. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(04\)70045-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(04)70045-5)
9. Esmaili, M., & Saidzadeh, H. (2016). The effect of job satisfaction on performance with the mediating role of organizational loyalty. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 51–68. [In Persian]
10. Finney, T. G., & Finney, Z. R. (2010). Are students their universities' customers? An exploratory study. *Education + Training*, 52(4), 276–291. <https://doi.org/10.1108/00400911011050954>
11. Hamoud, A. K., Hussien, H. N., Fadhil, A. A., & Ekal, Z. R. (2020). Improving service quality using consumers' complaints data mart which effect on financial customer satisfaction. *Journal of Physics: Conference Series*, 1530(1), 012060. IOP Publishing.
12. Imani. (2012). Explaining the relationship between managers' management skills and the organizational atmosphere of schools and teachers' job satisfaction from the teachers' point of view. *Scientific Journal of Education and Evaluation (Quarterly)*, 5(17), 45–73. [In Persian]
13. Jaber, A., Flayyih, H. H., & Hasa, M. F. (2023). Measuring the level of banking performance according to the requirements of comprehensive quality management: An application study. *International Journal of Economics, Business and Statistics*, 4(1). <https://doi.org/10.55270/ijebbs.v4i1.15>
14. Javadein, S. R. S., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: The role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*, 5(2). [In Persian]
15. Juliawan, T. (2023). Customer satisfaction and repeat business are impacted by product quality and services. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*, 2(1), 72–82.
16. Kireev, V. S., Nekrasova, M. L., Shevchenko, E. V., Alpatskaya, I. E., Makushkin, S. A., & Povorina, E. V. (2016). Marketing management as the realization process of research, production and sale activity of the enterprise. *International Review of Management and Marketing*, 6(6), 228–234.
17. Mansouri-Mansourabad, H. (2020). The effect of the implementation of city laws and citizenship rights in the path of sustainable urban development; With an emphasis on the performance of the city administration. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 30(5), 53–61. [In Persian]
18. Martínez-Moreno, A., & Díaz Suárez, A. (2016). Level of quality management in the municipal sports services: Contrast through EFQM Excellence Model. *SpringerPlus*, 5, 1–8.
19. Mensah, A. O. (2019). Does culture play a role at work? Examining the relationships among sociocultural values, job satisfaction, and social support as a mediator. *SAGE Open*, 9(1), 2158244019833275.
20. Mittal, V., Han, K., Lee, J. Y., & Sridhar, S. (2021). Improving business-to-business customer satisfaction programs: Assessment of asymmetry, heterogeneity, and financial impact. *Journal of Marketing Research*, 58(4), 615–643.
21. Mosadeghrad, A. M. (2014). Strategic collaborative quality management and employee job satisfaction. *International Journal of Health Policy and Management*, 2(4), 167. [In Persian]
22. Shahriari, A., Khalili, M., & Akbari, H. (2016). Influential factors of awareness of the fundamental rights: Case study survey: Students at Ferdowsi University of Mashhad. *Journal of Applied Sociology*, 27(3), 147–168. [In Persian]

23. Shoalehkodadat Kashi. (2018). Investigating the effect of perceived justice on customer loyalty with the mediating role of service quality and customer commitment of Al-Zahra clubs. *Standard and Quality Management*, 15-24. [In Persian]
24. Tao, F. (2014). Customer relationship management based on increasing customer satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5).
25. Yaqoubi, M., Barki, I., & Asadian, S. (2019). The effect of the teaching method based on Henry Giroux's critical pedagogy on students' awareness of citizenship rights. *Research Teaching*, 151-. [In Persian]



Research Paper

Improving Individual Performance in the Direction of Human Resources Development Strategies

Behnoush Jovari*: Assistant Professor, Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Mohammad Jafar Soleimanzadeh: Senior Expert, Department of Public Administration and Public Policy, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 2024/09/11 **PP** 87-98 **Accepted**: 2024/11/19

Abstract

The purpose of the current survey-applied research was to introduce the drivers that are effective in improving the individual performance of human resources working in this industry. To identify the mentioned key factors 'in the first step, the analysis of the content of the research documents of the last five years taken from reliable scientific-executive sources was carried out, and in the second step, the assumption model governing the relationships of these factors was designed and through a researcher-made measure in the statistical population of the research, including those working in 360 branches of Sib chain restaurants in Tehran were analyzed. The statistical sample was 242 people selected using the stratified random sampling method and based on Chrissy Morgan's table. To check the reliability of the measurement model 'the fit findings of Fornell's and Larker's divergent validity measurement models were examined. In the data analysis 'the normality of the data was checked using the Kolmogorov-Smirnov test' Next 'Bartlett and KMO tests were used 'and then factor loadings analysis and variance inflation index were examined. Finally, 'data analysis was done using predictive analytical software (SPSS), and path modeling software (Smart PLS) was used. According to the findings of the research, policies such as more education, empowering, organizational individual promotion, increasing employee loyalty to the organization, and serving customers play a role in the individual performance of the employees working in Sib 360 Fast Foods' ways that change the role of human resources in this business from being sticky and dependent to playing the role of attached human resources. As a result, while confirming the research hypotheses 'the findings indicate that the training, empowerment 'and promotion of employees due to belonging to the work affect the individual performance of employees.

Keywords: Electronic Customer Relationship Management (E-CRM), Fuzzy Delphi Method (FDM), Ordinal Priority Approach (OPA), Parsian Insurance Company.

Citation: Jovari, B & Soleymanzadeh, MJ. (2025). **Improving Individual Performance in the Direction of Human Resources Development Strategies**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(9), 87-98.

* **Corresponding author**: Behnoush Jovari, **Email**: Behnoush.jovari@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

In today's competitive and constantly changing service sector, especially in the fast-food industry, improving the performance and sustainability of human resources is crucial and challenging. Organizations need to focus on continuous learning and developing employees' knowledge, skills, and abilities to stay competitive. Human resource development means equipping employees to use their potential and creativity to achieve organizational goals and create lasting value. As competition grows, companies must retain and empower talented staff to maintain high performance, despite the risk of losing trained people and valuable skills. Meeting diverse customer demands for quality products and services makes product and service development essential. At the same time, work plays an important role in people's lives, providing both material needs and a sense of identity and well-being. Considering cultural differences, studying job satisfaction within each national context is necessary to understand employees' experiences more deeply.

Methodology

The purpose of the current survey-applied research was to introduce the drivers that are effective in improving the individual performance of human resources working in this industry. To identify the mentioned key factors in the first step, the analysis of the content of the research documents of the last five years taken from reliable scientific-executive sources was carried out, and in the second step, the assumption model governing the relationships of these factors was designed and through a researcher-made measure in the statistical population of the research, including those working in 360 branches of Sib chain restaurants in Tehran were analyzed. The statistical sample was 242 people selected using the stratified random sampling method and based on Chrissy Morgan's table.

To check the reliability of the measurement model the fit findings of Fornell's and Larker's divergent validity measurement models were examined. In the data analysis the normality of the data was checked using the Kolmogorov-Smirnov test: Next Bartlett and KMO tests were

used and then factor loadings analysis and variance inflation index were examined. Finally, data analysis was done using predictive analytical software (SPSS), and path modeling software (Smart PLS) was used.

Results and discussion

According to the findings of the research, policies such as more education, empowering, organizational individual promotion, increasing employee loyalty to the organization, and serving customers play a role in the individual performance of the employees working in Sib 360 Fast Foods: ways that change the role of human resources in this business from being sticky and dependent to playing the role of attached human resources. Value for the path of employee training and employee performance with the mediation of innovation capabilities ($p = 0.039$, $t = 2.067$), the path of employee promotion and employee performance with the mediation of organizational performance ($p = 0.005$, $t = 2.755$), for the path of employee empowerment and employee performance with the mediation of innovation capabilities ($p = 0.001$, $t = 5.626$). Therefore, it can be concluded that at the confidence level of 0.95 the error level of 0.05, and the degree of freedom of 249, the claim of the effect of the mentioned strategies through the mediating role of work attachment on the performance of employees is confirmed. The path coefficient and explanation coefficient were checked for each path, and the results are as follows: The amount of path coefficient between variables (employee training and work commitment 0.338, employee empowerment and work commitment 0.306, employee promotion and work commitment 0.335, employee training and employee performance 0.232) shows a positive and direct relationship. Between each of the variables. The coefficient of explanation in the path of employee training and work attachment is 0.114, which shows that 0.11 of the changes in work attachment are influenced by the employee training variable. The coefficient of explanation in the path of employee empowerment and work engagement is 0.094, which shows that 0.09 of the changes in work engagement are influenced by the employee empowerment variable. The coefficient of explanation in the path of employee promotion and job satisfaction is 0.112, so 0.11 of changes in job satisfaction are influenced by the

employee promotion variable. The coefficient of explanation in the path of employee training and employee performance is 0.054, as a result, 0.05 of the changes in employee performance are influenced by the employee training variable.

Conclusion

As a result, while confirming the research hypotheses, the findings indicate that the training, empowerment, and promotion of employees due to belonging to the work affect the individual performance of employees. According to these assumptions, it is suggested that senior management formulate a strategy and design a road map for organizational progress and define the requirements for promotion and progress in the work environment so that this issue becomes clear to the employees and causes more job satisfaction. Also, the organization can increase work

engagement by holding specialized workshops to increase employees' knowledge and awareness of their responsibilities and awareness of the organization's expectations towards the individual. It is suggested that senior management in cooperation with human resources management determine the ratio of attracting and continuing the cooperation of people for the organization so that people with higher work motivation can be more easily placed on the path of promotion and growth in the organization. Since capable and trained people perform more optimally it is suggested that the management design a guideline for recruitment so that trained and capable people are identified and hired as much as possible. Also, the Sib fast food chain can continuously conduct in-service courses for its employees to cultivate more capable and trained forces.



ارتقاء عملکرد فردی در مسیر راهبردهای توسعه منابع انسانی*

بهنوش جووری^۱، استادیار گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
محمدجعفر سلیمانزاده: گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۱ صص ۸۷-۹۸ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹

چکیده

در فضای رقابتی کسب و کارهای خدماتی نوپا، بنا بر ماهیت و ملزومات شرح شغل و شاغل، به منظور ارتقاء عملکرد و ماندگاری منابع انسانی صنعت زنجیره‌ای مواد غذایی خصوصاً در عرصه تأمین غذاهای به اصطلاح فست فودی با چالش‌های عدیده و بعضاً نوینی مواجه هستیم. بنابراین هدف از تحقیق کاربردی - پیمایشی حاضر معرفی پیشران‌های مؤثر بر ارتقاء عملکرد فردی منابع انسانی شاغل در این صنف بوده است. به منظور شناسایی عوامل کلیدی مذکور در گام اول تحلیل محتوای اسناد پژوهشی پنج سال اخیر برگرفته شده از منابع معتبر علمی - اجرایی انجام گرفت و در گام دوم مدل فرض حاکم بر روابط این عوامل طراحی شد و از طریق سنجه‌ای محقق ساخته در جامعه آماری پژوهش شامل شاغلین در مجموعه رستوران‌های زنجیره‌ای سیب سبب و شصت شعب شهر تهران مورد واکاوی قرار گرفت. نمونه آماری ۲۴۲ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول کریسی-مورگان انتخاب شدند. به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری، یافته‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری روایی و اگر فورنل و لارکر بررسی شدند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها در ابتدا وضعیت نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرونوف مورد بررسی قرار گرفت؛ در ادامه آزمون‌های بارتلت، تحلیل بارهای عاملی و شاخص تورم واریانس اجرا شد. در نهایت آنالیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار پیش‌بینی گرایانه تحلیلی صورت گرفت و برنامه کاربردی نرم‌افزار مدل‌سازی مسیر به کار برده شد. مطابق با یافته‌های تحقیق خط‌مشی‌هایی از قبیل پیش آموزش، توانمندسازی، ارتقاء فردی - سازمانی، افزایش تعلق خاطر کاری نسبت به سازمان و خدمت‌رسانی به مشتریان در کم و کیف عملکرد فردی کارکنان شاغل در فست فودهای سیب سبب و شصت نقش‌آفرین هستند؛ بگونه‌ای که باعث تغییر نقش منابع انسانی این کسب و کار از چسبیده و وابسته به ایفای نقش منابع انسانی دلبسته می‌شوند. نتیجه آنکه ضمن تأیید فرضیات تحقیق، یافته‌ها حاکی از آن است که آموزش، توانمندسازی و ارتقای کارکنان به واسطه تعلق خاطر کاری بر عملکرد فردی کارکنان تأثیر دارد.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، تعلق خاطر کاری، عملکرد فردی، صنایع غذایی زنجیره‌ای سیب ۳۶۰

استاد: جووری، بهنوش و سلیمانزاده، محمدجعفر (۱۴۰۴). ارتقاء عملکرد فردی در مسیر راهبردهای توسعه منابع انسانی، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۳(۹)، ۸۷-۹۸.

* این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد دانشجو است.

۱. نویسنده مسئول: بهنوش جووری، پست الکترونیکی: Behnoush.jovari@iau.ac.ir

مقدمه

در فضای رقابتی کسب و کارهای خدماتی نوپا صنعت زنجیره‌ای مواد غذایی خصوصاً در عرصه تأمین غذاهای به اصطلاح فست فودی خواهان آن هستند که کارکنانی با انگیزه، خلاق، مسئول و درگیر با کار داشته باشند که به کار خود احساس تعلق کنند و همچنین فراتر از انجام وظایف شغلی خود حرکت کنند. این انتظار با توجه به هزینه‌ای که رستوران‌ها برای انتخاب، جذب و نگهداری کارکنان صرف می‌کنند، منطقی است. کارکنانی که به کار خود تعلق خاطر دارند، می‌توانند این تقاضاها را برآورده سازند؛ چراکه کارکنان با احساس تعلق خاطر، معمولاً به سازمان وفادار بوده و انگیزه و تمایل بیشتری به تداوم عضویت در سازمان دارند و معمولاً در مسیر تحقق اهداف سازمان تلاش مضاعفی به عمل می‌آورند. مسلماً در شرایط رقابتی امروز، فست فودی‌ها بنا بر ماهیت و ملزومات شرح شغل و شاغل، به منظور ارتقاء عملکرد و ماندگاری منابع انسانی صنعت زنجیره‌ای مواد غذایی خصوصاً در عرصه تأمین غذاهای به اصطلاح فست فودی با چالش‌های عدیده و بعضاً نوینی مواجه هستیم. چراکه شرایط عمومی این نوع رستوران‌ها، از بی‌انگیزگی، پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی و کاهش تعهد سازمانی حکایت دارد. شاهد این ادعا را می‌توان در افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، سطح پایین رضایت شغلی، افزایش تعارض‌های درون سازمانی و نارضایتی مشتریان و مانند این‌ها یافت که عملکرد این کسب و کار را به طور منفی تحت تأثیر قرار داده است. با توجه به گستردگی نمایندگی‌ها و تعدد نیروی کار در رستوران‌ها و فست فودهای سبب ۳۶۰ (به عنوان جامعه هدف تحقیق حاضر) و مشکلات و چالش‌های قابل انتظار از منظر کیفیت عملکرد نیروی کار در آن‌ها پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که چه راهبردهای مدیریت منابع انسانی، چرا و چگونه بر عملکرد فردی در فست فودهای سبب ۳۶۰ نقش آفرین هستند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

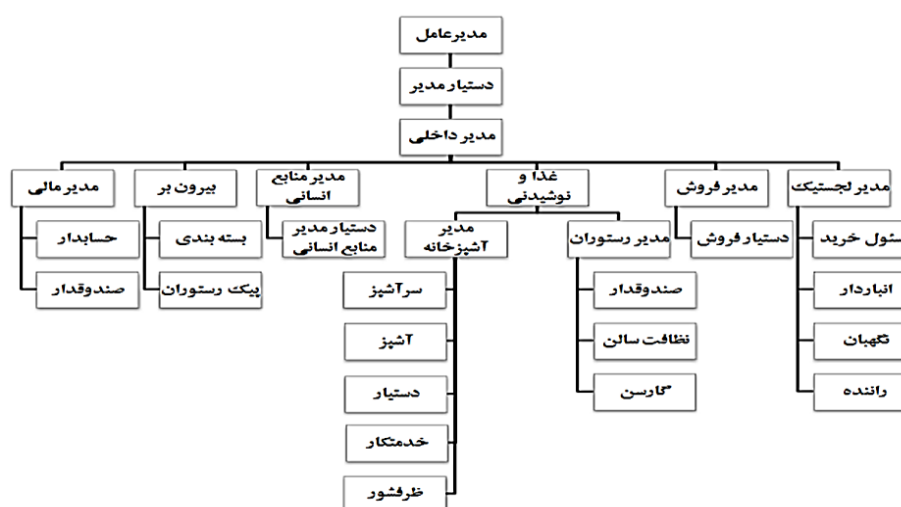
امروزه سازمان‌ها به دلیل جهانی‌شدن، فناوری پیشرفته، تغییر تقاضای مشتریان، افزایش رقابت و موقعیت‌های سیاسی با چالش‌هایی مواجه هستند. در این دنیای کسب و کار پیچیده قرن بیست و یکم، منابع انسانی دارایی باارزش و گران‌بها برای هر سازمان و مهم‌ترین سرمایه برای بقای سازمان است. سازمان‌ها در هر نوع و اندازه‌ای، اعم از مدارس، سازمان‌های دولتی، رستوران‌ها، هتل‌ها و تولیدکنندگان و غیره، حداقل در یک چیز مشترک هستند و آن اینکه باید از کارکنان شایسته و با انگیزه استفاده کنند. موفقیت یک سازمان با عملکرد کارکنان آن مرتبط است. برای همگام شدن با عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر، مجموعه مهارت‌های کارکنان باید به طور مداوم ارتقا یابد تا با فناوری و فرآیندهای جدید مطابقت داشته باشد. مدیریت منابع انسانی به اولویت اصلی هر سازمانی برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی تبدیل شده است زیرا می‌تواند به تحقق هدف و مأموریت سازمان کمک کند. توسعه منابع انسانی^۱ یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی^۲ است و به جنبه مهمی از استراتژی کسب و کار تبدیل شده است. این به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با توسعه کارکنانی که توانایی عملکرد بهتر را دارند به اهداف تعیین شده خود برسند. توسعه منابع انسانی به عنوان کلید بهره‌وری بالاتر، روابط بهتر و سود بیشتر برای هر سازمان در نظر گرفته می‌شود (Oyewo leal, 2024). بسیاری از سازمان‌ها آموزش کارکنان، آموزش و توسعه و برنامه‌ریزی شغلی را به عنوان بخش اساسی استراتژی سازمان خود در نظر می‌گیرند تا عملکرد بهتر افراد و سازمان را به طور کلی داشته باشند. یک سازمان سالم اهمیت توسعه منابع انسانی را می‌داند و تشخیص می‌دهد. با برنامه توسعه منابع انسانی مناسب، کارکنان نسبت به شغل خود متعهدتر می‌شوند و این امر منجر به اثربخشی سازمانی بیشتر می‌شود (Shanmugathasan & Thirunavukkarasu, 2024).

توسعه منابع انسانی بخشی از مدیریت منابع انسانی است و به طور خاص به آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌ها می‌پردازد. توسعه منابع انسانی برای هر سازمانی ضروری است و نقش مهمی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بهبود اثربخشی سازمان ایفا می‌نماید. برخلاف سایر منابع، منابع انسانی دارای قابلیت‌های بالقوه نامحدودی هستند و سازمان‌ها نیاز به توسعه و کشف این پتانسیل‌ها دارند. مفهوم توسعه منابع انسانی برای اولین بار توسط لئونارد نادلر^۳ در سال ۱۹۶۹ مطرح شد و او توسعه منابع انسانی را به عنوان آن دسته از تجربیات یادگیری تعریف کرد که برای یک دوره زمانی خاص سازمان‌دهی می‌شوند و برای ایجاد امکان تغییر رفتار طراحی شده‌اند (Arifin et al, 2024). توسعه منابع انسانی فرآیندی سامانمند باهدف بهبود شایستگی‌های افراد و گروه از طریق آموزش و توسعه، توسعه شغلی و شیوه‌های توسعه سازمانی برای دستیابی به عملکرد بیشتر است (Carlbäck et al, 2024). سازمان‌ها از شیوه‌های توسعه منابع انسانی به عنوان یک مکانیسم استراتژیک مهم برای تحریک رفتار مثبت در افراد و تأثیرگذاری بر دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های آن‌ها استفاده کرده‌اند که می‌تواند بهره‌وری و عملکرد شغلی را افزایش دهد. هر چه یک سازمان مؤثرتر باشد، احتمال بقای آن در درازمدت بیشتر است (Cheng et al, 2024).

^۱ Human resources development (HRD)^۲ human resource management (HRM)^۳ Leonard Nadler

پیشرفت یک سازمان نیز باکیفیت و توان نیروی انسانی آن تعیین می‌شود. هرچه نیروی انسانی سازمان واجد شرایط تر باشد، عملکرد تولیدشده توسط منابع انسانی در محل کار بهتر خواهد بود. هر سازمانی باید منابع انسانی خود را بهبود بخشد تا عملکرد کاری ناشی از آن افزایش یابد، زیرا سازمان پیشرفته سازمانی است که عملکرد خوبی از خود نشان دهد (Rony et al, 2024). عملکرد به سطح دستیابی به وظایفی اشاره دارد که شغل یک کارمند را تشکیل می‌دهد. عملکرد نشان می‌دهد که یک کارمند تا چه حد نیازهای یک شغل را برآورده می‌کند. اغلب به‌عنوان تلاش ترکیب می‌شود که منعکس‌کننده انرژی مصرف‌شده است، عملکرد بر اساس نتایج اندازه‌گیری می‌شود. عملکرد کارکنان اصطلاحی است که از دو کلمه عملکرد کاری^۱ یا دستاوردهای واقعی^۲ دست‌آمده توسط یک فرد گرفته‌شده است که می‌تواند به‌عنوان مقایسه نتایج حاصل از مشارکت با نیروی کار در واحد زمان نیز تعبیر شود. عوامل زیادی وجود دارد که بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، مانند توسعه منابع انسانی (Faeni, 2024). توسعه منابع انسانی به کارکنان کمک می‌کند تا دانش عملی و کاربرد آن را درک کنند تا مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌های موردنیاز سازمان را در تلاش برای دستیابی به اهداف خود بهبود بخشند. برای تحقق توسعه منابع انسانی، به کارکنانی نیاز است که شخصیت خوبی داشته باشند (Parashakti et al, 2024).

از سوی دیگر شرایط عمومی سازمان‌ها، از بی‌انگیزگی، پایین بودن بهره‌وری منابع انسانی و کاهش تعهد سازمانی حکایت دارد. شاهد این ادعا را می‌توان در افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، سطح پایین رضایت شغلی، افزایش تعارض‌های درون‌سازمانی و نارضایتی مشتریان و مانند این‌ها یافت که عملکرد سازمان‌ها را به‌طور منفی تحت تأثیر قرار داده است. مسلماً در شرایط رقابتی امروز، سازمان‌ها خواهان آن هستند که کارمندی با انگیزه، خلاق، مسئول و درگیر با کار داشته باشند که به کار خود احساس تعلق کنند و همچنین فراتر از انجام وظایف شغلی خود حرکت کنند. این انتظار با توجه به هزینه‌ای که سازمان‌ها برای انتخاب، جذب و نگهداری کارکنان صرف می‌کنند، منطقی است. کارکنانی که به کار خود تعلق‌خاطر دارند، می‌توانند این تقاضاها را برآورده سازند؛ چراکه کارکنان با احساس تعلق‌خاطر، معمولاً به سازمان وفادار بوده و انگیزه و تمایل بیشتری به تداوم عضویت در سازمان دارند و معمولاً در مسیر تحقق اهداف سازمان تلاش مضاعفی به عمل می‌آورند (Nando, 2023). با توجه به اهمیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد، چه در سطوح فردی و چه در سطح سازمانی، محققان علاقه‌مند به بررسی اثرات این شیوه‌ها بر روی، به‌عنوان مثال، تعلق‌خاطر کاری کارکنان و عملکرد کارکنان بوده‌اند. باین‌حال، مطالعات در مورد این موضوع با استفاده از نمونه‌هایی از بخش رستوران هنوز اندک است، به‌خصوص که رستوران‌ها به‌ندرت کارکنان را آموزش می‌دهند، زیرا آن‌ها افراد با مهارت و تجربه کافی را جذب و جذب می‌کنند (Rumman et al, 2020). با این‌وجود رستوران‌ها و فست فود با توجه به گستردگی نمایندگی‌ها و تعدد نیروی کار با مشکلات و چالش‌های بیشتری در زمینه منابع انسانی مواجه هستند (Kumolu-Johnson et al, 2024). مجموعه رستوران‌های سبب ۳۶۰ از سال ۱۳۹۱ در تهران آغاز به کار کرد، و هم‌اکنون ۵۹ شعبه در تهران و سایر شهرهای ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین مجموعه رستوران‌های زنجیره‌ای در حوزه پیتزا به فعالیت خود ادامه می‌دهد. در تصویر شماره (۱) نمودار ساختار سازمانی رستوران‌های مذکور ارائه‌شده است.



شکل ۱- نمودار ساختار سازمانی رستوران‌های فست فود سبب ۳۶۰

¹ Job Performance

² Actual Performance

یافته‌های تحقیق رشیدی و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان بررسی تاثیر مدیریت توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی نشان داد که مدیریت توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و متوسطی دارد. در فرضیه میانجی نیز با استفاده از شاخص VAF مشخص شد انگیزش در تاثیر مدیریت توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان نقش میانجی‌گری کامل دارد. همچنین درویش متولی (۱۴۰۲) به بررسی تاثیر و اولویت‌بندی مؤلفه‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با استفاده از فن معادلات ساختاری در بانکداری در بانک پاسارگاد پرداخت. نتایج نشان داد استراتژی‌های فراگیر فردی بر عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد تاثیر دارد؛ استراتژی‌های مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد تاثیر دارد؛ استراتژی‌های توسعه مدیریت بر عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد تاثیر دارد؛ استراتژی‌های توسعه آگاهی عاطفی بر عملکرد کارکنان بانک پاسارگاد تاثیر ندارد.

سوستیاتیک^۱ (۲۰۲۳) پژوهشی باهدف تعیین تاثیر آموزش و توسعه منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان بانگیزه کاری به‌عنوان متغیر مداخله‌گر را انجام داد. در این تحقیق از روش تحقیق کمی استفاده می‌شود زیرا داده‌های تحقیق به‌صورت اعداد و با استفاده از آمار تجزیه و تحلیل شده و با اصول علمی اعم از عینی، قابل اندازه‌گیری، منطقی و سامانمند مطابقت دارد. جامعه آماری این پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان شاغل در موسسه‌ای مالی در شعبه نیگا کدیری بودند. در این میان، نمونه ۶۷ نفر از پاسخگویان بودند. فن‌های گردآوری داده‌ها از پرسشنامه، مشاهده، مصاحبه و مستندسازی استفاده می‌کند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل توصیفی و حداقل مربعات جزئی (PLS) هست. از نتایج این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت: (۱) بر اساس پردازش داده‌های انجام‌شده توسط محققین به روش بوت استرپینگ، آموزش تاثیر مثبت معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. (۲) بر اساس پردازش داده‌های انجام‌شده توسط محققین با استفاده از روش بوت استرپینگ، تاثیر مثبت معناداری بین متغیرهای توسعه منابع انسانی بر بهبود کیفیت عملکرد کارکنان وجود دارد. (۳) بر اساس پردازش داده‌های انجام‌شده توسط محققان با استفاده از روش راه‌اندازی، تاثیر مثبت معناداری بین آموزش و انگیزش وجود دارد. (۴) بر اساس پردازش داده‌های انجام‌شده توسط محققان با استفاده از روش بوت استرپینگ، تاثیر مثبت معناداری بین متغیرهای توسعه منابع انسانی بر انگیزه وجود دارد. (۵) رابطه بین آموزش و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان با واسطه متغیر انگیزش با اثر مثبت معنادار است. (۶) رابطه بین توسعه منابع انسانی و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان با واسطه متغیر انگیزش با تاثیر مثبت قابل توجه است.

نوندو^۲ (۲۰۲۳) پژوهشی باهدف تعیین تاثیر توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان در بوکیت آنگکاسا مکور را انجام دادند. عوامل متعددی که در این مطالعه مورد بحث قرار خواهند گرفت، از جمله توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان در بوکیت آنگکاسا مکور. هدف در این مطالعه کارکنان بوکیت آنگکاسا مکور هست که ۱۷۴ نفر بود. روش گردآوری داده‌ها در پژوهش مشاهده و پرسشنامه است. در این تحقیق از فن‌های تحلیل داده‌های متعددی استفاده شده است که شامل تحلیل توصیفی، آزمون فرضیات کلاسیک، تحلیل رگرسیون ساده، ضریب تعیین و آزمون فرضیه هست. بر اساس نتایج تحقیق، می‌توان نتایج زیر را به دست آورد: نتایج تحقیق در مورد توسعه منابع انسانی تاثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان در بوکیت آنگکاسا مکور را دارد.

سووارنو و همکاران^۳ (۲۰۲۳) پژوهشی باهدف بررسی استراتژی توسعه منابع انسانی به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان دادگاه منطقه بنجار نگارا را انجام دادند. این تحقیق محیط داخلی و خارجی را در دادگاه منطقه IB کلاس IB تجزیه و تحلیل می‌کند که بر عملکرد سازمانی و نحوه تدوین استراتژی‌ها برای توسعه منابع انسانی بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل محیطی که انجام شده است تاثیر می‌گذارد. رویکرد در این پژوهش کیفی با روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و مستندسازی است. تجزیه و تحلیل داده‌های مورد استفاده تحلیل SWOT هست. نتایج نشان داد که دادگاه منطقه‌ای کلاس IB Banjarnegara یک تجزیه و تحلیل زیست محیطی انجام داده است که سپس به‌عنوان مبنایی برای تهیه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی استفاده می‌شود. استراتژی‌های اتخاذ شده افزایش شایستگی از طریق آموزش، ساختار سازمانی، بهینه‌سازی منابع انسانی و زیرساخت‌های موجود، افزایش همکاری با ذینفعان و بهره‌گیری از توسعه فناوری اطلاعات است. این استراتژی با موفقیت از تحقق دستاوردهای عملکرد خوب در دادگاه ناحیه Banjarnegara کلاس IB پشتیبانی کرده است. پس از شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات دادگاه ناحیه بنجار نگارا کلاس IB، یک استراتژی رشد به دست می‌آید به‌طوری‌که استراتژی‌های قابل اتخاذ شامل (۱) ساختار سازمانی با شفافیت در مورد اهداف عملکرد هر یک از کارکنان (۲) افزایش شایستگی از طریق آموزش. (۳) پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مانند خدمات خوب و تسهیم دانش قوی. استراتژی تنوع (WO)، (۱) بهبود امکانات زیرساختی موجود. (۲) روابط خوب بین کارکنان می‌تواند انگیزه کارکنان را فراهم کند. ۳. استراتژی تمایز (ST)، افزایش همکاری با ذینفعان ۴. استراتژی دفاعی (WT)، بهبود کیفیت منابع انسانی و استفاده از تحولات فناوری اطلاعات. کلیدواژگان: توسعه منابع انسانی، SWOT، عملکرد.

¹ Sustiyatik

² Nando

³ Soewarno et al

اوو^۱ (۲۰۲۳) پژوهشی باهدف بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان، و تحلیل تأثیر عملکرد کارکنان بر اثربخشی سازمانی هتل مینگلار تیری را انجام داد. داده‌های اولیه از ۱۴۵ پاسخگوی هتل مینگلار تیری با استفاده از پرسشنامه با استفاده از پرسشنامه ساختاریافته با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت جمع‌آوری شده است. پاسخگویان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. در این پژوهش از آمار توصیفی، تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل رگرسیون خطی ساده استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که آموزش و توسعه و پیشرفت شغلی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان هتل مینگلار تیری دارد. آموزش و توسعه بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی سازمانی هتل مینگلار تیری دارد. این مطالعه توصیه می‌کند که تصمیم‌گیرندگان هتل باید روی شیوه‌های توسعه منابع انسانی تمرکز کنند تا نه تنها مجموعه مهارت‌های موجود، بلکه پتانسیل‌های کارکنان را نیز بهبود بخشند که منجر به عملکرد بیشتر کارکنان و اثربخشی سازمانی می‌شود. برند سیب با پیروی از شعار تجلی مهندسی صنایع غذایی در هنر آشپزی سعی می‌کند نامی ماندگار در ذهن مردم ایران باشد. لذا با توجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که راهبردهای توسعه منابع انسانی چه تأثیری بر عملکرد فردی کارکنان با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری در فست فود سیب ۳۶۰ دارد؟

بنابراین در تبیین نوآوری تحقیق فعلی می‌توان اذعان نمود پژوهش‌های متفاوتی نزدیک به موضوع پژوهش حاضر در حوزه توسعه منابع انسانی، عملکرد کارکنان و تعلق خاطر کاری صورت گرفته که می‌توان این پژوهش‌ها را به‌صورت زیر دسته‌بندی کرد: ۱) پژوهش‌هایی که به مطالعه توسعه منابع انسانی و عملکرد کارکنان پرداخته‌اند که عمده تحقیقات را شامل می‌شوند. ۲) پژوهش‌هایی که به مطالعه عملکرد کارکنان و تعلق خاطر کاری پرداخته‌اند؛ ۳) پژوهش‌هایی که هر یک از متغیرهای پژوهش را با سایر متغیرهای مرتبط موردسنجش قرار داده‌اند. ۴) تحقیقات اغلب در مشاغل اداری و به‌اصطلاح پشت‌میزنشینی انجام شده است درحالی که پژوهش حاضر به واکاوی خط‌مشی‌های مؤثر در عملکرد کارکنان فست فودی‌ها می‌پردازد.

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش پژوهش کمی میدانی و کتابخانه‌ای است زیرا به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در عملکرد کارکنان رستوران‌های زنجیره‌ای سیب سیصد و شصت شعب شهر تهران درگام اول تحلیل محتوای اسناد پژوهشی چند سال اخیر برگرفته شده از منابع معتبر علمی - اجرایی انجام گرفت و درگام دوم مدل فرض حاکم بر روابط این عوامل طراحی شد و از طریق سنجش ای محقق ساخته در جامعه آماری پژوهش شامل شاغلین در مجموعه رستوران‌های زنجیره‌ای سیب سیصد و شصت شعب شهر تهران مورد واکاوی قرار گرفت. مطابق با یافته‌های بخش اول تحقیق خط‌مشی‌هایی از قبیل بیش آموزی، توانمندسازی، ارتقا فردی - سازمانی، افزایش تعلق خاطر کاری نسبت به سازمان و خدمت‌رسانی به مشتریان در کم و کیف عملکرد فردی کارکنان شاغل در فست فودهای سیب سیصد و شصت نقش‌آفرین بودند. جامعه آماری پژوهش در بخش بررسی روابط عوامل شناسایی شده در بخش اول تحقیق شامل کارکنان شاغل در غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰ در سطح کشور بود که دارای ۵۹ شعبه فعال در سطح کشور با ۶۳۰ کارمند در زمان انجام پژوهش بود. حجم نمونه بر اساس جدول کریسی-مورگان^۲ به تعداد ۲۴۲ نفر تعیین شد و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (به‌منظور نمایش اطلاعات توصیفی و جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان) و آمار استنباطی (به‌منظور آزمون فرضیه‌ها) استفاده شد. آنالیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار پیش‌بینی گرایانه تحلیلی (SPSS) و برنامه کاربردی نرم‌افزار مدل‌سازی مسیر (Smart PLS) انجام شد.

در پژوهش حاضر به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده شامل پنج بخش بود و مقیاس آن لیکرت بود. تعیین روایی پرسش‌نامه طراحی شده با روایی محتوا^۳ (از طریق نظرخواهی از اساتید) و روایی سازه^۴ (با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی) انجام شد. برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری از سه شاخص آلفای کرون باخ (CA)، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. در نتیجه بررسی مقدار آلفای کرون باخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ به دست آمد و مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی و روایی همگرایی

^۱ Oo

^۲ Krejcie & Morgan

^۳ Statistical Package For The Social Sciences

^۴ Smart Partial Least Squares

^۵ Content Validity

^۶ Construct Validity

قابل قبول متغیرهای پژوهش است (جدول شماره ۱). روایی واگرایی متغیرها نیز بررسی شد که یافته‌های آن در (جدول شماره ۲) ارائه شده است.

جدول ۱- یافته‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

متغیر	آلفای کرون باخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
آموزش کارکنان	۰/۸۶۵	۰/۹۰۸	۰/۷۱۲
ارتقای کارکنان	۰/۹۰۳	۰/۹۳۲	۰/۷۷۵
تعلق خاطر کاری	۰/۹۱۳	۰/۹۳۸	۰/۷۹۲
توانمندسازی کارکنان	۰/۸۹۴	۰/۹۲۶	۰/۷۵۸
عملکرد فردی کارکنان	۰/۸۷۰	۰/۹۱۱	۰/۷۲۰

جدول ۲- یافته‌های روایی واگرا فورنل و لارکر

متغیر	آموزش کارکنان	ارتقای کارکنان	تعلق خاطر کاری	توانمندسازی کارکنان	عملکرد فردی کارکنان
آموزش کارکنان	۰/۸۶۴				
ارتقای کارکنان	۰/۸۵۰	۰/۸۸۰			
تعلق خاطر کاری	۰/۸۶۰	۰/۸۶۷	۰/۸۹۰		
توانمندسازی کارکنان	۰/۷۷۷	۰/۸۰۲	۰/۸۳۷	۰/۸۷۱	
عملکرد فردی کارکنان	۰/۸۵۶	۰/۸۶۱	۰/۸۸۵	۰/۸۳۸	۰/۸۴۹

در جدول (۲) با توجه به این که مقادیر سلول‌های رنگی از سلول‌های پایینی بیشتر است، بنابراین روایی واگرایی پرسشنامه‌های پژوهش در حد قابل قبولی است.

بحث و ارائه یافته‌ها

یافته‌های توصیفی

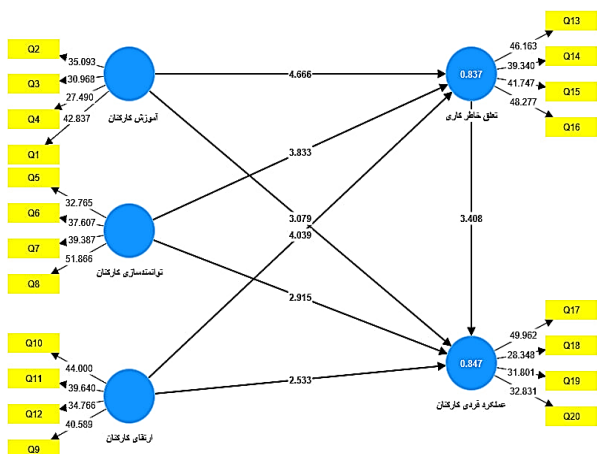
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان (سن، جنسیت، سطح تحصیلات) بررسی شد. یافته‌ها برای سن نشان داد از بین ۲۵۰ نفر مشارکت‌کننده، ۳۹ نفر آن‌ها کمتر از ۲۰ سال، ۱۱۴ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۸۸ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۹ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن داشتند. از منظر جنسیت، ۲۰۶ نفر از مشارکت‌کنندگان آقا و ۴۴ نفر خانم بودند. یافته‌های مربوط به مدرک تحصیلی نشان داد که از بین ۲۵۰ نفر مشارکت‌کننده، مدرک ۸۰ نفر فوق‌دیپلم و کمتر، مدرک ۱۴۵ نفر کارشناسی و مدرک ۲۵ نفر کارشناسی ارشد بود.

یافته‌های استنباطی

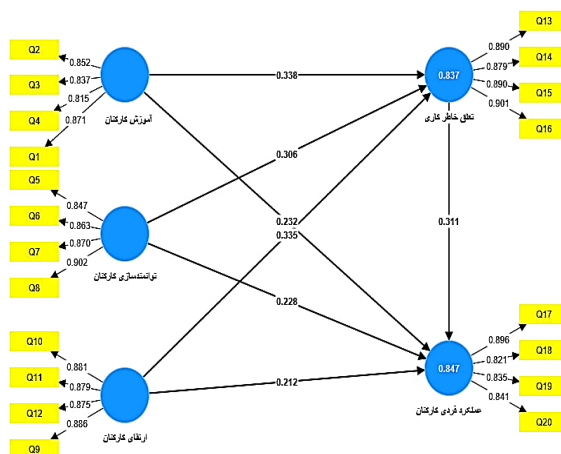
داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی تحلیل شد. برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، برازش مدل کل، اثر غیرمستقیم و اثر کل از نرم‌افزار Smart PLS 4 استفاده شد.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری: برای بررسی پایایی سنج‌های مورد مطالعه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با توجه به یافته‌ها مقدار بارهای عاملی برای تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۷ به دست آمد و مقدار شاخص تورم واریانس برای تمامی سؤالات کمتر از ۵ به دست آمد، بنابراین هیچ کدام از سؤالات از مدل مفهومی حذف نشدند.

ارزیابی مدل ساختاری: جهت بررسی نوع و شدت ارتباط بین متغیرهای پژوهش از ضریب استاندارد (شکل شماره ۲) و جهت بررسی اثر مستقیم و غیرمستقیم و اثر کل و آزمون فرضیه‌ها از ضریب معناداری (شکل شماره ۳) استفاده شد.



شکل ۳- خروجی ضریب معناداری برای مدل پژوهش



شکل ۴- خروجی ضریب استاندارد برای مدل پژوهش

تحلیل مدل‌های ساختاری برای فرضیه اصلی (اثر غیرمستقیم)

ادعای H_0 و H_1 برای آزمون ارتباط فرضیه اصلی بدین صورت بود:

H_0 : راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری ندارد.

H_1 : راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد. (ادعای موافق)

بر اساس یافته‌ها مشخص شد که:

مقدار برای مسیر آموزش کارکنان و عملکرد کارکنان با واسطه‌گری قابلیت‌های نوآوری ($t = 2/067$, $p = 0/039$)، مسیر ارتقای کارکنان و عملکرد کارکنان با واسطه‌گری عملکرد سازمانی ($t = 2/755$, $p = 0/005$)، برای مسیر توانمندسازی کارکنان و عملکرد کارکنان با واسطه‌گری قابلیت‌های نوآوری ($t = 5/626$, $p = 0/001$) است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ و درجه آزادی ۲۴۹ ادعای تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق نقش واسطه تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان تأیید می‌شود.

جدول ۲: یافته‌های آزمون فرضیه اصلی پژوهش

متغیر مستقل	متغیر واسطه	متغیر وابسته	اثر غیرمستقیم	خطای استاندارد	آماره t	سطح معناداری
آموزش کارکنان	تعلق خاطر کاری	عملکرد کارکنان	۰/۱۰۵	۰/۰۴۴	۲/۴۰۴	۰/۰۱۶
ارتقای کارکنان			۰/۱۰۴	۰/۰۴۰	۲/۶۰۳	۰/۰۰۹
توانمندسازی کارکنان			۰/۰۹۵	۰/۰۳۲	۲/۹۴۲	۰/۰۰۳

ضریب استاندارد و ضریب معناداری برای سنجش اثر کل

معناداری اثر کل بررسی شد و نتایج نشان داد که مقدار سطح معناداری برای تمامی مسیرها از سطح خطای ۰/۰۵ کمتر است و مقدار آماره t نیز از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است، در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ فرض معنادار بودن اثر کل در تمامی مسیرهای مدل پژوهش تأیید شده است.

جدول ۴- یافته‌های ضریب استاندارد و ضریب معناداری برای سنجش اثر کل

مسیر	اثر کل	خطای استاندارد	آماره t	سطح معناداری
آموزش کارکنان -> تعلق خاطر کاری	۰/۳۳۸	۰/۰۷۲	۴/۶۶۶	۰/۰۰۱
آموزش کارکنان -> عملکرد فردی کارکنان	۰/۳۳۷	۰/۰۷۴	۴/۵۳۰	۰/۰۰۱
ارتقای کارکنان -> تعلق خاطر کاری	۰/۳۳۵	۰/۰۸۳	۴/۰۳۹	۰/۰۰۱
ارتقای کارکنان -> عملکرد فردی کارکنان	۰/۳۱۶	۰/۰۸۳	۳/۸۲۳	۰/۰۰۱
تعلق خاطر کاری -> عملکرد فردی کارکنان	۰/۳۱۱	۰/۰۹۱	۳/۴۰۸	۰/۰۰۱
توانمندسازی کارکنان -> تعلق خاطر کاری	۰/۳۰۶	۰/۰۸۰	۳/۸۳۳	۰/۰۰۱
توانمندسازی کارکنان -> عملکرد فردی کارکنان	۰/۳۲۳	۰/۰۷۹	۴/۰۸۳	۰/۰۰۱

برازش مدل ساختاری بین متغیرهای تحقیق

میزان ضریب مسیر و ضریب تبیین برای هر یک از مسیرها بررسی شد که نتایج آن به صورت زیر است:

میزان ضریب مسیر بین متغیرها (آموزش کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۳۳۸، توانمندسازی کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۳۰۶، ارتقای کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۳۳۵، آموزش کارکنان و عملکرد کارکنان ۰/۲۳۲) نشان دهنده ارتباط مثبت و مستقیم بین هر یک از متغیرهاست. ضریب تبیین در مسیر آموزش کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۱۱۴ است که نشان می دهد ۰/۱۱ از تغییرات تعلق خاطر کاری تحت تأثیر متغیر آموزش کارکنان است. ضریب تبیین در مسیر توانمندسازی کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۰۹۴ است که نشان می دهد ۰/۰۹ از تغییرات تعلق خاطر کاری تحت تأثیر متغیر توانمندسازی کارکنان است. ضریب تبیین در مسیر ارتقای کارکنان و تعلق خاطر کاری ۰/۱۱۲ است، بنابراین ۰/۱۱ از تغییرات تعلق خاطر کاری تحت تأثیر متغیر ارتقای کارکنان است. ضریب تبیین در مسیر آموزش کارکنان و عملکرد کارکنان ۰/۰۵۴ است، در نتیجه ۰/۰۵ از تغییرات عملکرد کارکنان تحت تأثیر متغیر آموزش کارکنان است.

جدول ۳- ضریب مسیر و ضریب تبیین برای متغیرهای تحقیق

ضریب تبیین	ضریب مسیر	مسیر متغیرها در ضریب استاندارد	
		متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۱۱۴	۰/۳۳۸	تعلق خاطر کاری	آموزش کارکنان
۰/۰۹۴	۰/۳۰۶	تعلق خاطر کاری	توانمندسازی کارکنان
۰/۱۱۲	۰/۳۳۵	تعلق خاطر کاری	ارتقای کارکنان
۰/۰۵	۰/۲۳۲	عملکرد کارکنان	آموزش کارکنان

جدول (۶) نتایج آزمون فرضیه های فرعی پژوهش را نشان می دهد. طبق نتایج، مقدار آماره t برای تمامی فرضیه ها بیشتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ و مقدار سطح معناداری کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ فرضیه های فرعی پژوهش تأیید شد. مقدار آماره t و سطح معناداری برای هر یک از فرضیه های فرعی در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون فرضیه های فرعی پژوهش

وضعیت H ₁	سطح معناداری	آماره t	درجه آزادی	مسیر متغیرها در ضریب معناداری	
				متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۶۶۶	۳۸۳	تعلق خاطر کاری	آموزش کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۸۳۳	۳۸۳	تعلق خاطر کاری	توانمندسازی کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۳۹	۳۸۳	تعلق خاطر کاری	ارتقای کارکنان
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۰۷۹	۳۸۳	عملکرد کارکنان	آموزش کارکنان
تأیید	۰/۰۰۴	۲/۹۱۵	۳۸۳	عملکرد کارکنان	توانمندسازی کارکنان
تأیید	۰/۰۱۱	۲/۵۳۳	۳۸۳	عملکرد کارکنان	ارتقای کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۰۸	۳۸۳	عملکرد کارکنان	تعلق خاطر کاری

برازش مدل پژوهش

پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی تحقیق، با معیار^۱ GOF (مرتبط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری) برازش بخش کلی مدل ارزیابی شد. معیار GOF با فرمول زیر محاسبه شد:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities}} * \bar{R}^2$$

که در آن Communalities نشانگر میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و $\bar{R}^2$ نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه های درون زای مدل است که در داخل دایره ها در شکل خروجی نرم افزار Smart PLS نشان داده می شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر

^۱ Goodness of Fit

ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. در تحقیق حاضر مقدار معیار GOF معادل ۰/۸۵۳ است که از ۰/۳۶ بیشتر است که نشانگر برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

جدول ۴- برازش مدل مفهومی و قدرت پیش‌بینی مدل

متغیر وابسته	R ²	GoF
تعلق خاطر کاری	۰/۸۳۷	۰/۸۵۳
عملکرد کارکنان	۰/۸۴۷	

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

تحقیق حاضر باهدف بررسی تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر عملکرد فردی کارکنان با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری در میان جامعه هدف (غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰) انجام شد. برای نیل به هدف یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی مطرح و بررسی شد. در فرضیه اصلی محقق تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق نقش واسطه تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. نتایج حاکی از تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی با وساطت تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ و درجه آزادی ۲۴۹ است. نتایج حاصل از این فرضیه با مطالعات محققانی نظیر رشیدی و همکاران (۱۴۰۲)، درویش متولی (۱۴۰۲)، قویدل نوری و قاسمی (۱۴۰۱)، سوستیاتیک^۱ (۲۰۲۳)، نوندو (۲۰۲۳)، پوهان^۲ (۲۰۲۲)، رومن و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

هر یک از فرضیه‌های فرعی نیز مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج بررسی تأثیر آموزش کارکنان بر تعلق خاطر کاری کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تعلق خاطر کاری کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر ارتقای کارکنان بر تعلق خاطر کاری کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر آموزش کارکنان بر عملکرد کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰، تأثیر ارتقای کارکنان بر عملکرد کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰ و تأثیر تعلق خاطر کاری بر عملکرد کارکنان غذای سریع زنجیره‌ای سیب ۳۶۰ را تأیید کرد.

آموزش یکی از مهم‌ترین راهبردهای توسعه منابع انسانی است. از دریچه‌های فردی و سازمانی می‌توان آن را مشاهده کرد. دریچه فردی، مطابق با نظریه هویت اجتماعی (اسفاو و همکاران^۳، ۲۰۱۵) به دیدگاه فرد به‌عنوان انگیزه پشت رفتار او نسبت به سیستم اجتماعی به‌عنوان یک کل اشاره می‌کند. بنابراین کارمندی که به دنبال توسعه حرفه خود است باید مهارت‌های بیشتری کسب کند. نظریه سرمایه انسانی نیز در همین راستا نشان می‌دهد که ویژگی‌های کارکنان، مانند سطح تحصیلات و آموزش کارکنان، بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد (یاموآ، ۲۰۱۴). برعکس، توانمندسازی کارکنان ممکن است روانی یا رفتاری باشد. شاید نوع اول در مطالعه حاضر رایج باشد، که در آن توانمندسازی بیشتر با درگیری کارکنان مرتبط بود تا با عملکرد کارکنان، زیرا کارمند معتقد است که می‌تواند بر کار و محیط کار تأثیر بگذارد. در مورد رابطه بین ارتقاء و عملکرد کارکنان، کارمند معتقد است که ارتقاء به دلیل عملکرد خوب بوده است و بنابراین نیازی به بهبود عملکرد نیست زیرا معتقد است که قبلاً الزامات عملکرد را برآورده کرده است.

از طرفی کارکنانی که دارای تعلق خاطر کاری بالایی هستند، به‌احتمال زیاد در امورات کاری خود تلاش مستمری از خود بروز خواهند داد، و این خود نشان‌دهنده سطح عملکرد بالا از طرف کارکنان است (سالک نژاد، ۱۳۹۳). به همین خاطر بایستی گفت که تعلق خاطر کاری، خواهد توانست تأثیراتی مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان داشته باشد. این تأثیرگذاری از طریق تلاش‌های افراد صورت پذیرد (چوگتای^۴، ۲۰۰۸). به‌طور کلی، این عقیده وجود دارد، که تعلق خاطر کاری تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان به‌منظور کوشش آن‌ها در انجام دادن وظایفشان برای دستیابی به عملکرد بالاست. تحقیقات "لاسک و همکاران^۵ (۲۰۱۳)" این تأثیرات را به‌خوبی نشان داده‌اند. در سال ۱۹۹۴، ففر دریافت، بایستی رفتارهای شغلی کارکنان به‌عنوان پس‌آیندهایی از تعلق خاطر کاری دسته‌بندی کرد، چراکه تعلق خاطر کاری، بر روی انگیزش و تلاش تأثیرگذار است، و نهایتاً به عملکرد منجر می‌شود. به همین دلیل بایستی پرورش تعهد و تعلق خاطر کاری یکی از اهداف مهم سازمان‌ها باشد، زیرا با توجه به آنچه بیان شد، بسیاری از پژوهش‌ها، آن را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی سازمانی و انگیزاننده کارکنان، یادکرده‌اند، البته شواهدی نیز وجود دارد که از عدم این تأثیرگذاری حکایت دارد (روتنبیری و همکاران^۶، ۲۰۰۷).

¹ Sustiyatik

² Pohan

³ Asfaw

⁴ Chughtai

⁵ Lassk

⁶ Rotenberry

اگر تعلق خاطر کاری در کار نیز افزایش یابد، رضایت نیز در میان آن‌ها بالا رفته و سبب ارتقا و رشد کارکنان می‌شود، تعلق خاطر کاری، در افراد از طریق فرآیندی بلندمدت و معنادار، توسعه می‌یابد. تصور غالب در بیشتر پژوهش‌ها این است که تعلق خاطر کاری بالا، به‌طور ذاتی نگرشی موردعلاقه و مطلوب از سوی کارکنان است. از آنجایی که کارکنان با تعلق خاطر کاری بالا، با شغل ارتباط بسیار محکمی برقرار کرده از منابع شخصی در شغل خویش بهره می‌برند (ضرایبان و کرمی، ۱۳۹۵). به نظر خواهد رسید، افرادی که تعلق خاطر کاری بالایی دارند، رضایت شغلی بیشتری نیز از خود بروز نمایند، نسبت به شغل خویش احساس خوبی داشته و به سازمانش متعهدتر باقی خواهد ماند. به‌علاوه، افراد با تعلق خاطر کاری بالا اعتقاد دارند که اهداف شخصی و سازمانی‌شان، باهم سازگار و موافق هم هستند و دوست دارند که فعالیت‌های مرتبط با شغلشان را حتی در زمان‌های اضافه و استراحت خود، انجام دهند (دمیتراکس^۱، ۲۰۰۷). روتنبری و همکاران در سال (۲۰۰۷) دریافت که تعلق خاطر کاری، از نقطه نظر کارکنان، نوعی باور و نگرشی است که محرک آن‌ها در رشد و ارتقای شغلی کارکنان است. اولین نشانه تعلق خاطر کاری، رضایت بالقوه فرد درباره شغل فعلی خود و پس آینده‌های آن نیز دفاع از ارزش‌های شغلی است.

در جمع‌بندی، با توجه به نتایج فرضیات، پیشنهاد می‌شود مدیریت ارشد با تدوین استراتژی، طراحی نقشه راه پیشرفت و برگزاری کارگاه‌های تخصصی، مسیر رشد شغلی و انتظارات را برای کارکنان شفاف کرده و با همکاری مدیریت منابع انسانی دستورالعملی برای جذب، نگهداشت و ارتقای نیروهای توانمند تدوین کند تا تعلق خاطر کاری و عملکرد آن‌ها تقویت شود؛ همچنین پیشنهاد می‌شود در آینده تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر تعلق خاطر کاری، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در صنایع و موقعیت‌های مکانی و زمانی مختلف با روش‌های گردآوری متنوع و جامعه آماری گسترده‌تر بررسی و نتایج مقایسه شود تا از محدودیت‌های این تحقیق کاسته شود.

References

1. Arifin, M. A., Razali, R., & Kamal, U. A. (2024). From global to regional perspective: unveiling Asia's human resource development trends through bibliometric lenses. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324135. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324135>
2. Asfaw, A., Argaw, M., & Bayissa, L. (2015). *The impact of training and development on employee performance and effectiveness: A case study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia*. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(04), 188- 202 <https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.34025>.
3. Carlback, M., Nygren, T., & Hägglund, P. (2024). Human resource development in restaurants in Western Sweden—a human capital theory perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 289-314. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282215>
4. Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12371. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12371>
5. Chughtai, A. (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Institute of Behavioral and Applied Management*, (2), 169-183. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/t08840-000>.
6. Darvish Motavali, Mehdi. (1402). Investigating the impact and prioritization of strategic components of human resource development on employee performance using structural equation modeling in banking (Case study: Pasargad Bank). 14th International Conference on Modern Research in Management, Economics, Accounting and Banking. <https://civilica.com/doc/1757274>
7. Dimitriades, Zoe. S. (2007), the influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service, *Employee Relations*, (29)5, 469-491. <https://doi.org/10.1108/01425450710776290>.
8. Edward, Y. R., Karyadi, S., Usmia, S., Dharmawan, D., & Durya, N. P. M. A. (2024). Analysis of The Influence Of Compensation And Working Environment On Loyalty In American Fast Food Restaurants Employees. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 309-313. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1924>
9. Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4924. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4924>
10. Hamdi, Hossein. (2015). Investigating the relationship between human resource development and organizational learning in the Red Crescent society (Case study: Semnan province). Master's thesis.
11. Khashan, M. A., Elsotouhy, M. M., Ashraf Aziz, M., Alasker, T. H., & Ghonim, M. A. (2024). Mediating customer engagement in the relationship between fast-food restaurants' innovativeness and brand evangelism during COVID-19: evidence from emergent markets. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1353-1374. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0888>

¹ Dimitriades

12. Kumolu-Johnson, B. (2024). Improving Service Quality in the Fast-Food Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, 17(1), 55-74. <https://doi.org/10.4236/jssm.2024.171002>
13. Lassk, F.G; Marshall, G.W; Cravens, D.W & Moncrief, W.C. (2013). Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective a New Scale. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(4), 291-302. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754282>.
14. Nando, Z. T. (2023). *The Influence of Human Resource Development on Employee Performance at PT. Bukit Angkasa Makmur. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 747-754. <https://doi.org/10.53697/emak.v4i3.1341>.
15. Nando, Z. T. (2023). The Influence of Human Resource Development on Employee Performance at PT. Bukit Angkasa Makmur. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 747-754. <https://doi.org/10.53697/emak.v4i3.1341>.
16. Oo, T. (2023). *Effect of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness of Mingalar Thiri Hotel in Naypyitaw* (Doctoral dissertation, MERALPortal). <file:///C:/Users/Moha/Downloads/THINZAR%20OO%20MBA%20II-51%20MBA%2024th%20BATCH.pdf>
17. Oyewole, A. T., Okoye, C. C., Ofodile, O. C., Odeyemi, O., Adeoye, O. B., Addy, W. A., & Ololade, Y. J. (2024). Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 623-633. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.875>
18. Parashakti, R. D., Perkasa, D. H., Aprillita, D., Elvaresia, M., & Rizky, M. A. (2024). Human Resource Competency Development to Support the Development of Blue Economy-Based Marine Energy. *Ilomata International Journal of Management*, 5(2), 524-541. <https://doi.org/10.61194/ijim.v5i2.1140>
19. Pohan, N. (2022). The Effect of Institutional Arrangements and Human Resources Development on Employee Performance in North Sumatra Provincial Suitable Assessment Institutions. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3). DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6381>.
20. Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., ... & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 787-793. <http://dx.doi.org/10.18576/jsap/130216>
21. Rotenberry, P & Moberg, F and Philip J. (2007) Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 3 (3), 203-215. <https://doi.org/10.1108/01409170710733278>.
22. Rumman, A. A., Al-Abbadi, L., & Alshawabkeh, R. (2020). The impact of human resource development practices on employee engagement and performance in Jordanian family restaurants. *Problems-and-Perspectives in Management*, 18(1), 130. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.12](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.12).
23. Rumman, A. A., Al-Abbadi, L., & Alshawabkeh, R. (2020). The impact of human resource development practices on employee engagement and performance in Jordanian family restaurants. *Problems and Perspectives in Management*. 18(1), 130. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.12](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.12).
24. Shanmugathan, S., & Thirunavukkarasu, A. (2024). Impact of training and development on organizational performance of the university libraries in Sri Lanka. *International Journal of Training Research*, 22(2), 165-177. <https://doi.org/10.1080/14480220.2023.2244205>
25. Soewarno, A. A. H., Darmawati, D., & Laksana, R. D. (2023, October). Human Resource Development Strategy in order to improve the performance of Banjarnegara District Court employees. In *Proceeding of International Conference Sustainable Competitive Advantage* (Vol. 13). <http://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/3873>.
26. Sustiyatik, E (2023). The Effect of Human Resource Training and Development on Increasing Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *International Journal of Current Science Research and Review*. DOI: [10.47191/ijcsrr/V6-i11-16](https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i11-16).

