

فصل نامه پویش توسعه هگمتانه

دوره اول
شماره اول
زمستان ۱۴۰۴

مقاله های این شماره



استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در سازمان؛ از قصد تا اجرا و پیامدهای عملکردی

اوا یا سکوت؛ راهبردهای مدیریتی برای تبدیل سکوت کارکنان به مشارکت سازنده

بررسی نقش توسعه آموزش بر توازن منطقه ای

عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان همدان

پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و رفتار کارکنان در بخش دولتی: یک مرور سیستماتیک از شواهد کیفی با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی، عدالت ادراک شده و پیامدهای ناخواسته

مدیریت نتیجه محور : پارادایمی نوین در برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های توسعه





فصل نامه تخصصی سازمان مدیریت و برنامه ریزی

دوره اول | شماره اول | زمستان ۱۴۰۴

صاحب امتیاز:

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان همدان

مدیر مسئول:

سید مهدی وفایی

سرمدیر:

طاهره رحیمیان

مدیر اجرایی:

حسین کمندی

هیأت تحریریه و داوران داخلی نشریه به ترتیب
حروف الفبا:

حسین اندامی، بابک بنی عامریان، اسماعیل
بیجاری، مریم توتزاری، رضا دلاوری، طاهره
رحیمیان، مریم زندیان، غلامرضا فتحی پور،
عباس کرمی، حسین کمندی، محمد فائق
محمدی، مجتبی مهدب، مهرناز نوریان

طراحی و صفحه آرایی:

جمشید شاه مرادی

نشانی: همدان - خیابان شکریه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی
استان همدان

تلفن: ۰۸۱-۳۸۳۸۶۵۰۱-۹ دورنگار: ۳۸۲۵۶۵۱۷

کد پستی: ۶۵۱۶۷-۱-۹۳۵۱

وبگاه: <https://hamedan.mporg.ir>



فهرست مطالب

سخن مدیر مسئول	۳
سخن سردبیر	۴
مقالات	
۱. استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در سازمان؛ از قصد تا اجرا	
و پیامدهای عملکردی	۶
۲. آوا یا سکوت: راهبردهای مدیریتی برای تبدیل سکوت کارکنان	
به مشارکت سازنده	۲۸
۳. بررسی نقش توسعه آموزش بر توازن منطقه ای	۵۰
۴. عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی	۶۱
۵. پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و رفتار کارکنان در بخش دولتی:	
یک مرور سیستماتیک از شواهد کیفی با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی،	
عدالت ادراک شده و پیامدهای ناخواسته	۸۱
۶. مدیریت نتیجه محور: پارادایمی نوین در برنامه‌ریزی و مدیریت	
پروژه‌های توسعه	۱۰۴
۷. پرونده ویژه	۱۱۸
۸. معرفی کتاب	۱۲۴

سخن مدیر مسئول

در آستانه‌ی انتشار نخستین شماره از فصلنامه

«پویش توسعه هگمتانه» بر خود فرض می‌دانم تا

به نمایندگی از تیم اندیشه و قلم سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان همدان،

سخنی کوتاه را با شما خواننده‌ی گرامی در میان بگذارم.

همدان، این سرزمین کهن با پیشینه‌ای درخشان و فرهنگی پربار، همواره خاستگاه اندیشه‌های نو و بستر

تحولات بزرگ بوده است. امروز نیز در مسیر توسعه‌ی پایدار و همه‌جانبه، نیازمند گفت‌وگوهایی مستمر، مبتنی

بر دانش، پژوهش و برنامه‌ریزی دقیق هستیم. فصلنامه پویش توسعه هگمتانه با رسالت ایجاد فضایی برای

تبادل اندیشه، نقد سازنده، ارائه‌ی تجارب موفق و ترسیم افق‌های نوین توسعه‌ای برای استان همدان منتشر

می‌گردد. این فصلنامه، تنها مجموعه‌ای از مقالات نیست؛ بلکه روایتگر «پویش» جمعی ماست؛ پویشی که

در آن مدیران، برنامه‌ریزان، پژوهشگران و تمامی دلسوزان این دیار، دست در دست یکدیگر، طرحی نو برای

فردای همدان می‌افکنند. ما باور داریم که توسعه، رخدادی تصادفی نیست، بلکه فرآیندی آگاهانه، مشارکتی

و علم‌محور است که باید با نگاهی بلندمدت و هماهنگ پیش رود. در این مسیر، «پویش توسعه هگمتانه»

می‌کوشد تا پلی باشد میان نظریه و عمل، دولت و جامعه، گذشته و آینده.

امیدواریم این نشریه بتواند به محفلی اثرگذار برای تبادل اندیشه، یادگیری و هم‌افزایی بدل شود و گامی

هرچند کوچک در راه پیشرفت و آبادانی این خطه‌ی فرخنده بردارد. از همه‌ی صاحب‌نظران، اندیشمندان و

متخصصان دعوت می‌کنیم تا با قلم و اندیشه‌ی خود، ما را در غنای این مسیر یاری دهند. بی‌تردید، همراهی

و نقدهای سازنده‌ی شما، چراغ راه ما در ادامه‌ی این راه خواهد بود.

با امید به فردایی روشن‌تر برای همدان

سید مهدی وفایی

سخن سردبیر

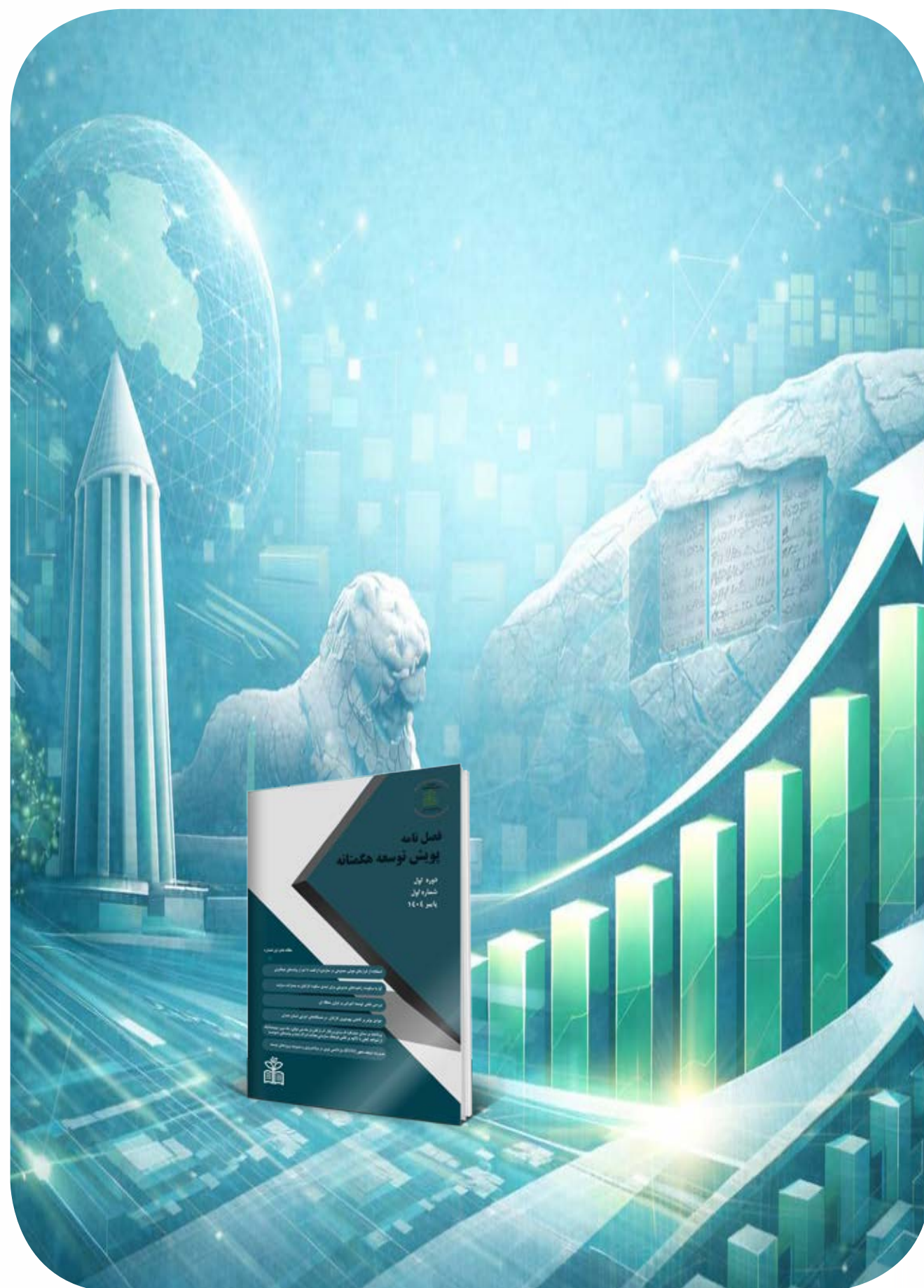


با افتخار، نخستین شماره فصلنامه علمی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان همدان را به جامعه فرهیخته همکاران تقدیم می‌نماییم. انتشار این شماره، نه تنها نقطه عطفی در مسیر مستندسازی دانش سازمانی است، بلکه تجلی عزم جدی سازمان برای نهاده‌سازی فرهنگ پژوهش و تعمیق مبانی علمی

در فرآیندهای مدیریتی و برنامه‌ریزی محسوب می‌شود. ضرورت انتشار این فصلنامه، ریشه در ماهیت پیچیده و پویای مأموریت‌های سازمان دارد. در فضایی که تصمیم‌گیری‌ها بر سرنوشت توسعه استانی و ملی تأثیرگذارند، اتکا به شواهد علمی، تحلیل‌های نظام‌مند و خرد جمعی نه یک انتخاب، بلکه یک الزام راهبردی است. این نشریه می‌کوشد تا بستری برای تولید، بازنگری و انتشار دانشی فراهم آورد که مستقیماً از دل تجربیات و چالش‌های سازمان برآمده و در عین حال، از استانداردهای علمی تبعیت نماید. یکی از اهداف کلیدی این فصلنامه، ایجاد پیوند علمی و کاربردی با سایر دستگاه‌های اجرایی استان و کشور است. مطالب منتشرشده، با ارائه چارچوب‌های تحلیلی، مدل‌های برنامه‌ریزی و مطالعات موردی، می‌تواند به عنوان مرجعی علمی و عملی مورد استناد قرار گیرد. این امر نه تنها به هماهنگی و انسجام عملیاتی می‌انجامد، بلکه بستری برای تعامل سازنده بین سطوح مختلف مدیریتی فراهم می‌سازد. در این مسیر، بر خود لازم می‌دانم از تمامی همکارانی که در شکل‌گیری این شماره مشارکت داشتند، صمیمانه سپاسگزاری نمایم. اعضای محترم کمیته نشر با دقت نظر و تعهد مثال‌زدنی، فرایند تولید مجله را هدایت کردند. نویسندگان گرامی با ارائه مقالات ارزشمند خود، غنای علمی این شماره را تضمین نمودند. همچنین از تلاش بی‌وقفه دست‌اندرکاران فنی و اجرایی که در زمینه‌های مختلف از ویراستاری تا صفحه‌آرایی کوشیدند، نهایت تقدیر را دارم. دستاورد حاضر، حاصل همکاری و همدلی جمعی است. افزون بر این، حمایت‌های ارزشمند و رهنمودهای حکیمانه رئیس محترم سازمان که همواره پشتیبان گسترش فضای دانش‌بنیان در بدنه سازمان بوده‌اند، شایسته سپاس و قدردانی ویژه است.

ما به خوبی آگاهیم که این نخستین گام، با همه اشتیاق و دقتی که به کار رفته، ممکن است خالی از کاستی و نواقص نباشد. فصلنامه حاضر، به عنوان یک تجربه نو، هنوز در مسیر تکامل و شکل‌گیری هویت علمی خود است و به همین منظور صمیمانه پذیرای دیدگاه‌ها، نقدهای سازنده و پیشنهادهای ارزشمند خوانندگان گرامی است. بی‌تردید، مشارکت فکری خوانندگان و مخاطبان، راهنمای هیات تحریریه در بهبود مستمر کیفیت مجله و رفع کاستی‌های احتمالی خواهد بود. ما باور داریم که این نشریه، به تدریج و با همراهی شما، جایگاه واقعی خود را در عرصه دانش مدیریت و برنامه‌ریزی خواهد یافت. امیدواریم انتشار نخستین شماره، سرآغاز حرکتی پایدار در جهت ارتقای سرمایه علمی سازمان باشد. امید آن است که این مجله در آینده، میزبان اندیشه‌های نو، پژوهش‌های کاربردی و گفت‌وگوهای سازنده میان صاحب‌نظران شود و به عنوان یکی از ارکان تقویت نظام برنامه‌ریزی و مدیریت در سطح استان و کشور مورد استناد قرار گیرد.

طاهره رحیمیان





نویسنده :
محسن مظاهری اسد^۱

عنوان مقاله:

استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در سازمان؛
از قصد تا اجرا و پیامدهای عملکردی

ایمیل:

m.mazaheriasad@gmail.com

چکیده:

این مطالعه به شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش و استفاده واقعی از هوش مصنوعی در سازمان و بررسی تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی می‌پردازد. برای این منظور، یک مدل مفهومی یکپارچه مبتنی بر چارچوب‌های UTAUT و TOE-TTF طراحی شد تا مسیر گذار از قصد تا استفاده عملی و پیامدهای عملکردی آن تبیین گردد. روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی و با رویکرد کمی انجام شده است. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای آنلاین گردآوری و مدل پژوهش با روش مدلسازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS4 تحلیل شد. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی استان همدان بود و پرسشنامه شامل ۳۵ گویه در قالب طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت میان آنان توزیع شد که در مجموع ۶۵۹ پاسخ معتبر از ۴۹ دستگاه اجرایی دریافت گردید. یافته‌ها: نتایج نشان داد «عملکرد مورد انتظار»، «اثر اجتماعی» و «شرایط تسهیل‌کننده» تأثیر مثبت و معناداری بر پذیرش هوش مصنوعی دارند، در حالی که «تلاش مورد انتظار» معنادار نبود. همچنین «تخصص فنی» تأثیر مثبت و معناداری بر استفاده واقعی از ابزارهای هوش مصنوعی داشت، اما «آمادگی سازمانی» و «مزایای درک‌شده» فاقد اثر معنادار بودند. استفاده واقعی از هوش مصنوعی عملکرد کارکنان را بهبود داد و این بهبود، اثر غیرمستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی بر جای گذاشت. یافته‌ها همچنین نشان دادند که باوجود نگرش مثبت نسبت به فناوری‌های هوش مصنوعی، میزان استفاده عملی از آن‌ها در

دستگاه‌های اجرایی استان همدان هنوز محدود و در مراحل اولیه است. نوآوری پژوهش: نوآوری این مطالعه در ادغام هم‌زمان سه چارچوب نظری TOE، UTAUT و TTF در قالب یک مدل یکپارچه و آزمون تجربی آن در بستر واقعی دستگاه‌های اجرایی ایران است؛ رویکردی که تاکنون در پژوهش‌های داخلی به‌صورت جامع بررسی نشده است.

واژه‌های کلیدی: پذیرش هوش مصنوعی، عملکرد سازمانی، عملکرد کارکنان، آمادگی سازمانی، تحول دیجیتال

۱. کاندیدا دکتری مدیریت فناوری اطلاعات-کسب و کار هوشمند، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران
کارشناس توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان همدان، ایران

گسترش ابزارهای هوش مصنوعی در سال‌های اخیر، سازمان‌ها را در مسیر جدیدی از تحول دیجیتال قرار داده است؛ تحولاتی که نه تنها فعالیت‌ها و فرآیندهای کاری را بازتعریف می‌کند بلکه به‌طور مستقیم بر تصمیم‌گیری، بهره‌وری و کیفیت خدمات اثرگذار است (رومئو و لاکو، ۲۰۲۵). در بخش دولتی، استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی می‌تواند منجر به چابکی، شفافیت و بهبود ارائه خدمات عمومی شود؛ با این حال، شواهد نشان می‌دهد که فاصله‌ای قابل توجه میان قصد استفاده و استفاده واقعی از این فناوری وجود دارد (هونگ و همکاران، ۲۰۲۵).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که پذیرش و استفاده واقعی از هوش مصنوعی تابعی از عوامل فردی، سازمانی و فناورانه است؛ عواملی نظیر ادراک کارکنان از سودمندی و سهولت استفاده، شرایط تسهیل‌کننده، قابلیت‌ها و زیرساخت‌های سازمانی و همچنین تناسب فناوری با وظایف شغلی (کلی و همکاران، ۲۰۲۳؛ کاسا و ورکو، ۲۰۲۵). محیط‌های دولتی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، هنوز در مراحل اولیه استفاده از فناوری‌های نوظهور قرار دارند و این موضوع سبب شده است فرآیند «قصد تا استفاده» پیچیده‌تر و کندتر از بخش خصوصی باشد (اوفوری و همکاران، ۲۰۲۵).

با وجود اهمیت این موضوع، هنوز

شکاف‌های مهمی در ادبیات پژوهش وجود دارد.

نخست آنکه بسیاری از مطالعات تنها یکی از مراحل پذیرش فناوری، یعنی قصد یا استفاده، را بررسی کرده‌اند و روابط مرحله‌ای میان قصد، استفاده واقعی، و پیامدهای عملکردی به‌صورت یکپارچه کمتر بررسی شده است. دوم آنکه بیشتر پژوهش‌ها در زمینه پذیرش هوش مصنوعی در بخش خصوصی یا صنایع تولیدی انجام شده‌اند (هونگ و همکاران، ۲۰۲۵) و کمتر به بخش دولتی ایران با ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی خاص توجه شده است. سوم آنکه پژوهش‌هایی که اثرات استفاده واقعی از هوش مصنوعی بر عملکرد کارکنان و سپس عملکرد سازمانی را در محیط‌های واقعی بررسی کرده باشند در ادبیات داخلی کمیاب هستند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر دستگاه‌های اجرایی استان همدان، تلاش می‌کند مجموعه‌ای از عوامل تعیین‌کننده پذیرش و استفاده عملی از هوش مصنوعی را شناسایی کرده و تأثیر آن را بر عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی تحلیل کند. این بستر پژوهشی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا بسیاری از دستگاه‌های دولتی در مراحل آغازین پیاده‌سازی فناوری‌های هوش مصنوعی هستند و رفتار کاربران در این مرحله نقش اساسی در موفقیت تحول دیجیتال دارد.

نوآوری اصلی این پژوهش در ادغام سه

چارچوب نظری TOE، UTAUT و TTF در قالب یک مدل یکپارچه و آزمون تجربی آن در محیط واقعی دستگاه‌های اجرایی ایران نهفته است؛ رویکردی که در ادبیات داخلی و بخش دولتی کمتر استفاده شده است. همچنین، این پژوهش برای نخستین بار مسیر کامل «قصد استفاده...» استفاده واقعی... عملکرد کارکنان... عملکرد سازمانی» را در یک مدل یکپارچه بررسی می‌کند و شواهد به‌روز و کاربردی برای سیاست‌گذاری دیجیتال فراهم می‌آورد.

۲. مبانی نظری و توسعه فرضیات

پذیرش و استفاده از فناوری‌های نوظهور همچون هوش مصنوعی، فرایندی چندبعدی است که متأثر از ویژگی‌های فردی، سازمانی و فناوری است. در پژوهش حاضر سه چارچوب نظری مکمل (TOE، UTAUT و TTF) برای تبیین مسیر گذار از قصد استفاده، تا استفاده واقعی و پیامدهای عملکردی ادغام شده‌اند.

۲.۱. مدل UTAUT

نظریه «پذیرش و استفاده یکپارچه از فناوری (UTAUT)»^۱ یکی از گسترده‌ترین چارچوب‌ها برای تبیین رفتار کاربران در پذیرش فناوری است (عالم و همکاران، ۲۰۲۰) و بیان می‌کند که قصد استفاده از فناوری تحت تأثیر چهار عامل کلیدی شکل می‌گیرد: عملکرد مورد انتظار (PE)، تلاش مورد انتظار (EE)، اثر اجتماعی (SI)

^۱ Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

و شرایط تسهیل‌کننده (FC).

عملکرد مورد انتظار (PE): به ادراک افراد از میزان تأثیر فناوری بر بهبود نتایج کاری اشاره دارد. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که درک کاربران از کارآمدی هوش مصنوعی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد تمایل به پذیرش آن داشته باشد (رهی و همکاران، ۲۰۱۹؛ آگوئیار کوینتانا و همکاران، ۲۰۲۱).

تلاش مورد انتظار (EE): نشان می‌دهد که کاربر استفاده از یک فناوری را تا چه اندازه آسان یا پیچیده ارزیابی می‌کند. سهولت تعامل با فناوری در بسیاری از مطالعات به‌عنوان عامل افزایش‌دهنده تمایل رفتاری شناسایی شده است (عالم و همکاران، ۲۰۲۰).

اثر اجتماعی (SI): به میزان تأثیرپذیری افراد از نظرات، توصیه‌ها و رفتار دیگران در محیط اجتماعی اشاره دارد. در سازمان‌ها، نقش همکاران، مدیران و فرهنگ جمعی می‌تواند نگرش کارکنان نسبت به استفاده از فناوری‌های نوظهور را جهت‌دهی کند (ارجاوک و مانفردا، ۲۰۲۲؛ گائور و همکاران، ۲۰۲۱).

شرایط تسهیل‌کننده (FC): نیز فراهم بودن زیرساخت‌های فنی، آموزش و پشتیبانی سازمانی لازم را شامل می‌شود. وجود این

شرایط، استفاده از فناوری و تبدیل قصد به رفتار واقعی را تسهیل می‌کند (همزات و ماباوونکا، ۲۰۱۸؛ گروور و همکاران، ۲۰۲۲). بر این اساس، انتظار می‌رود این چهار عامل بر پذیرش هوش مصنوعی در سازمان (IUAI) اثرگذار باشند:

- H11: «عملکرد مورد انتظار» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «پذیرش AI در سازمان» دارد.
H12: «تلاش مورد انتظار» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «پذیرش AI در سازمان» دارد.
H13: «اثر اجتماعی» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «پذیرش AI در سازمان» دارد.
H14: «شرایط تسهیل‌کننده» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «پذیرش AI در سازمان» دارد.

۲.۲. قصد و استفاده هوش مصنوعی

پذیرش و قصد استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی می‌تواند به استفاده در عمل منجر گردد. این قصد و پذیرش در واقع آمادگی و میل افراد به انجام این کار است (تیه‌بس و همکاران، ۲۰۲۱). اما باید توجه نمود که پذیرش به‌تنهایی لزوماً منجر به استفاده واقعی نمی‌گردد.

«قصد استفاده» همان پذیرش بالقوه کاربران است. در مقابل، اصطلاح «استفاده واقعی از هوش مصنوعی» یعنی فعالانه ابزارهای هوش مصنوعی را در کارهای روزانه خود استفاده نمودن، که می‌تواند تحت تأثیر عواملی همچون ویژگی‌های

فردی، عوامل محیطی، و مزایا و چالش‌های مرتبط با هوش مصنوعی باشد (عالم و همکاران، ۲۰۲۰).

سازمان‌ها در ترغیب استفاده واقعی از ابزارهای هوش مصنوعی نقش پررنگی دارند. آنها می‌توانند با فراهم نمودن منابع، فرصت‌های آموزشی و پشتیبانی موردنیاز، به بهبود آن کمک می‌کنند (فیلیپسون و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین فرضیه زیر را می‌توان تدوین کرد:

- H2: «پذیرش AI در سازمان» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «استفاده واقعی از AI در سازمان» دارد.

۲.۳. مدل «وظیفه-سازمان-محیط» (TOE^۲)

چارچوب «وظیفه-سازمان-محیط» (TOE) بیان می‌کند که فرایند به‌کارگیری فناوری تحت تأثیر سه بُعد: فناوری، سازمان و محیط شکل می‌گیرد (تورناتزکی و فلیشر، ۱۹۹۰). در پژوهش حاضر، تمرکز بر بُعد سازمانی است که عواملی همچون منابع سازمانی، ساختار، فرهنگ و توان مدیریتی را شامل می‌شود.

آمادگی سازمانی (OP):

نشان‌دهنده میزان مهیا بودن سازمان از نظر ساختار، فرآیندها و پشتیبانی مدیریتی برای پیاده‌سازی فناوری‌های نوین است. سازمان‌هایی که زیرساخت‌ها، فرآیندها و سیاست‌های حمایتی بهتری دارند،

احتمال بیشتری دارد که استفاده واقعی از ابزارهای هوش مصنوعی در آن‌ها شکل بگیرد (ماکاریوس و همکاران، ۲۰۲۰؛ پیرا و همکاران، ۲۰۲۳).

مزایای ادراک‌شده (PB):

به این معناست که کارکنان تا چه حد باور دارند استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند منجر به بهبود کارایی، دقت و کاهش هزینه‌ها شود. شواهد نشان می‌دهد که ادراک صحیح از مزایا می‌تواند مقاومت در برابر فناوری را کاهش داده و رفتار استفاده را تقویت کند (آگاروال، ۲۰۲۳؛ داسانیا و پاتل، ۲۰۲۲).

بر این اساس، انتظار می‌رود OP و PB بر استفاده واقعی از فناوری (AUAI) تأثیرگذار باشند:

- H31: «آمادگی سازمانی» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «استفاده واقعی از AI در سازمان» دارد.

۲.۲. مدل «تناسب وظیفه-فناوری» (TTF)

مدل «تناسب وظیفه-فناوری» (TTF^۳) بیان می‌کند که فناوری زمانی بیشترین تأثیر را دارد که با نیازها، نوع وظایف و مهارت‌های کاربران تناسب داشته باشد. در چارچوب این مدل، تخصص فنی (TE) یکی از عوامل مهمی است که بر استفاده واقعی از فناوری تأثیر می‌گذارد. تخصص فنی به معنای آشنایی کارکنان با ابزارهای هوش

مصنوعی، مانند ChatG PT، Copilot، Gemini، و سایر نرم‌افزارهای این حوزه برای ترجمه، خلاصه‌سازی و نگارش اداری، و توانایی به‌کارگیری آن‌ها در فعالیت‌های روزمره کاری است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنانی که مهارت و دانش بیشتری در استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی دارند، به احتمال بسیار بیشتری از این فناوری در عمل استفاده می‌کنند (پان و همکاران، ۲۰۲۳؛ کوی، ۲۰۲۵).

- H22: «تخصص فنی» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «استفاده واقعی از AI در سازمان» دارد.

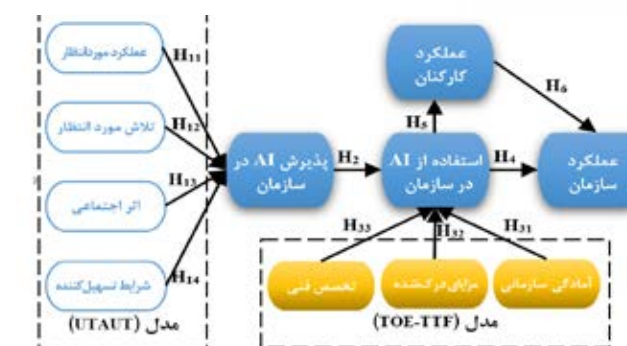
۲.۳. پیامدهای عملکردی استفاده از هوش مصنوعی

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که استفاده واقعی از فناوری‌های هوش مصنوعی می‌تواند بر عملکرد کارکنان (EP) و در سطحی بالاتر بر عملکرد سازمانی (PER) اثرگذار باشد. هوش مصنوعی با خودکارسازی فرایندهای تکراری، افزایش دقت، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تسریع انجام وظایف، عملکرد فردی و سپس نتایج سازمانی را ارتقا می‌دهد (مالک و همکاران، ۲۰۲۲؛ اولیویر و اسکولتز، ۲۰۱۷):

- H4: «استفاده واقعی از AI در سازمان» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «عملکرد سازمان» دارد.

- H5: «استفاده واقعی از AI در سازمان» تأثیر مثبت و معنی‌داری بر «عملکرد کارکنان»

با توجه به فرضیات مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش را می‌توان مطابق شکل (۱) نمایش داد.



شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش

٢,٤. پیشینه تحقیق

در سال‌های اخیر، توجه زیادی به کاربردهای هوش مصنوعی در سازمان‌ها شده است که می‌تواند در تحول دیجیتال نقش کلیدی داشته باشد. مطابق ادبیات تحقیق، پیش‌نیاز پیاده‌سازی و استفاده موفق هوش مصنوعی در سازمان، قصد و تمایل مثبت کارکنان و مدیران آن خواهد بود. امونوف و آحن (۲۰۲۵) در بخش دولتی ازبکستان این موضوع را مورد بررسی قرار دادند و متوجه شدند که مزایای درک‌شده ابزارهای هوش مصنوعی و سازگاری آن‌ها با فرایندهای سازمانی می‌توانند در پذیرش

اما اگر قصد و تمایل به ابزارهای هوش مصنوعی هم باشد، ممکن است استفاده عملی آن با موانع و چالش‌هایی همراه باشد که باعث ایجاد شکاف بین قصد و استفاده واقعی می‌گردد (رومئو و لاکو، ۲۰۲۵). در این زمینه، اوفوری و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که تأثیر استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی بر عملکرد آنها فقط هنگامی معنادار است که با تصمیم‌گیری‌های استراتژیک همراه باشد. علاوه‌براین، حمایت مدیریت ارشد سازمان نیز در تسهیل پذیرش نقش کلیدی داشته است.

اوگورال و همکاران (۲۰۲۴) نیز در پژوهش خود دریافتند که در پروژه‌های دولتی ایران استان‌های دارای رهبری متعهد و زیرساخت مناسب، احتمال بیشتری برای پذیرش موفق هوش مصنوعی دارند.

در زمینه پیامدهای عملکردی استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در سازمان‌ها، هونگ و همکاران (۲۰۲۵) تأکید داشتند که استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی می‌تواند عملکرد عملیاتی را تقویت کند، و در عین حال جهت‌گیری استراتژیک سازمان می‌تواند نقش تعدیل‌گری در این رابطه داشته باشد. همچنین، کاسا و ورکو (۲۰۲۵) دریافتند که هوش مصنوعی علاوه بر تأثیر مستقیم، از طریق افزایش بهره‌وری کارکنان، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. لی و

جین (۲۰۲۴) نیز ارتباط مثبت میان شدت استفاده از هوش مصنوعی و عملکرد پایداری سازمانی را گزارش کردند. از منظر انسانی، سولامی و همکاران (۲۰۲۴) هشدار دادند که استقرار هوش مصنوعی در محیط‌های کاری ممکن است با پیامدهای منفی چون استرس شغلی و نگرانی از امنیت شغلی همراه باشد و تأکید کردند سازمان‌ها باید راهبردهای حمایتی برای کاهش آثار منفی طراحی کنند.

در ادبیات داخلی نیز به پیش نیازهای فرهنگی، ساختاری و سیاستی اجرای موفق هوش مصنوعی اشاره شده است؛ روشن و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که بهره‌برداری گسترده از هوش مصنوعی در بخش دولتی ایران مستلزم سیاست‌گذاری مناسب و تأمین زیرساخت‌هاست. همچنین، عالمی‌پسند و فراهانی (۱۴۰۳) در یک مطالعه کیفی به این نتیجه رسیدند که ظرفیت‌سازی سازمانی در ابعاد منابع، مدیریت داده، سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی و اراده حاکمیتی، شرط لازم برای پیاده‌سازی مؤثر هوش مصنوعی در دستگاه‌های دولتی است.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که موفقیت در بهره‌برداری از هوش مصنوعی در سازمان، وابسته به مجموعه‌ای از عوامل در سه سطح قصد، اجرا و پیامد است. با این حال، اغلب تحقیقات صرفاً به یکی از این ابعاد پرداخته‌اند و بررسی‌هایی که این سه مرحله را به‌طور جامع و یکپارچه

۳. روش‌شناسی پژوهش

تحلیل کنند، اندک‌اند. همچنین، بستر ایران و کشورهای در حال توسعه کمتر در ادبیات پوشش یافته‌اند. از این‌رو، مطالعه حاضر با هدف پرکردن این شکاف پژوهشی، تلاش می‌کند مسیر گذار از قصد تا اجرا و پیامدهای عملکردی استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی، به‌طور خاص در دستگاه‌های اجرایی استان همدان، را تبیین کند.

این پژوهش از یک رویکرد کمی و توصیفی استفاده می‌کند. جامعه مورد مطالعه کارکنان دستگاه‌های اجرایی در استان همدان است. روش نمونه‌گیری نیز بصورت غیراحتمالی و در دسترس می‌باشد. حجم نمونه بر اساس روش کوکران محاسبه می‌گردد. بر اساس تعداد کل کارکنان استان همدان (حدوداً ۵۷۰۰۰ نفر) حجم نمونه پیشنهادی با مقدار خطای ۰,۰۵ برابر با ۳۸۲ نفر است. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) نیز برای ارزیابی اعتبار و پایایی اندازه‌گیری‌ها، تخمین فرضیه‌ها بر اساس چارچوب مفهومی پیشنهادی مورد استفاده قرار گرفته است.

داده‌های پژوهش از طریق یک پرسشنامه آنلاین که به کمک پلتفرم ایپل (ePoll) ایجاد شد، بین کلیه کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی استان همدان به اشتراک گذاشته شد. در پرسشنامه از مقیاس

طیف لیکرت پنج تایی شامل «کاملاً مخالفم (۱)» تا «کاملاً موافقم (۵)» استفاده گردید. جدول (۱) موارد اندازه گیری (گوپه ها) در پرسشنامه را همراه با مراجع مربوطه نشان می دهد.

جدول (۱). گوپه های مربوط به اندازه گیری متغیرهای مدل

متغیرها	گوپه ها	مراجع
عملکرد مورد انتظار (PE)	۳-۱	عالم و همکاران (۲۰۲۰)
تلاش مورد انتظار (EE)	۶-۴	
اثر اجتماعی (SI)	۸-۷	
شرایط تسهیل کننده (FC)	۱۱-۹	
قصد استفاده از (IUA)AI	۱۳-۱۲	آگاروال (۲۰۲۲)
آمادگی سازمانی (OP)	۱۷-۱۴	
مزایای درک شده (PB)	۲۰-۱۸	
تخصص فنی (TE)	۲۳-۲۱	
استفاده واقعی از (AUAI)AI	۲۶-۲۴	عالم و همکاران (۲۰۲۰)
تأثیر AI عملکرد کارکنان (EP)	۳۲-۲۷	کوبمانس و همکاران (۲۰۱۴)، مایکروسافت (۲۰۲۴)
تأثیر AI عملکرد سازمانی (PER)	۳۵-۳۳	اولیور و اسکولتز (۲۰۱۷)، کوی (۲۰۲۵)

در نتیجه، یک پرسشنامه ۳۵ سوالی ارائه شد و در مجموع ۶۵۹ پاسخ معتبر گردآوری گردید که با توجه به حداقل حجم نمونه محاسبه شده برای این تحقیق (۳۸۲)، کفایت نمونه برای بررسی در این پژوهش را تأیید می کند.

۴. یافته های پژوهش

۴.۱. اطلاعات پاسخ دهندگان

جدول (۲) اطلاعات پاسخ دهندگان به

پرسشنامه پژوهش را نشان می دهد.

جدول (۲). اطلاعات پاسخ دهندگان

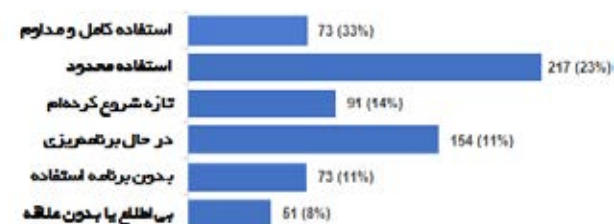
متغیرها	ویژگی ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۴۱۸	۶۳٫۵٪
	زن	۲۴۰	۳۶٫۵٪
سن	۳۰ سال و کمتر	۳۸	۵٫۸٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۲۲۰	۳۳٫۴٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۲۰	۴۸٫۵٪
	بیش از ۵۰ سال	۸۱	۱۲٫۳٪
تحصیلات	دیپلم / فوق دیپلم	۳۱	۴٫۷٪
	لیسانس	۲۵۷	۳۹٪
	فوق لیسانس	۳۳۰	۵۰٫۱٪
	دکتری	۴۱	۶٫۲٪
سابقه کار	۵ سال و کمتر	۹۳	۱۴٫۱٪
	۶ تا ۱۰ سال	۹۰	۱۳٫۷٪
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۰۶	۱۶٪
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۳۱	۱۹٫۹٪
	بیش از ۲۰ سال	۲۳۹	۳۶٫۳٪
	کارشناس / کارشن آس مسئول	۴۷۰	۷۱٫۳٪
موقعیت سازمانی	رئیس گروه / مدیر	۱۰۹	۱۶٫۶٪
	معاون / رئیس / مدیر عامل	۸۰	۱۲٫۱٪

جدول (۲) بطور کلی نشان می دهد نمونه پژوهش شامل کارکنان تحصیل کرده، میانسال و با تجربه ای است که می توانند دیدگاه های معتبری درباره استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در سازمان ها ارائه دهند.

جدول (۳) نیز دستگاه های اجرایی شرکت کننده در پژوهش و تعداد پرسشنامه های تکمیل شده از هر دستگاه را نمایش می دهد. همان طور که مشخص است، در کل ۴۹ دستگاه اجرایی استان همدان در این پژوهش مشارکت نموده اند

(بانک ها، دانشگاه ها و شهرداری ها، هر کدام یک دستگاه در نظر گرفته شده اند). علاوه بر این ۱۷ مورد از کارکنان شرکت های خصوصی استان همدان نیز در پرسشنامه پژوهش مشارکت داشته اند. در ضمن ۸ مورد هم در دسته «سایر دستگاه های اجرایی» هستند که یا نام دستگاه مربوطه در لیست دستگاه های اجرایی پرسشنامه نبوده یا پاسخ دهنده تمایل به ذکر نام دستگاه خود را نداشته است.

شکل (۲) نیز وضعیت استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در دستگاه های اجرایی استان همدان را نشان می دهد. همانطور که مشخص است، اگرچه روند به کارگیری این فناوری در حال گسترش است، اما هنوز به مرحله بلوغ و استفاده فراگیر نرسیده است. بیشترین سهم مربوط به گروهی است که از ابزارهای هوش مصنوعی به صورت محدود استفاده می کنند (۳۳٫۶٪)؛ این امر بیانگر آن است که سازمان ها در حال تجربه و آزمون اولیه این فناوری هستند و هنوز آن را به صورت کامل در فرایندهای کاری خود ادغام نکرده اند.



شکل (۲). وضعیت استفاده از ابزارهای AI در سازمان ها (یافته های پژوهش)
در رتبه بعد، سازمان هایی قرار دارند

که در حال برنامه ریزی برای استفاده از این ابزارها هستند (۲۳٫۷٪)، که نشان دهنده افزایش آگاهی و تمایل به بهره گیری از قابلیت های هوش مصنوعی در آینده نزدیک است. گروهی از پاسخ دهندگان نیز اظهار داشته اند که به تازگی استفاده از این ابزارها را آغاز کرده اند (۱۴٫۴٪)، که می تواند نشانه ای از مرحله آغازین پذیرش فناوری در برخی بخش ها باشد.

در مقابل، تنها ۱۱٫۷٪ از پاسخ دهندگان اعلام کرده اند که به صورت کامل و مداوم از ابزارهای هوش مصنوعی استفاده می کنند؛ این میزان نسبتاً پایین نشان می دهد که هنوز استفاده نظام مند و پایدار از این فناوری در دستگاه های اجرایی استان همدان نهادینه نشده است. به همین میزان (۱۱٫۷٪) نیز کاربرانی وجود دارند که بدون برنامه مشخص از این ابزارها استفاده می کنند، که می تواند چالش هایی در کارایی و اثربخشی ایجاد کند. در نهایت، ۸٫۶٪ از پاسخ دهندگان یا از وجود این ابزارها بی اطلاع بوده یا علاقه ای به استفاده از آن ها ندارند، که بیانگر نیاز به آموزش و فرهنگ سازی بیشتر در سطح سازمانی است.

به طور کلی، توزیع پاسخ ها نشان می دهد که سازمان ها در مسیر حرکت از آشنایی و تجربه اولیه به سمت بهره برداری هدفمند از ابزارهای هوش مصنوعی قرار دارند، اما همچنان نیازمند سیاست گذاری، آموزش و ایجاد زیرساخت های مناسب برای استفاده مؤثرتر از این فناوری ها هستند.

از روش SEM-PLS برای انجام یک مدل اندازه‌گیری بازتابی (الگوریتم) و یک مدل ساختاری (بوت استرپ) استفاده گردیده است. مرحله اولیه شامل ارزیابی کیفیت اندازه‌گیری مدل است که نیاز به ارزیابی اعتبار و پایایی

اندازه‌گیری برای تضمین رعایت معیارها دارد. برای ارزیابی سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی)، روایی همگرا (بار عاملی، میانگین واریانس استخراج شده)، و روایی واگرا (معیار فورنل-لاکر) استفاده گردیده است.

جدول (۳). دستگاه‌های اجرایی شرکت‌کننده در پژوهش

دستگاه اجرایی	تعداد	دستگاه اجرایی	تعداد	دستگاه اجرایی	تعداد
آموزش و پرورش	۱۴۳	امور عشایر	۱۶	جهاد کشاورزی	۴
علوم پزشکی همدان	۶۳	حفاظت محیط زیست	۱۵	گمرک	۴
ثبت اسناد و املاک	۵۲	تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی	۱۴	انتقال خون	۴
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	۳۶	ثبت احوال	۱۴	شرکت شهرک‌های صنعتی	۳
پست	۲۷	شرکت گاز	۱۰	تعاون روستایی	۳
شرکت آب منطقه‌ای	۲۵	کانون پرورش فکری	۹	صندوق بازنشستگی	۲
شهرداری‌های استان	۲۰	شرکت آب و فاضلاب	۸	راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	۲
غله و خدمات بازرگانی	۲۰	بیمه سلامت	۸	منابع طبیعی و آبخیزداری	۲
تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۲۰	علوم پزشکی اسدآباد	۷	تامین اجتماعی	۲
بهبذیستی	۱۸	ورزش و جوانان	۷	آموزش فنی و حرفه‌ای	۲
امور اقتصادی و دارایی	۱۸	شرکت خدمات حمایتی کشاورزی	۵	استاندارد	۲
بانک‌ها	۱۷	تعمیرات حکومتی	۵	استانداری	۲
جمعیت هلال احمر	۱۷	دانشگاه‌ها (غیرپزشکی)	۴	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	۱
				سایر دستگاه‌ها*	۸

بر اساس جدول (۴) آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (هر دو مقدار بالاتر از ۰,۷۰) برای هر سازه نشان می‌دهد که سازگاری درونی قابل اعتماد است. همچنین، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰,۵۰ است که نشان دهنده روایی همگرای کافی است.

جدول (۴). روایی همگرا و پایایی سازه‌های مدل اندازه‌گیری

سازه	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
AUAI	۰,۷۹۴	۰,۹۲۰	۰,۸۷۰
EE	۰,۶۷۸	۰,۸۶۳	۰,۷۶۸
EP	۰,۷۰۴	۰,۹۳۴	۰,۹۱۶
FC	۰,۶۴۳	۰,۸۴۴	۰,۷۲۷
IUAI	۰,۸۶۵	۰,۹۲۸	۰,۸۴۴
OP	۰,۷۰۵	۰,۹۰۵	۰,۸۶۲
PB	۰,۷۵۴	۰,۹۰۲	۰,۸۳۶
PE	۰,۸۰۴	۰,۹۲۵	۰,۸۷۸
PER	۰,۷۴۴	۰,۸۹۷	۰,۸۲۷
SI	۰,۶۷۵	۰,۸۰۵	۰,۷۳۷
TE	۰,۷۱۰	۰,۸۷۹	۰,۸۷۰

همچنین، نتایج نشان می‌دهد که همه نشانگرها دارای بارهای بیرونی بزرگتر از ۰,۵ هستند (شکل ۲)، به این معنی که هیچ یک از آنها نیاز به حذف ندارند. همچنین مقادیر AVE از نظر روایی واگرا بزرگتر از همبستگی بین سازه‌ها است. بنابراین بر اساس معیار فورنل-لاکر روایی واگرا نیز مورد تایید قرار می‌گیرد.

مرحله بعدی شامل ارزیابی مدل ساختاری است که طبق هایر و همکاران (۲۰۱۹)، شامل یک سری مراحل متوالی است که شامل ارزیابی مقدار f^2 ، مقدار R^2 و اهمیت ضرایب

مسیر و همچنین همخطی بودن است.

جدول (۶): ضرایب مسیر مدل ساختاری

f^2	VIF	
۰,۳۶۷	۱,۰۰۰	AUAI \rightarrow EP
۰,۰۲۴	۱,۳۶۷	AUAI \rightarrow PER
۰,۰۲۱	۱,۹۴۴	EE \rightarrow IUAI
۱,۱۳۰	۱,۳۶۷	EP \rightarrow PER
۰,۰۲۵	۱,۷۰۲	FC \rightarrow IUAI
۰,۱۷۱	۱,۶۰۷	IUAI \rightarrow AUAI
۰,۰۲۴	۲,۹۷۵	OP \rightarrow AUAI
۰,۰۲۰	۱,۶۳۲	PB \rightarrow AUAI
۰,۳۲۱	۱,۵۲۴	PE \rightarrow IUAI
۰,۰۳۲	۱,۷۵۱	SI \rightarrow IUAI
۰,۰۲۹	۲,۹۱۶	TE \rightarrow AUAI

همخطی بودن با استفاده از مقادیر ضریب تورم واریانس (VIF) آزمایش می‌شود. نتایج VIF داخلی در جدول (۵) نشان می‌دهد که همه سازه‌ها دارای مقادیر بیشتر از ۱ و کمتر از ۳ هستند، که نشان می‌دهد همخطی وجود ندارد (هایر و همکاران، ۲۰۱۹). برای هر اثر در مدل مسیری می‌توان اندازه اثر را با استفاده از f^2 کوهن ارزیابی کرد. طبق نظر کوهن مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ برای f^2 به ترتیب بیانگر اثر کوچک، متوسط و بزرگ است. مطابق جدول (۵) مقادیر f^2 را برای سازه‌های برون‌زا بزرگ‌تر از صفر نشان داده شده است، که نشان‌دهنده ارتباط پیش‌بینی‌کننده آن‌ها برای سازه‌های درون‌زا است.

R^2 ضریب تعیین سازه‌های مدل نیز را

نشان می‌دهد. مقادیر R^2 برای متغیرهای نهفته درون‌زا ۰,۲۶، ۰,۱۳، ۰,۰۲ به ترتیب به صورت قابل توجه، متوسط، و ضعیف ارزیابی شده است. مقدار R^2 برای AUAI، EP، IUAI و PER به ترتیب ۰,۲۸۵، ۰,۲۶۸، ۰,۴۶۷ و ۰,۵۹۲ می‌باشد. همان‌طور که مشخص است کلیه سازه‌های مدل دارای سطوح قابل قبولی از دقت هستند.

برای ارزیابی برازش مدل نیز، از شاخص SRMR استفاده شد. مقدار SRMR مدل اشیاع برابر با ۰,۰۶۲ بود که کمتر از آستانه ۰,۰۸ بوده و نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. مقدار مدل برآورده شده نیز ۰,۱۶۶ گزارش شد؛ با این حال در روش PLS مقدار مدل اشیاع ملاک ارزیابی است (هایر و همکاران، ۲۰۱۹).

نتایج Blindfolding نیز نشان داد که مقادیر Q^2 برای متغیرهای AUAI (۰,۲۱۸)، EP (۰,۱۸۶)، IUAI (۰,۳۹۷) و PER (۰,۳۸۴) مثبت بوده و بیانگر قدرت پیش‌بینی مناسب مدل است.

بر اساس یافته‌های این تحقیق (جدول ۶) می‌توان نتیجه گرفت که «عملکرد مورد انتظار» اثر مثبت معنی‌داری بر نتایج آزمون PLS predict بیانگر مقادیر مثبت Q^2 prediction برای تمامی متغیرهای درون‌زا است. با توجه به اینکه مقادیر RMSE و MAE در اغلب سازه‌ها کمتر از مدل خطی پایه بودند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از توان پیش‌بینی قابل قبول و

قابل اتکایی برخوردار است.

این نتایج نشان می‌دهد که معیارهای ارزیابی مدل ساختاری برآورده شده است. درنهایت، جدول (۶) ضرایب مسیر را نشان می‌دهد.

جدول (۶): ضرایب مسیر مدل ساختاری

فرضیه	مسیر	β	STDEV	t	p-value	نتیجه
H ₁₁	PE → IUAI	۰,۲۱۱	۰,۰۲۲	۱۲,۱۱۲	۰,۰۰۰	تأیید
H ₁₂	EE → IUAI	۰,۰۲۸	۰,۰۲۸	۰,۲۸۵	۰,۸۲۲	رد
H ₁₃	SI → IUAI	۰,۰۷۲	۰,۰۲۱	۲,۲۱۵	۰,۰۰۰	تأیید
H ₁₄	FC → IUAI	۰,۰۱۲	۰,۰۲۲	۰,۲۸۲	۰,۰۰۵	تأیید
H ₂	IUAI → AUAI	۰,۲۲۲	۰,۰۲۲	۱۰,۲۰۵	۰,۰۰۰	تأیید
H ₂₁	OP → AUAI	۰,۰۰۲	۰,۰۲۵	۰,۲۰۶	۰,۸۴۵	رد
H ₂₂	PB → AUAI	۰,۰۰۴	۰,۰۲۲	۰,۲۰۸	۰,۸۳۱	رد
H ₂₃	TE → AUAI	۰,۰۲۰	۰,۰۲۲	۰,۲۰۵	۰,۰۰۹	تأیید
H ₃	AUAI → PER	۰,۰۲۲	۰,۰۲۲	۱,۲۲۱	۰,۲۲۲	رد
H ₄	AUAI → EP	۰,۲۱۸	۰,۰۲۲	۱۲,۱۱۲	۰,۰۰۰	تأیید
H ₅	AUAI → EP → PER	۰,۲۱۱	۰,۰۲۰	۱۲,۱۱۲	۰,۰۰۰	تأیید

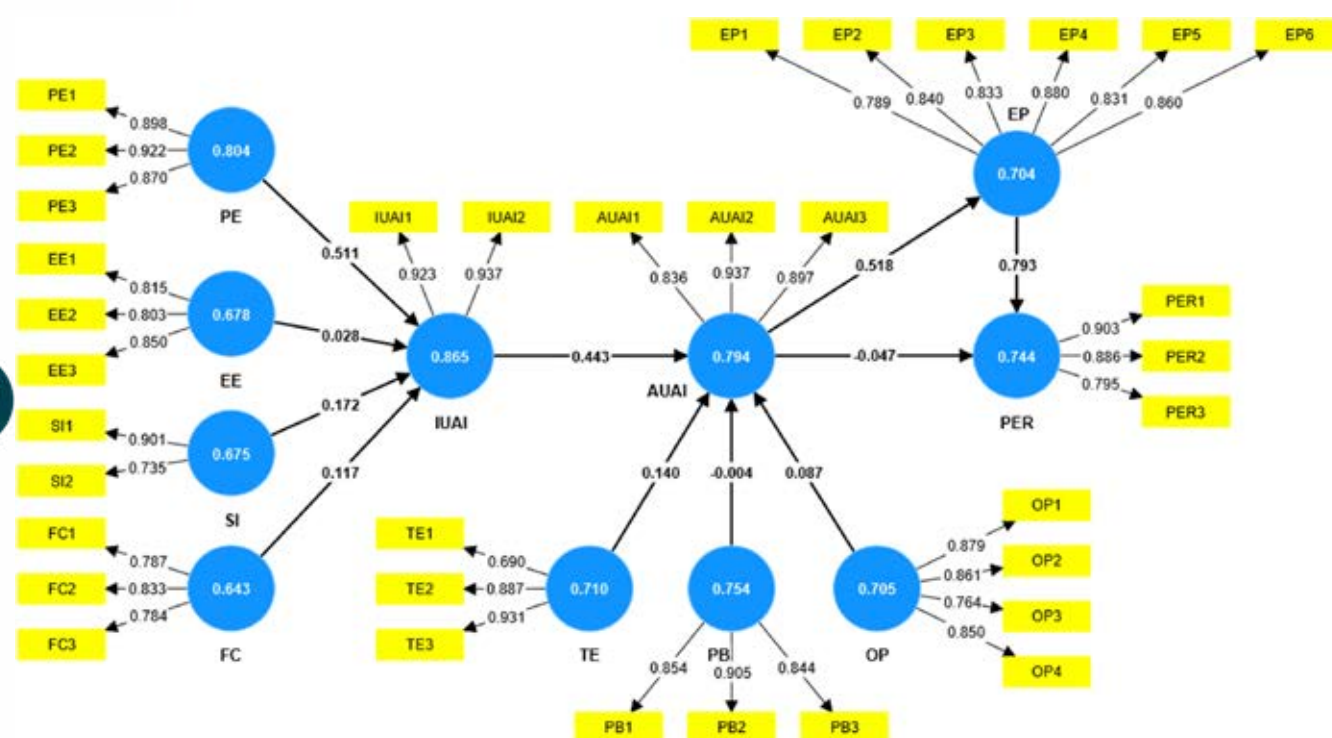
ضرایب روابط مدل، بارهای بیرونی و AVE در شکل (۲) نیز نشان داده شده است. «قصد استفاده از AI» دارد (۰,۵۱۱، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$) «تأثیر معنی‌داری بر «قصد استفاده از AI» ندارند (۰,۰۲۸، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$) اما «اثر اجتماعی» اثر مثبت معنی‌داری بر «قصد استفاده از AI» دارد (۰,۱۷۲، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$). همچنین، «شرایط تسهیل‌کننده» اثر مثبت معنی‌داری بر «قصد استفاده از AI» دارد (۰,۱۱۷، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$).

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، «قصد

استفاده از هوش مصنوعی» اثر مثبت و معناداری بر «استفاده واقعی از هوش مصنوعی» دارد (۰,۴۴۳، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$). «آمادگی سازمانی» تأثیر معناداری بر «استفاده واقعی از هوش مصنوعی» نداشت (۰,۰۸۷، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$). به‌طور مشابه، «مزایای درک‌شده» نیز تأثیر معناداری بر «استفاده واقعی از هوش مصنوعی» نداشت (۰,۰۰۴، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$). در عوض، «تخصص فنی» تأثیر مثبت و معناداری بر «استفاده واقعی از هوش مصنوعی» داشت (۰,۱۴۰، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$).

در سطح پیامدها، یافته‌ها نشان دادند که «استفاده واقعی از هوش مصنوعی» تأثیر مستقیمی بر «عملکرد سازمانی» ندارد (۰,۰۴۷، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$)، اما بر «عملکرد کارکنان» تأثیر مثبت و معناداری

دارد (۰,۵۱۸، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$). در نهایت، نتایج نشان داد که «استفاده واقعی از هوش مصنوعی» از طریق بهبود «عملکرد کارکنان»، تأثیر مثبت و معناداری بر «عملکرد سازمانی» دارد (۰,۴۱۱، $\beta=۰/۰۰۱$ ، $p=۰/۰۰۱$). این یافته، نقش میانجی عملکرد کارکنان در انتقال اثرات هوش مصنوعی به سطح کلان سازمان را تأیید می‌کند.



شکل (۳). مدل اندازه‌گیری (بارهای عاملی)

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که «عملکرد مورد انتظار»، «اثر اجتماعی» و «شرایط تسهیل‌کننده» از مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده قصد پذیرش هوش مصنوعی در دستگاه‌های اجرایی هستند. این نتیجه نشان می‌دهد که درک کارکنان از کارآمدی فناوری و همچنین حمایت اجتماعی و سازمانی، نقش اساسی در شکل‌گیری نگرش مثبت نسبت به استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی دارد. این موضوع با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است؛ برای مثال عالم و همکاران (۲۰۲۰) و رئی و همکاران (۲۰۱۹) نیز گزارش کرده‌اند که سودمندی ادراک‌شده و فشار اجتماعی، دو پیشران کلیدی در پذیرش فناوری هستند. در مقابل، «تلاش مورد انتظار» تأثیر معناداری بر قصد استفاده نداشت؛ یافته‌ای که می‌تواند ناشی از آشنایی اولیه کارکنان با ابزارهای دیجیتال یا ساده بودن کاربردهای فعلی هوش مصنوعی در دستگاه‌ها باشد. در بخش استفاده واقعی، نتایج نشان داد «تخصص فنی» تأثیر معناداری دارد، در حالی که «آمادگی سازمانی» و «مزایای ادراک‌شده» فاقد اثر معنی‌دار بودند. این الگو بیانگر آن است که در مرحله استفاده عملی، عوامل فردی بیش از عوامل ساختاری نقش‌آفرینی می‌کنند. این یافته با نتایج پان و همکاران (۲۰۲۳) و همچنین مالک و همکاران (۲۰۲۲) همخوان است که تأکید دارند مهارت‌های فردی و توانایی کارکنان

در تعامل با فناوری، مهم‌ترین شرط گذار از نیت به رفتار واقعی هستند. عدم معناداری آمادگی سازمانی و مزایای ادراک‌شده نیز می‌تواند ناشی از آن باشد که دستگاه‌های اجرایی استان همدان هنوز در مراحل ابتدایی استقرار ابزارهای هوش مصنوعی قرار دارند و زیرساخت‌ها یا فرآیندهای سازمانی به سطح بلوغ لازم نرسیده‌اند.

در بخش پیامدها، نتایج نشان داد که استفاده واقعی از هوش مصنوعی عملکرد کارکنان را بهبود می‌دهد و این بهبود، عاملی برای ارتقای عملکرد سازمانی است. این یافته با پژوهش‌های بین‌المللی همراستاست؛ برای مثال کاسا و ورکو (۲۰۲۵) و آگوئیبار کوپنتانا و همکاران (۲۰۲۱) گزارش کرده‌اند که استقرار هوش مصنوعی می‌تواند بهره‌وری فردی، کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی فرایندها را افزایش دهد. با این حال، اثر مستقیم استفاده بر عملکرد سازمانی در این پژوهش معنادار نبود؛ امری که نقش میانجی عملکرد کارکنان را برجسته می‌کند. این موضوع بیانگر آن است که مزایای سازمانی هوش مصنوعی تنها زمانی محقق می‌شود که کاربران در سطح فردی از این ابزارها بهره‌برداری مؤثر داشته باشند.

به‌طور کلی، الگوی مشاهده‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که مسیر «قصد استفاده» -- عملکرد -- در دستگاه‌های اجرایی استان همدان عمدتاً تحت تأثیر عوامل «ادراکی و مهارتی» است و عوامل «ساختاری و سازمانی» هنوز نقش محدودتری

ایفا می‌کنند. بنابراین، برای موفقیت در استقرار هوش مصنوعی در بخش دولتی، لازم است سیاست‌گذاران علاوه بر توسعه زیرساخت‌های فناورانه، اقدامات تکمیلی مانند آموزش هدفمند، ارتقای سواد دیجیتال، ترویج فرهنگ استفاده از فناوری و ایجاد حمایت مدیریتی مؤثر را در اولویت قرار دهند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی وضعیت پذیرش و استفاده ابزارهای هوش مصنوعی در دستگاه‌های اجرایی استان همدان نشان می‌دهد که این فناوری هنوز در مرحله گذار و توسعه بوده و هنوز به‌طور کامل در فرایندهای سازمانی نهادینه نشده است. در حالی که تمایل ذهنی و ادراک مثبت نسبت به مزایای هوش مصنوعی در میان کارکنان وجود دارد، استفاده عملی و نظام‌مند از آن محدود و وابسته به عواملی همچون تخصص فنی و آمادگی سازمانی است. این شکاف میان قصد و استفاده واقعی، نشانه‌ای از چالش‌های اجرایی، زیرساختی و احتمالاً فرهنگی در مسیر استفاده هوش مصنوعی در دستگاه‌های اجرایی است. همچنین، تأثیر غیرمستقیم این فناوری بر عملکرد سازمانی، از مسیر ارتقای عملکرد کارکنان، نشان می‌دهد که بازگشت واقعی سرمایه‌گذاری بر هوش مصنوعی، تنها در صورت توانمندسازی منابع انسانی و طراحی سازوکارهای بهره‌بردارانه از این ابزارها محقق خواهد شد. در مجموع، می‌توان

نتیجه گرفت که موفقیت در بهره‌گیری از هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی، بیش از آن که به سطح آمادگی ساختاری وابسته باشد، نیازمند سرمایه‌گذاری هدفمند در توسعه مهارت‌های دیجیتال، فرهنگ‌سازی فناورانه و تقویت زیرساخت‌های حمایتی در سطوح میانی و عملیاتی سازمان است. بر این اساس، پیشنهادات کاربردی تحقیق در سه سطح ارائه می‌گردد:

سطح کارکنان (فردی) شامل: طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی هدفمند برای افزایش مهارت‌های عملی در کار با ابزارهای هوش مصنوعی؛ ارائه کارگاه‌های آشنایی با کاربردهای واقعی هوش مصنوعی در وظایف روزمره کارکنان برای کاهش نگرانی و افزایش خودکارآمدی؛ استفاده از برنامه‌های تشویقی (Gamification) برای افزایش انگیزه در بهره‌گیری از ابزارهای جدید.

سطح مدیران و واحدهای میانی شامل: تقویت نقش مدیران به‌عنوان حامیان تحول دیجیتال از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت نسبت به استفاده از فناوری؛ بازطراحی فرآیندهای کاری به‌گونه‌ای که W از ظرفیت‌های هوش مصنوعی به‌صورت عملی و ملموس استفاده شود؛ تخصیص زمان و منابع کافی به کارکنان برای آزمون و خطا در کار با ابزارهای هوش مصنوعی؛ تشکیل «کارگروه تحول دیجیتال» در هر دستگاه برای پایش وضعیت، رفع موانع و هدایت پروژه‌های مرتبط.

managers' attitudes and behavioral intentions towards using AI for organizational decision-making. Technovation, ۱۰۶, ۱۰۲۳۱۲.

Dalsaniya, A., & Patel, K. (۲۰۲۲). Enhancing process automation with AI: The role of intelligent automation in business efficiency. International Journal of Science and Research Archive, (۲)۵ ۳۳۷-۳۲۲.

Erjavec, J., & Manfreda, A. (۲۰۲۲). Online shopping adoption during COVID-۱۹- and social isolation: Extending the UTAUT model with herd behavior. Journal of Retailing and Consumer Services, ۱۰۲۸۶۷, ۶۵.

Gaur, L., Afaq, A., Singh, G., & Dwivedi, Y. K. (۲۰۲۱). Role of artificial intelligence and robotics to foster the touchless travel during a pandemic: a review and research agenda. International Journal of Contemporary Hospitality Management, ۴۰۹۸-۴۰۷۹, (۱۱)۳۳.

Grover, P., Kar, A. K., & Dwivedi, Y. K. (۲۰۲۲). Understanding artificial intelligence adoption in operations management: insights from the review of academic literature and social media

منابع انگلیسی

Agarwal, A. (۲۰۲۳). AI adoption by human resource management: a study of its antecedents and impact on HR system effectiveness. foresight, ۸۱-۶۷, (۱)۲۵.

Aguiar-Quintana, T., Nguyen, T. H. H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. M. (۲۰۲۱). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-۱۹- pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. International journal of hospitality management, ۱, ۹۴W۰۲۸۶۸.

Alam, M. S., Dhar, S. S., & Munira, K. S. (۲۰۲۰). HR Professionals' intention to adopt and use of artificial intelligence in recruiting talents. Business Perspective Review, ۳۰-۱۵, (۲)۲.

Aldoseri, A., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (۲۰۲۴). AI-powered innovation in digital transformation: Key pillars and industry impact. Sustainability, ۱۷۹۰, (۵)۱۶.

Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (۲۰۲۱). Understanding

پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی دامنه جغرافیایی گسترش یابد و از روش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) برای شناخت عمیق‌تر موانع و مشوق‌های پذیرش استفاده شود. همچنین بررسی نقش متغیرهای زمینه‌ای مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های حاکمیتی می‌تواند به تبیین بهتر رفتار استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی کمک کند.

در نه‌ها، مطالعات آینده می‌توانند با طراحی مدل‌های طولی، تأثیرات بلندمدت استقرار هوش مصنوعی بر بهره‌وری و پایداری عملکرد سازمانی را ارزیابی کنند.

سطح سازمانی و سیاست‌گذاری کلان شامل:

توسعه زیرساخت‌های فناورانه شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار و شبکه‌های ارتباطی امن برای بهره‌برداری از ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی؛ تدوین آیین‌نامه‌های شفاف در زمینه استفاده مسئولانه، اخلاقی و امن از هوش مصنوعی در دستگاه‌های اجرایی؛ ایجاد مسیرهای شغلی و نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده، تا اثرات استفاده از فناوری در عملکرد فردی و سازمانی قابل اندازه‌گیری شود؛ ایجاد همکاری میان دستگاه‌های اجرایی برای اشتراک تجربه‌ها، تعریف پروژه‌های مشترک و ایجاد بانک‌های داده قابل استفاده برای ابزارهای هوش مصنوعی؛ حمایت از پژوهش و توسعه (R&D) در حوزه هوش مصنوعی و تشویق دستگاه‌ها به اجرای پایلوت‌های فناورانه برای رسیدن به بلوغ دیجیتال بالاتر.

پژوهش حاضر همچون تحقیقات دیگر با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. جامعه آماری صرفاً شامل کارکنان دستگاه‌های اجرایی یک استان (همدان) بوده و همچنین از همه‌ی دستگاه‌های اجرایی در پژوهش شرکت ننموده‌اند که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج را کاهش دهد. همچنین، استفاده از ابزار پرسشنامه و خوداظهاری می‌تواند با سوگیری پاسخ‌دهی همراه باشد. از دیگر محدودیت‌ها می‌توان به ماهیت مقطعی مطالعه اشاره کرد که امکان بررسی پویایی‌های زمانی و علی‌روابط را محدود می‌کند.

Pillai, R., & Sivathanu, B. (۲۰۲۰). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. Benchmarking: an international journal, ۲۶۲۹-۲۵۹۹, (۹)۲۷.

Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (۲۰۲۳). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. Human Resource Management Review, (۱)۳۳ ۱۰۰۸۵۷.

Rahi, S., Othman Mansour, M. M., Alghizzawi, M., & Alnaser, F. M. (۲۰۱۹). Integration of UTAUT model in internet banking adoption context: The mediating role of performance expectancy and effort expectancy. Journal of Research in Interactive Marketing, ۴۳۵-۴۱۱, (۳)۱۳.

Romeo, E., & Lacko, J. (۲۰۲۵). Adoption and integration of AI in organizations: a systematic review of challenges and drivers towards future directions of research. Kybernetes, ۲۲-۱.

Russel, S., & Norvig, P. (۲۰۱۵). "Artificial Intelligence—A Modern Approach", Pearson Education, ۲۰۰۳. **Sony, M., & Naik, S.** (۲۰۲۰). Key ingredients for evaluating Industry ۴.۰

performance: unraveling the mediating mechanisms of decision-making processes. Management Decision.

Ofori, I., Ansah, R. O., Annan, S., Agboyi, R. M., & Obiri-Yeboah, H. (۲۰۲۵). An Exploration of AI Adoption and Public Sector Operations: The Mediating Effect of Strategic Decision Making. International Journal of Supply Chain and Logistics, ۳۷-۱۹, (۷)۹.

Omonov, M. S., & Ahn, Y. (۲۰۲۵). Towards smart public administration: a TOE-based empirical study of AI chatbot adoption in a transitioning government context. Administrative Sciences, (۸)۱۵ ۳۲۴.

Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (۲۰۲۳). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. In Artificial intelligence and international HRM (pp. ۸۲-۶۰). Routledge.

Phillipson, L., Low, L. F., & Dreyfus, S. (۲۰۱۹). Consumer-directed care for older Australians: Are resources identified on the Web adequate to support decisions about home-based care packages?. Australian Journal of Social Issues, ۱۵۶-۱۳۵, (۲)۵۴.

Kelly, S., Kaye, S. A., & Oviedo-Trespalacios, O. (۲۰۲۳). What factors contribute to the acceptance of artificial intelligence? A systematic review. Telematics and informatics, ۱۰۱۹۲۵, ۷۷.

Li, J., & Jin, X. (۲۰۲۴). The Impact of Artificial Intelligence Adoption Intensity on Corporate Sustainability Performance: The Moderated Mediation Effect of Organizational Change. Sustainability, ۹۳۵۰, (۲۱)۱۶.

Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (۲۰۲۰). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. Journal of business research, ۲۷۳-۲۶۲, ۱۲۰.

Malik, A., Thevisuthan, P., & De Sliva, T. (۲۰۲۲). Artificial intelligence, employee engagement, experience, and HRM. In Strategic human resource management and employment relations: An international perspective (pp. ۱۷۱-۱۸۴). Cham: Springer International Publishing.

Neiroukh, S., Emeagwali, O. L., & Aljuhmani, H. Y. (۲۰۲۴). Artificial intelligence capability and organizational

discussions. Annals of Operations Research, ۲۱۳-۱۷۷, (۱)۳۰۸.

Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (۲۰۲۳). The impact of digital transformation on talent management. Technological Forecasting and Social Change, ۱۲۲۲۹۱, ۱۸۸.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (۲۰۱۹). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European business review, ۲۴-۲, (۱)۳۱.

Hamzat, S. A., & Mabawonku, I. (۲۰۱۸). Influence of performance expectancy and facilitating conditions on use of digital library by engineering lecturers in universities in south-west, Nigeria. Library philosophy and practice, ۱۶-۱.

Hong, S., Zhong, D., & Um, K. H. (۲۰۲۵). The impact of artificial intelligence (AI) adoption on operational performance in manufacturing. Journal of Manufacturing Technology Management, ۲۳-۱.

Kassa, B. Y., & Worku, E. K. (۲۰۲۵). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. Journal of open innovation: technology, market, and complexity, ۱۰۰۴۷۴.

on research. Cell, ۲۶۲۲-۲۶۲۱, (۱۵)۱۸۵.

منابع فارسی

عالمی‌پسند، س. و فراهانی، ا. (۱۴۰۳). «ظرفیت‌سازی اجرای هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی». فصلنامه تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، ۳(۵)، ۱۵-۳۶.

روشن، س.ع.، یعقوبی ن. و مومنی، ا.ر. (۱۴۰۰). «کاربست هوش مصنوعی در بخش دولتی (مطالعه‌ای فراترکیب)». فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۱)، ۱۱۷-۱۴۵.

readiness for organizations: a literature review. Benchmarking: An International Journal, ۲۲۳۲-۲۲۱۳, (۷)۲۷.

Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (۲۰۲۴). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: a bibliometric and systematic review. Frontiers in Artificial Intelligence, ۱۴۷۳۸۷۲, ۷.

Szczepaniuk, H., & Szczepaniuk, E. K. (۲۰۲۲). Applications of artificial intelligence algorithms in the energy sector. Energies, ۳۴۷, (۱)۱۶.

Thiebes, S., Lins, S., & Sunyaev, A. (۲۰۲۱). Trustworthy artificial intelligence. Electronic Markets, ۳۱, (۲)۳۱.

Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (۱۹۹۰). The processes of technological innovation. Lexington Books, Lexington, MA.

Ugural, M. N., Aghili, S., & Burgan, H. I. (۲۰۲۴). Adoption of lean construction and AI/IoT technologies in Iran's public construction sector: A mixed-methods approach using fuzzy logic. Buildings, ۱۴, (۱۰)۳۳۱۷.

Weigel, A., Caldas, C., Meyer, A., & Morris, S. A. (۲۰۲۲). The impact of AI



نویسنده :
محمدفائق محمدی^۱

عنوان مقاله:

آوا یا سکوت: راهبردهای مدیریتی برای تبدیل
سکوت کارکنان به مشارکت سازنده

ایمیل:

mohammadi2642@yahoo.com

^۱ دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

کارشناس آموزش و توانمندسازی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان همدان، ایران

چکیده:

با توسعه تغییرات اجتماعی و متناسب با آن تغییرات سازمانی، نیروی انسانی و جایگاه او در سازمان به عنوان عامل اصلی پویایی و هدایت تغییرات در جهت توسعه، اهمیت بیشتری می‌یابد. علیرغم ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی و رویه‌محور در کشور، توجه به آوا و دیدگاه‌های پیشنهادی کارکنان، راهبردی مؤثر در مسیر تحول سازمانی است. هدف اصلی پژوهش حاضر ارزیابی متغیرهای مؤثر بر آوای کارکنان و راهبردهای مدیریتی مؤثر بر کاهش سکوت سازمانی است. روش و ابزار: روش پژوهش مروری از نوع روایتی و مبتنی بر ارزیابی نظام‌مند منابع اسنادی و کتابخانه‌ای با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی و با اعمال معیارهای شفاف ورود و خروج بود. در این راستا پژوهش‌ها و مقالات صورت گرفته با کلیدواژه‌های آوای کارکنان، سکوت سازمانی، مشارکت کارکنان و مدیریت مشارکتی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها: نتایج نشان داد که راهبردهای مدیریتی در پنج بُعد کلیدی دسته‌بندی می‌شوند: (۱) راهبردهای ارتباطی (گسترش کانال‌های ارتباطی، ایجاد کرسی‌های آزاداندیشی و توسعه ارتباطات غیررسمی)، (۲) راهبردهای ساختاری-عدالتی (استقرار ساختار ماتریسی، توسعه عدالت رویه‌ای و ارزیابی معکوس)، (۳) راهبردهای فرهنگی (احترام به عقاید، تأکید بر ارزیابی کیفی و انتقادپذیری مدیران)، (۴) راهبردهای توانمندساز (غنی‌سازی شغلی، امنیت روانی و حمایت مالی) و (۵) راهبردهای رهبری (رهبری مشارکتی، الگوسازی مثبت و تأیید فعال ایده‌های کارکنان). نتیجه‌گیری: نتایج کلی حاکی از آن است که گذار از سکوت به آوا نیازمند

تحولی یکپارچه است که در آن مدیران با ایجاد اعتماد، تضمین امنیت روانی، بازطراحی ساختارهای سازمانی و نهادینه کردن فرهنگ گفت‌وگو، زمینه را برای مشارکت سازنده و ابراز وجود کارکنان فراهم آورند.

کلید واژه: آوای کارکنان، سکوت سازمانی، راهبردهای مدیریتی، مشارکت کارکنان

با شتاب گرفتن دگرگونی‌های اجتماعی و پیچیده‌تر شدن ساختارهای تعامل انسانی، سازمان‌ها نیز ناگزیر از تحول و نوآوری در سازوکارهای خود هستند. در این گذار پرشتاب، انسان نه همچون ابزاری در خدمت تحول، بلکه به‌عنوان قلب تپنده و خرد جمعی سازمان، جایگاه خود را بازمی‌یابد. ساختارهای بوروکراتیک سازمان‌ها بخصوص در کشورهای در حال توسعه، باعث شده است، زمینه توسعه سازمانی که مبتنی بر جمع‌گرایی و توجه به بخش‌های عملیاتی است، کاهش یابد و در بسیاری از موارد فردگرایی و دیدگاه استبدادی بر سازمان‌ها حاکم گردد. همزمان با پیچیده‌تر و پویاتر شدن محیط‌های سازمانی، اهمیت جریان اطلاعات و دیدگاه‌های کارکنان در سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری مؤثر و سلامت کلی سازمان به‌طور فزاینده‌ای حیاتی شده است (لی و تانگیرالا^۱، ۲۰۲۲؛ ۱۰۹). در این زمینه، ارزش کارکنان برای سازمان‌ها فراتر از توانایی کار آنها است و شامل مشارکت آنها در تولید ایده‌ها و دیدگاه‌های نوآورانه نیز می‌شود (ولش و همکاران^۲، ۲۰۲۲؛ ۱۱۴). در نتیجه، صدای کارمند، که به‌عنوان بیان نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌های مرتبط با کار تعریف می‌شود، برای موفقیت سازمانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت

یافته است (پارک و همکاران^۳، ۲۰۲۲). در واقع پیشنهادات کارکنان به سازمان‌ها به این دلیل که در بطن فعالیت و نقش‌های استراتژیک سازمانی قرار دارند، همواره یک امر حیاتی و مهم می‌باشد و ارزش مشارکت آنان در سازمان روز به روز مهم‌تر می‌شود (اوغرلو و آياس^۴، ۲۰۱۷؛ ۲۲۸). با توجه به پیشینه تجارب رفتار سازمانی و نظریات مرتبط با آن، زمانی که کارکنان به این باور برسند که می‌توانند با ابراز نظر و ایده‌های خود تغییرات مهمی در محیط‌شان ایجاد کنند با بیان آنها سازمان خود را بهره‌مند خواهند کرد، لذا روابط بین مدیران و کارکنان باید به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان به راحتی و بی دغدغه، ایده‌ها و نظرهای سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان بیان کنند (همس^۵، ۲۰۱۲). ریسک ناشی از پیامد آوای کارکنان ممکن است، آنها را به سکوت وادار کند. سکوت سازمانی در مقابل آوا قرار می‌گیرد و آن عبارت است از «خودداری آگاهانه از اطلاعات، پیشنهادات، ایده‌ها، سوالات و یا نگرانی‌های مربوط به مسائل مهم مربوط به کار یا سازمان، به افرادی که ممکن است بتوانند اقدام به رسیدگی و رفع این مسائل کنند» (موریسون، ۲۰۱۱، ۳۷۹).

طبق پژوهش‌های انجام شده، آوای کارکنان و عدم سکوت آنها می‌تواند نتایج رفتاری

- ۳ Park
۴ Ugurlu, Ayas
۵ Hames

مثبت بر عملکرد کارکنان برجای بگذارد. از طرف دیگر سکوت آنان نیز نتایج و آثاری منفی در پی خواهد داشت (دوستدار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲؛ ۱۴۹). جو آوایی مثبت در سازمان می‌تواند متغیرهای متعددی از جمله تعهد سازمانی، درگیری شغلی، و کاهش ترک شغل و بی‌میلی نسبت به شغل، یگانگی سازمانی و امنیت را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد (ویوستروالد^۶، ۲۰۱۲؛ مواسا، ۲۰۱۳). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عوامل متعددی می‌تواند رفتار آوایی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. برخی از این عوامل عبارت‌اند از: رضایت شغلی، کنترل شخصی، هویت سازمانی و جو آوایی حاکم بر سازمان و رهبران که هر کدام دارای نقش کلیدی در تشویق کارکنان به بیان نظراتشان ایفا می‌کنند (لی و سان^۷، ۲۰۱۵).

در ساختارهای سازمانی متمرکز و سلسله‌مراتبی رایج، علیرغم آگاهی از اهمیت نیروی انسانی به‌عنوان محور تحول، مکانیزم‌های رسمی و فرهنگی برای شنیدن سیستماتیک و بهره‌گیری سازنده از «آوای کارکنان» (اظهارنظرها، ایده‌ها و نگرانی‌های دغدغه‌محور آنان) اغلب توسعه نیافته یا ناکارآمد است. این شکاف منجر به خاموش ماندن بخش عظیمی از ظرفیت‌های اندیشه‌جمعی، کاهش حس تعلق و مشارکت، و از دست رفتن فرصت‌های ناب بهبود و

- ۶ Wuesterwald,
۷ Li & Sun

نوآوری می‌شود. ازاین‌رو، مسئله اصلی این پژوهش، کاوش علل و عوامل مؤثر (به‌ویژه عوامل مدیریتی) بر شکل‌گیری و توسعه رفتار آوایی کارکنان در این بافت خاص است، تا با شناسایی این عوامل، بتوان راهکارهای عملی برای نهادینه‌سازی این مفهوم و تبدیل آن به یک ابزار مدیریتی پویا در خدمت بهره‌وری و توسعه ارائه داد.

۲. مبانی نظری

اصطلاح «آوای کارکنان»، معانی متفاوتی برای محققان و نظریه‌پردازان مدیریت منابع انسانی دارد، زیرا آوای کارکنان، تمام انواع فرصت‌هایی را که کارکنان دارند و با آن می‌توانند برخی از تأثیرات را در تصمیمات محل کار داشته باشند، پوشش می‌دهد (بوکسال و پورسل^۸، ۲۰۱۱). در واقع مفهوم آوای کارکنان از روش‌های گوناگون و گاهی ناسازگار تعریف و اندازه‌گیری شده است. به عنوان مثال، پژوهش‌های اخیر در رفتار سازمانی^۹ آوا را به عنوان «توافق اختیاری ایده‌ها، پیشنهادات، نگرانی‌ها یا نظرات در مورد مسائل مرتبط با کار با هدف بهبود عملکرد سازمان یا واحد کاری» تعریف می‌کند (موریسون، ۲۰۱۱؛ ۳۷۵). از سوی دیگر، پژوهش‌هایی چند آوا را «هر تلاشی برای تغییر یک وضعیت ناخوشایند از طریق ابلاغ به یک مقام عالی رتبه» تعریف می‌کنند (گومز، ۲۰۱۳؛ ۱۹۵). لیانگ، فره و فره^{۱۰} (۲۰۱۲) آوا را دو دسته ارتقاء دهنده

- ۸ Boxall And Purcell
۹ Organizational behavior
۱۰ Liang, Farh & Farh

(بیان ایده‌ها یا پیشنهادات جدید از سوی کارکنان برای بهبود عملکرد کلی سازمان یا واحد کاری خود) و منع کننده (ابراز نگرانی کارکنان در مورد شیوه‌های کار، حوادث و یا رفتار کارکنان که برای سازمان مضر می‌باشد) می‌دانند. داندون و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهشی با هدف شناخت معنا و هدف آوای کارکنان در انگلستان، اسکاتلند و ایرلند که در ۱۸ سازمان مختلف از طریق مصاحبه با مدیران ارشد انجام دادند. در دیدگاه اول آوا را بیان نارضایتی توسط یک کارمند (ها) با هدف اصلاح مشکل یا مشکلات موجود در سازمان می‌دانند. دوم آوا یک بیان جمعی است که هدف آن مقابله با قدرت نامشروع مدیران است. سوم، آوا سهمیم شدن در تصمیم‌گیری مدیریت است که به دنبال بهبود کیفیت و بهره‌وری سازمان می‌باشد. و در نهایت، آوا نمایش روابط دوجانبه و همکارانه است که هدف آن دستیابی به توسعه و پایداری بلندمدت برای سازمان است (آنیانگو و همکاران، ۲۰۱۵؛ ۱۲). در یک تعریفی کلی، آوای کارکنان شامل ارتباطات غیررسمی و اختیاری توسط کارمندان تعریف می‌شود که در آن ایده‌ها، پیشنهادات، نگرانی‌ها، اطلاعات در مورد مشکلات و یا نظرات مربوط به مسائل کاری را به افرادی که ممکن است قادر به انجام اقدام مناسب، با هدف بهبود و یا تغییر باشند، ارائه می‌دهند (تنگرلا و رامانجم، ۲۰۰۸؛ ۱۱، موریسون، ۲۰۱۱). فرضیه اصلی در ادبیات رفتار سازمانی این است که آوا مزایای مهمی برای سازمان‌ها و گروه‌های کاری دارد، در حالی

۱۱ Tangirala & Ramanujam

که سکوت می‌تواند اثرات منفی قابل توجهی داشته باشد. این استدلال‌ها از پژوهش‌های متعددی که در این زمینه صورت گرفته است، استنباط می‌شوند. به عنوان مثال موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) اهمیت آوای رو به بالا (آوایی که متوجه مدیران و اشخاص بالای سازمان می‌شود) را برای تصمیم‌گیری سازمانی و تشخیص خطا در تصمیم‌گیری، مناسب ارزیابی کردند. محققان دیگر نیز بر اهمیت کارکنانی که به صورت داوطلبانه ایده‌ها و اطلاعات را برای یادگیری سازمانی و بهبود سازمانی مشارکت می‌دهند و بیان می‌کنند، تأکید می‌کنند. تمرکز بر اهمیت آوا در گروه‌های کاری نیز اهمیت دارد، به عنوان مثال (ون داین و لیپین (۱۹۹۸) استدلال کردند که ماهیت کار گروهی مستلزم آن است که اعضای گروه «ایده‌ها، دانش و بینش خود را به اشتراک بگذارند تا نظرات مختلف در تصمیم‌گیری‌ها مورد توجه قرار گیرد. همچنین در حمایت از این بحث‌ها، ادموندسون (۲۰۰۳) دریافت که آوا اجرای موفقیت آمیز شیوه‌های جدید فعالیت را در تیم‌های کاری تسهیل می‌کند (موریسون، ۲۰۱۱: ۳۹۶).

در یک دیدگاه متقابل موریسون و میلیکان (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را به عنوان یک انتخاب سخت و ساخته دست کارکنان در بعضی از سازمان‌ها تعریف می‌کنند در جهت اینکه افکار و عقاید خود را مسکوت نگه داشته و خود را از تصمیمات سازمان و مشارکت در سازمان حذف کنند. سکوت تنها به معنی

صحت نکردن نیست، بلکه شامل ننوشتن، عدم حضور، نگرش‌های منفی، نشنیدن و نادیده گرفتن نیز می‌شود. سکوت در سازمان‌ها به مواردی همچون سانسور، سرکوب، به حاشیه راندن، بی تفاوت شدن، محرومیت، اخاذی و سایر اشکال اشاره دارد و کانال‌های ارتباطی که به انگیزه کارکنان کمک می‌کند را مسدود می‌کند (واکولا و بوادراس^{۱۲}، ۲۰۰۵). در حقیقت سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (زارعی متین، ۱۳۹۰).

ون دین و همکاران (۲۰۰۳) یک مفهوم چند بعدی از سکوت و آوا ارائه کرده‌اند. آنها اساساً، شواهدی از ادبیات و مطالعات قبلی نشان می‌دهند که سکوت و آوا صرفاً یک فرایند متضاد نیستند بلکه یک ساختار چند بعدی هستند. لذا آنها «استدلال می‌کنند که ویژگی کلیدی که سکوت و صدا را متمایز می‌کند، ابراز یا عدم ابراز آوا نیست، بلکه انگیزه کارکنان نسبت به ابراز عقاید، اطلاعات و نظرات در مورد پیشرفت‌های مرتبط با کار و نقش سازمانی خود است. بنابراین سکوت، همیشه، دال بر رفتاری منفعلانه و در تضاد با

۱۲ Vakola And Boudaras

آوا نیست. سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه^{۱۳}، عمدی^{۱۴} و هدفمند^{۱۵} باشد.

این موضوع نکته مهمی است چرا که ماهیت پیچیده و چندبعدی سکوت را نمایان می‌سازد. در واقع برخی اشکال سکوت، استراتژیک و غیرمنفعلانه هستند- آگاهانه، هدفمند و عمدی- همچون وقتی کارمندان از ارائه اطلاعات محرمانه در مقابل دیگران خودداری می‌ورزند. سکوت عمدی و منفعل (بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی) با سکوتی که عمدی اما بصورت غیر منفعلانه است تفاوت دارد (زارعی متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰). جدول شماره ۱ چارچوب چند بعدی از آوا و سکوت کارکنان را نشان می‌دهد.

جدول ۱) چارچوب چند بعدی از آوا و سکوت کارکنان

متغیر	رفتار	ماهیت و هدف
تدافعی	آوا	عمل حفاظت از خود و ابراز نظر برای دفاع از خود به جای سازمان
	سکوت	پنهان کردن اشتباهات شخصی به عنوان استراتژی محافظت از خود
منبع	آوا	حفظ انطباق در کنار نظرات اکثریت کارکنان با هدف موافقت سازمانی
	سکوت	شکلی از موافقت یا پذیرش منفعلانه وضعیت موجود و عدم کوشش در جهت تغییر آن
نوع دوستانه	آوا	ابراز نظر در مورد مسائل موجود در سازمان به منظور ارتقاء سایر کارکنان بر اساس اعتماد
	سکوت	ممانعت از بیان ایده‌ها، و عقاید مرتبط با کار، بر مبنای نوع دوستی یا انگیزه‌های خیرخواهانه

منبع: لطیف و اریف (۲۰۱۸: ۵۱۲).

۱۳ Conscious

۱۴ Intentional

۱۵ Purposeful

با توجه به توضیحات فوق می‌توان گفت که سکوت کارکنان برای سازمان‌ها زیان‌آور است، زمانی که کارکنان چیزی مهم برای گفتن دارند، باید آن را بیان کنند؛ زیرا این امر سازمان را از تهدیدات آینده که می‌تواند بر اهداف و رسالت سازمان تأثیر بگذارد، نجات می‌دهد. هنگامی که کارکنان خاموش هستند، سکوت آنها تأثیری کوتاه مدت بر رضایت آنها نسبت به شغل و تعهد نسبت به سازمان دارد که در نهایت موجب نارضایتی و بی‌نظمی در سازمان می‌شود. بنابراین، ضروری است که آوای کارکنان و عوامل و متغیرهای مؤثر بر آن شناسایی شده و به کارکنان کمک کرد تا رضایت و تعهد سازمانی خود را با سازمان حفظ کنند تا سازمان از مزایای آینده چنین کارکنانی منتفع شود (ایمام و تحسین شاه^۱، ۲۰۱۷: ۲۲).

۳. روش شناسی

این پژوهش با هدف شناسایی راهکارهای عملی برای تبدیل سکوت کارکنان به مشارکت سازنده انجام شد. برای دستیابی به این هدف، از روش مطالعه مروری با بررسی نظام‌مند (Systematic) منابع معتبر علمی استفاده گردید. در این راستا، مقالات و تحقیقات مرتبط با کلیدواژه‌های «آوای کارکنان»، «سکوت سازمانی» و «مدیریت مشارکتی» در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی همچون (SID, Magiran, Noormags)

^۱ Imam & Tehseen Shah

و خارجی همچون (ScienceDirect, Springer Link, Emerald Insight, Scopus, Google Scholar) در بازه زمانی دو دهه اخیر (۲۰۰۵ تا ۲۰۲۵) مورد مطالعه قرار گرفتند.

معیار ورود مقالات قابل دسترسی بودن منت کامل در پایگاه‌های علمی و معتبر و قرار گرفتن در بازه زمان ذکر شده بود. همچنین مقالات تکراری و عدم ارتباط موضوعی نیز از دایره بررسی حذف شدند.

با تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش‌های پیشین، مهمترین عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت و آوای کارکنان استخراج و دسته‌بندی شد. در نهایت، این عوامل در قالب راهبردهای مدیریتی کاربردی برای تشویق کارکنان به ابراز نظر و مشارکت فعال در سازمان ارائه گردید.

۴. یافته ها

اهمیت مشارکت کارکنان در سازمان به عنوان یک استراتژی مهم در اواخر دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ مطرح شد. مطالعات هاوثورن (۱۹۳۳) منجر به افزایش علاقه به عوامل تعیین کننده بهره‌وری نیروی انسانی شد.

رویکرد روابط انسانی به مدیریت بر اهمیت برقراری ارتباط میان کارکنان و مدیران آنها تأکید داشت. با این حال، فقدان حمایت تجربی قوی از این نظریه‌ها، در ابتدا شور و شوق اولیه به این رویکرد را با شک و تردید همراه کرد. اقدامات مدیریتی اخیر، دیدگاه‌ها نسبت به آن را تغییر داد و باعث

ایجاد علاقه به بررسی و تفسیر آن شد. زیرا شواهد پژوهشی بسیاری در چند دهه اخیر مشارکت کارکنان را عامل اصلی بهبود کارایی و بهره‌وری، همچنین کاهش هزینه نظارت بر کارکنان و عامل افزایش تعهد سازمانی می‌دانند (کابرا و کابرا و اورتگا^۲، ۲۰۰۱). با توجه به اهمیت مشارکت منابع انسانی در سازمان، و تنوع دیدگاه‌ها در عصر حاضر به دلایلی از جمله (افزایش سطح تحصیلات، تنوع رسانه‌های ارتباطی، آگاهی از وظایف و توابع شغلی در سازمان و...)، و کاهش کنترل مدیریت در سازمان‌ها، توسعه آوای کارکنان در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز پیشرفت و توسعه و بهره‌وری سازمانی باشد. طبق پژوهش‌های انجام شده، آوای کارکنان می‌تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان برجای بگذارد. از طرف دیگر سکوت آنان نیز نتایج و آثاری منفی در پی خواهد داشت (دوستدار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲؛ ۱۴۹). جو آوایی مثبت در سازمان می‌تواند متغیرهای متعددی از جمله تعهد سازمانی، درگیری شغلی، و کاهش ترک شغل و بی‌میلی نسبت به شغل، یگانگی^۳ سازمانی و امنیت را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد (مواسا، ۲۰۱۳).

بر اساس نظر صاحب نظران مختلف توسعه جو آوایی سازمان اهداف متعددی را می‌تواند دنبال کند، از یک دیدگاه جامع، آوای کارکنان می‌تواند دارای چهار هدف اصلی باشد.

^۲ Cabrera, Cabrera, Ortega

^۳ Identity

- . کمک به سازمان در مورد فهمیدن نگرش کارکنان در مورد کار
- . تحقق یک سازمان جامع و یکپارچه برای مدیران
- . تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات مدیران در مورد مسائل مربوط با کار
- . نشان دادن ماهیت دوجانبه ارتباطات سازمانی (موریسون و همکاران، ۲۰۱۱).

یافته‌های علمی نشان می‌دهند که آوای کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا مسائل و مشکلات مرتبط با کار را شناسایی و نوآوری سازمانی را تسهیل کنند. در حقیقت آوای سازمانی با توجه به اینکه رهبری استبدادی را به چالش می‌کشد (ژائو^۴، ۲۰۱۴)، باعث می‌شود نظرات تمامی افراد و کارکنان درون سازمان ابراز شود و تصمیمات سازمانی را جامع‌تر و واقع بینانه‌تر کند و یا در سطحی بالاتر تصمیمات به صورت مشترک و گروهی اتخاذ شود.

در ادامه با بررسی پیشینه پژوهش‌های مرتبط با آوای کارکنان، راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توسعه آوای کارکنان و کاهش سکوت سازمانی در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

^۴ Zhao

جدول ۲) مهمترین راهبردهای مدیریتی برای تبدیل سکوت کارکنان به آوای سازمانی

شاخص	راهبردهای مدیریتی	منبع
زیرساخت ارتباطی و اطلاعاتی	گسترش کانالهای ارتباطی	(Chauhan & Sharma, 2019), Hashemiamin, & Ramezani, (2022), اردلان و همکاران (۱۳۹۴).
	ایجاد کرسی‌های آزاد اندیشی مخصوص برای مدیران و افراد مطلع	(Morrison(2011), Gennard et al(۲۰۱۶), Budd et al(۲۰۱۰).
	توسعه ارتباطات غیررسمی بین مدیر و کارکنان	(Goni-Legaz & Ollo-López(۲۰۱۷), Marchington & Suter(۲۰۱۲), Holland et al(۲۰۱۱), درویش و شمس(۱۳۹۶).
	مشاوره و پرهیز از پنهان کاری	(Tucker et al(۲۰۰۸), Detert & Edmondson(۲۰۱۴), Morrison(۲۰۱۴), پیران نژاد و همکاران(۱۳۹۶).
عدالت سازمانی و ساختار شفاف	به اشتراک گذاشتن نتایج و دستاوردهای ناشی از آوا	(Farndale et al. (۲۰۱۱), Tangirala & Ramanujam(۲۰۰۸), Hashemiamin, & Ramezani, (2022).
	ساختار ماتریسی و مبتنی بر تخصص	(Dessein et al(۲۰۰۸), Nielsen(۲۰۰۹), بیک زاده و فرزک(۱۳۹۰).
	توسعه عدالت رویه‌ای	(Arechaederra et al(۲۰۱۴), Gurbuz et al(۲۰۱۶), Ozer et al(۲۰۱۷), Ravichandran et al (2024).
	ارزیابی معکوس (ارزیابی کارکنان از مدیران)	(Rubbab(2020), Lau(۲۰۱۴).
فرهنگ سازمانی پاسخگو	فضای باز برای اتحادیه‌ها و انجمن‌های گروهی و صنفی	(Johnstone & Wilkinson(2013), Gollan(2001), Yarrington et al(2007), Ravichandran et al (2024).
	تأکید بر ارزیابی کیفی به جای کمی گرایی صرف	(Boxall & Purcell(۲۰۱۱), Liu et al (2023), Van Dyne & LePine(۱۹۹۸), Botero & Van Dyne(۲۰۰۹), علینی(۱۳۹۳).
	تمایل مدیران به بازخورد از عملکرد	(Dobni(۲۰۱۰), Ng & Feldman(2012), Ravichandran et al (2024), Weiss & Morrison(۲۰۱۹), Son(۲۰۱۹), فروتن نژاد و آقا بابایی(۱۳۹۴).
	انتقاد پذیری و پذیرش دیدگاه‌های مخالف	(Liu et al (2023), Li & Sun(۲۰۱۵), Hsiung(۲۰۱۲).
توانمندسازی و پشتیبانی	پذیرش اهداف و راهکارهای نو	(Liu et al (2023), Lopez-Dominguez et al(۲۰۱۳).
	غنی‌سازی و بویایی شغلی	(Greasley et al(۲۰۰۸), خراسانی و زمانی منش(۱۳۹۶).
	کاربست نظرات ارزشمند و مناسب در عمل	(Tang(۲۰۱۵), Deniz et al(۲۰۱۳).
	امنیت شغلی و روانی	(Vakola & Bouradas(۲۰۰۸), Ehtiyar & Yanardag(۲۰۰۸), نصر اصفهانی و آقا بابایی(۱۳۹۳).
رهبری مشارکتی و الگوسازی	حمایت مالی و تشویق فردی- گروهی	(Rashid et al(۲۰۱۷), Jiang & Liu(۲۰۱۵), رضایی منش و صدیقی(۱۳۹۵).
	تفویض اختیار و تشویق به مشارکت	(Cabrera et al(۲۰۰۱), Irawanto(۲۰۱۵), جنتی و همکاران(۱۳۹۶).
	موضع گیری مدیران نسبت به آوای کارکنان	(Ganjali & Rezaee(2016), Burris et al(2012), Landau(2009).
	رهبری مشارکتی و تیمی	(Bolden(۲۰۱۱), Goksoy(۲۰۱۵), Meyer(۲۰۱۱), غلامی و همکاران(۱۳۹۳).
	ویژگی‌های دموکراتیک مدیران و تفاوت آن با کارکنان	(Liu et al (2023), Detert & Treviño(۲۰۱۰).
	تأیید و پذیرش ایده‌ها و نظرات کارکنان	(Andiyasari et al(2017), Liang et al(2012), Wang et al(2014).

منبع: یافته‌های پژوهشگر سازمانی

در ادامه هر یک از این مولفه‌ها و متغیرهای مربوط به آن با توجه به پیشینه مطالعاتی و نظریات مرتبط با آن تفسیر و بررسی شده است.

۴-۱. زیرساخت ارتباطی و اطلاعاتی

یک از شاخص‌ها مهم و روزآمد در توسعه آوای کارکنان در سازمان‌ها، توسعه زیرساخت‌ها و بهبود فرایندهای ارتباطی

با توجه به جدول فوق مهمترین راهبردهای مدیریتی موثر بر رفتار آوایی کارکنان شامل ۲۴ راهبرد موثر است که می‌توان آنها را در قالب ۵ مولفه اصلی شامل زیرساخت ارتباطی و اطلاعاتی، عدالت سازمانی و ساختار شفاف، فرهنگ سازمانی پاسخگو، توانمندسازی و پشتیبانی، رهبری مشارکتی و الگوسازی دسته‌بندی نمود.

است. زیرساخت‌های تکنولوژیک در عصر حاضر و پیشرفت آن در دهه‌های اخیر عاملی مهم در جهت تقویت آوا در محیط کار و ابراز عقاید کارکنان شده است. میزان آشنایی کارکنان با آن و مشارکت در شبکه‌های اجتماعی و مبتنی بر نت، به یکی از راهکارهای مهم تقویت جو آوایی تبدیل شده است. از دیدگاه موريسون (۲۰۱۲) تکنولوژی هم سرعت انتقال اطلاعات، و هم ماهیت آن را تغییر داده است. زیرا در آن کارکنان می‌توانند به صورت مستقیم و غیرمستقیم، یا پنهانی دیدگاه خود را ابراز دارند، و یا در صورت گسترده کردن دامنه آن به کل سازمان و مدیران، همزمان پیام و نظرات را به چندین حوزه مختلف تصمیم‌گیری انتقال داد.

اگرچه تکنولوژی و مبانی ارتباطی نوین متغیری است که در رفتار آوایی و مبانی نظری آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است، اما توسعه تکنولوژی و مصادیق آن (همچون شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های اینترنتی، ایمیل و تلفن و ...) در بسیاری از مواقع مشکلات ناشی از متغیرهای سازمانی و فردی و حتی مدیریتی را جبران کرده است، و کارمند به راحتی می‌تواند به صورت مستقیم و غیر مستقیم، آشکار و نهان و با ارائه مدارک و مستندات لازم، دیدگاه خود را ابراز کرده و در بیشتر مواقع به خواسته خود دست یابد.

با توجه به راهبردهای شناسایی شده ایجاد کرسی‌های آزاد اندیشی، به‌ویژه برای مدیران و افراد آگاه سازمان بخصوص بر بستر توسعه ابزارهای ارتباطی نوین و تکنولوژی، فضایی را فراهم می‌آورد که در آن جریان آزاد ایده‌ها و مباحثات پیشرفته می‌شود و موجب تقویت روحیه مشارکت و انگیزه در میان کارکنان خواهد شد همچنین توسعه ارتباطات غیررسمی بین مدیر و کارکنان نیز به‌عنوان راهی موثر برای شکستن دیوارهای ارتباطی و نزدیکی عواطف و احساسات بین طرفین، بر تقویت همدلی و همکاری تأثیر می‌گذارد.

مشاوره و پرهیز از پنهان کاری در فرایندهای مدیریتی نیز می‌تواند به اعتمادسازی در میان کارکنان کمک کند، به طوری که آنها احساس امنیت برای ابراز نظرات و نگرانی‌های خود داشته باشند و در نهایت، به اشتراک گذاشتن نتایج و دستاوردهای ناشی از آوای کارکنان، نه تنها نشان‌دهنده احترام به نظرات آنان است، بلکه موجب ایجاد انگیزه برای تلاش بیشتر و مشارکت بیشتر در آینده می‌شود.

۴-۲. عدالت سازمانی و ساختار شفاف

عدالت سازمانی یکی از پایه‌های اصلی توسعه رفتار آوایی سودمند است. در این زمینه تاکئوچی^۱ و همکاران (۲۰۱۲) با استناد به نظریه مدیریت در شرایط عدم اطمینان سعی نموده‌اند تا ارتباط عدالت سازمانی را با بروز رفتار آوا در کارکنان مورد بررسی قرار دهند.

^۱ Takeuchi

آن ها در توضیح این رابطه عنوان نموده اند که کارکنان اغلب به تصوراتشان از رعایت انصاف درباره مدیریت، عدم اطمینان و ارزیابی قابلیت اعتماد به سرپرستان خود توجه می کنند.

از نظر آنها ابعاد مختلف عدالت سازمانی از عوامل مهم زمینه ساز بروز رفتار آوایی در کارکنان می باشد آنها در توضیح رابطه ابعاد عدالت سازمانی و آوای کارکنان عنوان نموده اند که به دلیل این که رفتار آوایی به طور بالقوه مخاطره آمیز است کارکنانی که عدالت مراوده ای بالاتری را احساس می کنند با احتمال بیشتری رفتار آوا را بروز خواهند داد زیرا احساس عدم اطمینان کمتری را در مواجهه با سرپرستان خود ادراک می کنند. هم چنین زمانی که کارکنان احساس کنند سرپرستانشان در مراودات روزانه خود با احترام و تواضع با آن ها سخن می گویند با احتمال بیشتری نظرات خود را بروز خواهند داد زیرا احساس آن ها از وجود عدالت مراوده ای نشانه هایی را برای آن ها ایجاد می کند که سرپرستان به نیازهای آن ها نیز توجه نموده اند. زمانی که عدالت رویه ای پایین باشد و فضای باز برای اتحادیه ها و انجمن های گروهی و صنفی کارکنان و ابراز نظر و دیدگاه آنان کم باشد، اعتماد کمتری به سیستم های رسمی خواهند داشت و احساس تعلق کمتری به گروه یا سازمانشان می نمایند در نتیجه عدم اطمینان بیشتری را از محیطشان دریافت نموده و ایده هایشان را

بروز نخواهند داد.

از طرف دیگر، زمانی که میزان عدالت توزیعی در سازمان پایین باشد، این پیام به کارکنان القا می شود که ممکن است با بیان نظراتی که مطلوب سرپرستان نیست، ارزیابی نادرستی از ارزش و جایگاهشان در سازمان صورت گیرد و این ارزیابی ها در تخصیص عادلانه عواید و توزیع پست و پاداش های سازمانی تأثیر خواهد گذاشت (دوستار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲: ۱۵۲). آنچه از ابعاد عدالت سازمانی و مفاهیم برخاسته از آن می توان استنباط نمود، ارتباط آن با منابع انسانی سازمان و اهمیت دادن به آنها در امور و تعاملات سازمانی است.

محققان از جمله حسینی و کریمی (۱۳۹۱) دریافته اند که ادراک کارکنان از عدالت، اثرات گسترده ای روی رفتار کارکنان دارد.

۳-۴. فرهنگ سازمانی پاسخگو

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک تعریف می شود که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت رفتار آوایی به شمار آید (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۲).

یکی از عوامل مهم و ضامن اثربخشی رفتار آوایی کارکنان، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی حامی رفتار آوایی است. این متغیرها هم به عنوان علت و

هم معلول رفتار آوایی کارکنان، اگرچه در درازمدت شکل می گیرند و محصول ارتباطات و ساختار و قوانین حاکم بر سازمان و ویژگی های نیروی انسانی آن در بلندمدت است، با این وجود یکی از عوامل اصلی اثربخشی رفتار آوایی برنامه ریزی جهت بهبود این دو متغیر در کوتاه مدت و بلندمدت است. چنانچه کارکنان به این باور برسند که جو سازمانی و مدیریتی حاکم بر سازمان حامی و مشوق آنهاست، مشکلات کوتاه مدت و در بعضی از موارد ناخوشایندی تغییر موقت پیش آمده را نادیده می گیرند و در جهت بهبود وضعیت خود و سازمان دیدگاه های خود را ابراز می کنند و تلاش می کند با مطرح کردن فرهنگ انتقاد و پیشنهادات سازنده، فرهنگ سازمانی را در جهت اهداف خود پیش ببرند و جنبه های مثبت آن را برجسته کنند.

فرهنگ حامی مشارکت با ایجاد بستری مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل، امکان بیان فعال دیدگاه ها را فراهم می آورد. در چنین محیطی، احترام به عقاید و حقوق فردی و اجتماعی از سوی همکاران به عنوان اصل بنیادین عمل کرده و فضای روانی امنی ایجاد می کند و به جای توجه به جنبه های منفی مشارکت همچون چالپوسی با تأکید بر جنبه های کیفی بر عمق مشارکت و کیفیت ایده ها تمرکز می شود، نه صرفاً بر تعداد فعالیت ها.

همچنین تمایل مدیران به دریافت بازخورد از عملکرد، نشان دهنده رویکرد

یادگیری مستمر و گشودگی در برابر بهبود است و انتقادپذیری و پذیرش دیدگاه های مخالف، تضمین می کند که تفاوت های نظر نه تنها به عنوان تهدید، بلکه به عنوان فرصتی برای خلق راه حل های نو، سازمان دیده شوند و این راهکارهای نو، سازمان را در مسیر انعطاف پذیری و نوآوری قرار داده و فرهنگ سکوت را به فرهنگی پویا و گفت و گو محور تبدیل می کند.

۴-۴. توانمندسازی و پشتیبانی

توانمند سازی در حقیقت فرآیندی است که باعث تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آنچه که به آن ها گفته شود انجام دهند، به آنچه که نیاز است انجام دهند، می شود (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶). توانمند سازی آماده سازی نیرو کار با درجه بالایی از انعطاف پذیری و آزادی در تصمیم گیری سازمانی است، چرا که معنی اصلی توانمند سازی به تفویض برمیگردد. این راهبرد ابتدا از طریق تفویض مسئولیت، غنی سازی و پویایی شغلی، چالش های جدید و فرصت های یادگیری مستمر را فراهم می آورد تا از یکنواختی و فرسودگی شغلی جلوگیری شود. زمانی که نظرات ارزشمند و مناسب کارکنان در عمل به کار بسته می شود، آنان به طور ملموس احساس تأثیرگذاری می کنند و می بینند که صدایشان شنیده و عمل می شود. این فرآیند در بستری از امنیت شغلی و روانی تقویت می گردد؛ جایی که افراد بدون

ترس از تبعات منفی، می‌توانند ریسک کنند، ایده‌پردازی نمایند و حتی اشتباه کنند.

آوای کارکنان هم به مفهوم توانمندسازی رهبران مرتبط است که در آن به کارکنان اجازه داده می‌شود، نظرات خود را برای ایجاد تغییر در محیط کار خود بیان کنند و این نظرات نیز در عمل و در جهت بهبود امور سازمانی به کار گرفته شود و هم به توانمندکردن کارکنان در جهت ابراز عقاید و جسارت در بیان عقاید و دیدگاه‌های مخالف و موافق مربوط می‌شود (جون یون، ۲۰۱۲). دترت و تروینو^۲ (۲۰۱۰) رهبران را عامل کلیدی تأثیر بر رفتار آوایی کارکنان می‌دانند. در حقیقت کارکنان زمانی دیدگاه خود را ابراز می‌کنند و پیشنهاداتی را برای تغییر ارائه می‌دهند، که بدانند نگرانی‌ها و پیشنهادات خود را به یک منبع توانمند با قدرت اجرایی مناسب برای عمل، منتقل می‌کنند. لذا کارکنان به رهبری در سلسله مراتب سازمانی نیاز دارند که ضمن پشتیبانی لازم از دیدگاه‌های آنها، ضمانت اجرایی لازم را برای رفتار آوایی آنها فراهم کند. در این زمینه پژوهشگران از جمله ارکوتلو و چافرا^۳ (۲۰۱۵) سه عامل توانمندسازی روانشناختی، حمایت‌های رهبری و امنیت روانشناختی را در بروز آوای کارکنان مؤثر می‌دانند. همچنین نبود آوای سازمانی و سکوت ناشی از آن را به دلیل

^۲ Detert And Treviño

^۳ Erkutlu & Chafra

عواملی همچون، ترس، خجالت، درک محدود از مسئولیت‌پذیری اخلاقی؛ نبود موقعیت، نبود مهارت‌های سیاسی و اقتصادی در سازمان است.

۴-۵. رهبری مشارکتی و الگوسازی

رهبری و توانایی الهام بخشی او، یکی از فاکتورهای مهم در توسعه مشارکت و آوای کارکنان در سازمان است. ژانگ (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان داد رهبری مشارکتی می‌تواند رفتار آوایی کارکنان را پیش‌بینی کند و امنیت روانی کارکنان می‌تواند تا حد زیادی نفوذ رهبری مشارکتی بر رفتار آوایی را میانجی کند. این راهبرد بر نقش پیشگام و الهام‌بخش مدیران در ایجاد فرهنگی مبتنی بر اعتماد و گفت‌وگو تأکید دارد. سنگ بنای این فرآیند، موضع‌گیری مثبت و فعال مدیران نسبت به آوای کارکنان است؛ به این معنا که رهبران نه تنها گوش‌دادن را یک وظیفه می‌دانند، بلکه به طور فعالانه به جست‌وجوی نظرات و نگرانی‌های کارکنان می‌پردازند و اهمیت آن را به طور علنی اعلام می‌کنند. این نگرش در عمل از طریق رهبری مشارکتی و تیمی متجلی می‌شود، جایی که مدیران از سبک دستوری فاصله گرفته و با تشکیل تیم‌ها و کمیته‌های تصمیم‌گیری، فضایی ایجاد می‌کنند که کارکنان در شکل‌دادن به سرنوشت سازمان سهیم شوند. در این میان، ویژگی‌های دموگرافیک مدیران (مانند سن، جنسیت، سابقه کاری) و میزان تفاوت

آن با کارکنان، می‌تواند تأثیر بسزایی داشته باشد. اگر این تفاوت بسیار زیاد باشد، ممکن است شکاف ادراکی و ارتباطی ایجاد کند؛ بنابراین رهبران مشارکتی باید آگاهانه بر این شکاف غلبه کرده و با درک دیدگاه‌های متنوع، تأیید و پذیرش ایده‌ها و نظرات کارکنان را در کانون اقدامات خود قرار دهند. این پذیرش، زمانی که به صورت علنی و سازنده انجام شود، قدرتمندترین الگو و پیام را به کل سازمان ارسال می‌کند: «صدای شما نه تنها شنیده می‌شود، بلکه برای ما ارزشمند است.» در نهایت، این مجموعه رفتارها، مدیران را از یک ناظر به یک تسهیل‌گر و الگو تبدیل کرده و با عمل خود ثابت می‌کنند که مشارکت یک شعار نیست، بلکه یک ارزش نهادینه شده است. این الگوسازی عملی، اعتماد کارکنان را جلب کرده و آنان را ترغیب می‌کند تا از سکوت خارج شده و نقش فعال‌تری در پیده



شکل ۱) راهبردهای مدیریتی توسعه رفتار آوایی در سازمان

(منبع: یافته‌های پژوهش)

۵. بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که بیان شد هدف پژوهش حاضر شناسایی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توسعه رفتار آوایی و کاهش سکوت سازمانی کارکنان است. نتایج به دست آمده نشان داد که در مجموع ۲۴ راهبرد مدیریتی بر توسعه آوای کارکنان شناسایی شدند که در قالب ۵ شاخص دسته‌بندی شدند. ارزیابی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که توانایی مدیران در توسعه رفتار آوایی کارکنان و مشارکت آنها، در وهله اول نیازمند دیدگاه مثبت آنان در مورد مشارکت و تقویت روحیه همکاری است. سپس متغیر مهمی که رفتار مشارکتی کارکنان را بهبود می‌بخشد، کاربست نظرات و دیدگاه و عقاید آنها در تصمیمات مدیریتی است. توسعه راهبردهای تبدیل سکوت به آوا نشان می‌دهد که این فرآیند، مستلزم ایجاد یک اکوسیستم سازمانی یکپارچه و چندبعدی است. در کانون این تحول، ایجاد بسترهای ساختاری و فرهنگی ایمن و شفاف و توسعه عدالت سازمانی فراگیر قرار دارد. این بستر از طریق طراحی کانال‌های ارتباطی متنوع، ترویج عدالت سازمانی در کلیه رویه‌ها، و استقرار ساختارهای غیرسلسله‌مراتزی مانند نظام ارزیابی معکوس محقق می‌شود. چنین محیطی به طور مستقیم بر روان کارکنان تأثیر گذاشته و ترس از تبعات ابراز نظر را از بین می‌برد.

هنگامی که کارکنان اطمینان یابند صدای آنها نه تنها شنیده می شود، بلکه با انصاف مورد ارزیابی قرار می گیرد، تمایل بیشتری برای شکستن سکوت و مشارکت فعالانه از خود نشان می دهند.

این متغیرها هم به عنوان علت و هم معلول رفتار آوایی کارکنان، اگرچه در درازمدت شکل می گیرند و محصول ارتباطات و ساختار و قوانین حاکم بر سازمان و ویژگی های نیروی انسانی آن در بلندمدت است، با این وجود یکی از عوامل اصلی اثربخشی رفتار آوایی برنامه ریزی جهت بهبود این دو متغیر در کوتاه مدت و بلندمدت است. از یک جنبه مکمل دیگر فراهم کردن بسترهای حمایتی و توانمندسازی کارکنان جهت مشارکت در این فرایند می تواند یکی از راهبردهای موثر جهت تقویت جو آوایی در سازمان باشد. این اقدامات قادر هستند که به کارکنان احساس ارزشمندی و مالکیت نسبت به اهداف سازمان بخشند. هنگامی که افراد خود را نه به عنوان مجری دستور، بلکه به عنوان همکارانی تأثیرگذار در موفقیت سازمان ببینند، انگیزه درونی آنان برای ابراز ایده ها و نگرانی ها افزایش می یابد.

در حقیقت، توانمندسازی، کارکنان را از حالت انفعال خارج کرده و آنان را به مشارکت کنندگان فعال در صحنه سازمان تبدیل می کند. واضح است که حتی با وجود بهترین ساختارها و نظام ها سازمانی، بدون توسعه رهبری مشارکت جو و باز، تحقق آوای سازنده ناممکن است. رفتارهای مدیران ارشد و میانی، از جمله تمایل

صادقانه به دریافت بازخورد، انتقادپذیری، پذیرش ایده های نو و تأیید علنی نظرات کارکنان، سیگنال های ارزشمندی را درباره میزان تمایل سازمان و مدیران به مشارکت در فرایندهای سازمانی ارسال می کند. این الگوسازی، فرهنگ سکوت را می شکند و و به تدریج فرهنگی را نهادینه می کند که در آن، «آوا» نه یک تهدید، بلکه موتور محرک یادگیری و نوآوری سازمانی قلمداد می شود. چنین جوی در سازمان ها می تواند رقیب قدرتمندی در مقابل ساختارهای بوروکراتیک باشد و پیامدهای مثبتی از جمله بهبود تصمیم گیری، روحیه انتقادپذیری و افزایش مشارکت سازمانی به همراه داشته باشد، و در صورت تقویت آن در سازمان، می تواند ساختار و چارچوب سازمان را نرم تر کرده و حتی بر سبک های رهبری هم تأثیرگذار باشد.

در راستای نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر جهت توسعه جو آوایی مثبت در سازمان ها و کاهش سکوت سازمانی ارائه می گردد.

• پیشنهاد می شود، مدیران از سبک های رهبری مشارکتی و تیمی که مشوق کارکنان به همکاری و ارائه نظرات آنهاست استفاده کنند.

• پیشنهاد می شود، بین شغل سازمانی و توانمندی و علاقمندی فرد، به منظور شناخت بیشتر شغل و ارائه پیشنهاد و راهکارهای مناسب جهت تقویت آن تناسب لازم رعایت گردد.

• فضای باز برای اتحادیه ها و انجمن های گروهی و صنفی در سازمان فراهم شود و کارکنان به مشارکت در این گروه های سازمانی، جهت ارائه بهتر و تعدیل و تقویت نظرات تشویق شوند.

• آشنایی سازی کارکنان با شیوه های نوین ارتباطی که متناسب بافت سازمانی هستند، همچون ایمیل، و شبکه های اجتماعی مجاز و سودمند در جهت ارائه دیدگاه ها و نظرات به صورت پنهانی، و بدون ترس از توبیخ و تنبیه صورت پذیرد.

• بر اساس نتایج متغیرهای فردی و شخصیتی کارکنان عاملی مهم در رفتار آوایی آنهاست، با این وجود بسیاری از متغیرهای فردی متأثر از میزان انگیزش فرد است، مدیران می توانند با تقویت عوامل انگیزشی و بخصوص تشویق و ترغیب از طریق مشوق های اقتصادی و مالی و نیز ارتقاء و ترفیع، زمینه های رفتار آوایی را فراهم و تقویت کنند.

• ارزیابی عملکرد بر مبنای اصول مشارکت و مصادیق آن ضمن توجه به استانداردها و قوانین می تواند مشوق مشارکت بیشتر در رفتار آوایی باشد.

• کاربرست ایده ها و نظرات مثبت و موفق کارکنان با نام شخص یا گروه پیشنهاد دهنده به منظور رعایت اصل مالکیت فکری می تواند کارکنان را ترغیب به اظهار نظر و ارائه ایده های برتر نماید.

• در نظر گرفتن درجه ای انعطاف و فضای تغییر در تصمیمات اتخاذ شده به منظور

اعمال نظرات احتمالی یا بازخورد کارکنان از فرایند انجام کار

• استفاده از ساختارهای ماتریسی و مبتنی بر تخصص جهت کاهش اثرات منفی ساختار بوروکراتیک می تواند زمینه ساز تقویت رفتار آوایی کارکنان و افزایش آگاهی و جسارت آنها در زمینه رفتار آوایی شود. • استفاده از رویکرد ارزیابی معکوس، و ارزیابی مدیران توسط کارکنان، جهت تقویت روحیه و جسارت آنها در ابزار نظرات خود می تواند، زمینه ساز توسعه رفتار آوایی کارکنان باشد.

• مهمترین پیامد رفتار آوایی، تقویت سیستم ارزیابی است، لذا توصیه می شود، ملاک های ارزیابی کارکنان متنوع و مبتنی بر علاقه و خواست آنها در مشارکت و ابراز ایده های نوین باشد.

• رعایت جنبه های عدالت، بخصوص عدالت رویه ای، و شیوه تخصیص وظایف و نقش های شغلی، به عنوان یکی از عوامل مهم کاهش سرخوردگی شغلی و افزایش گرایش به همکاری در کارکنان

اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و محمدی، محمدفائق (۱۳۹۴) ارزیابی نقش رهبری تحول آفرین در بروز آوای سازمانی: تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات، فصلنامه فناوری اطلاعات، دوره ۳ (۱۱)، ۲۴-۱

بیک زاده، جعفر و فرزانه، عاطفه (۱۳۹۰) عدالت سازمانی نگرش نوین برای دستیابی به سرمایه اجتماعی، کار و جامعه، ۱۳۷، ۴-۱۱ پیران نژاد، علی. داوری، الهه و افخمی، مهدی (۱۳۹۶) سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۶ (۱): ۱۴۷-۱۷

حسنی، فاطمه. نقیب‌زاده تهامی، احمد. رباطی، فاطمه السادات (۱۳۹۶) بررسی رابطه ویژگیهای شخصیتی و تصمیم‌گیری مشارکتی و عملکرد مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مجله بهداشت و توسعه، ۶ (۱): ۹-۱۶

حمیدی، یداله. محمدی، عبدالعزیز. سلطانیان، علیرضا. محمد فام، ایرج (۱۳۹۴) فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه، فصلنامه انجمن ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی ایران، ۳ (۴)، ۳۰-۳۹

درویش، حسن و شمس، مرضیه (۱۳۹۶)

بررسی تأثیر رفتار سیاسی بر آوای کارکنان، خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۸ (۲۵): ۱-۱۳

دوستار، محمد؛ مستقیمی، محمدرضا؛ اسماعیلزاده، محمد (۱۳۹۴) رهبری اخلاقی و بررسی تأثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۴ (۷۹): ۲۷-۴۵

زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار ابوالقاسم (۱۳۹۰) سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، انجمن علوم مدیریت ایران، ۶ (۲۱): ۴۴-۱۰۴
هداوند، سعید و صادقیان، شهره. (۱۳۸۶) سازه‌های اثربخش در توان افزایی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۰

Chauhan, A. S., & Sharma, N. (۲۰۱۹). Employee voice behavior in organization: Measuring the influence of voice efficacy towards employee voice behavior. Prestige International Journal of Management & IT - Sanchayan, (۲) ۸، ۳۷-۴۳.

Morrison, E. W. (۲۰۱۱). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. The Academy of Management Annals, ۵ (۱)، ۳۷۳-۴۱۲.

Rubbab, U., & Naqvi, S. M. M. R. (۲۰۲۰). Employee voice behavior as a critical factor for organizational

sustainability in the telecommunications industry. PLoS ONE, ۱۵ (۹)،

Liu, F., Liu, J., & Ding, H. (۲۰۲۳). Employee Strengths Mindset and Voice Behavior: The Roles of General Self-Efficacy and Leader-Member Exchange. Sustainability, ۱۵ (۱۵)،

Hashemiamin, A. & Ramezani, Y. (۲۰۲۲). The Mediating Role of Employee Work Engagement in the Relationship between Leadership Psychological Skills and Employee Voice Behavior. Interdisciplinary Journal of Management Studies, ۴ (۱۵)،

Ravichandran, S., O'Brien, K. I., & Brodke, M. (۲۰۲۴). Employee voice behavior and perceived control: Does remote work environment matter? Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, ۷۱-۸۶ (۱)،

Anyango.Ch.Ojera.P.Ochieng.I (۲۰۱۵) Meaning And Application Of Employee Voice. International Journal Of Scientific Research And Innovative Technology Issn: ۲۳۱۳-۳۷۵۹ Vol. ۲ No. ۵

Boxall, P & Purcell, J (۲۰۱۱) Strategy and human resource management (۳rd ed). Basingstoke: Palgrave Macmillan(Chapter ۶).

Cabrera,E. Cabrera,A.Ortega,J(۲۰۰۱) Employee Participation In Europe, Departamento De Economía De La Empresa Business Economics Series Working Paper ۶-۰۱

Cox, A. Zagelmeyer, S & Marchington, M (۲۰۰۶) Embedding employee involvement and participation at work, Human Resource Management Journal, ۲۶۷-۲۵۰، (۳) ۱۶

Dessein.W, Garicano.L, Gertner.R (۲۰۰۸) Organizing for Synergies: A Theory of Hybrid Organizations, Graduate School of Business, The University of Chicago

Detert JR, Burris ER. (۲۰۰۷). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? Acad. Manag. J. ۵۰:۸۶۹-۸۴۵

Detert, J R. And Treviño, L K (۲۰۱۰) Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice, Organization Science ۲۷۰-۲۴۹: (۱) ۲۱

Dundon, T. Wilkinson, A. Marchington, M & Ackers, P (۲۰۰۴) The meanings and purpose of employee voice. Journal of Human Resource Management, ۱۱۷۰-۱۱۴۹: (۶) ۱۵.

Nielsen, Lisa(۲۰۰۹)Power Structure of an Organization, [https:// smallbusiness.chron. com/power –structure – organization](https://smallbusiness.chron.com/power-structure-organization) ۲۷۶۶-.

Park, H., Tangirala, S., Hussain, I., & Ekkirala, S. (۲۰۲۲). How and when managers reward employees' voice: The role of proactivity attributions. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.

Ugurluoglu, O. aygih, M(۲۰۱۷) Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare, Sector of Turkey, *Journal of Health Management*, ۱۱-۱ (۱)۱۹

Takeuchi, R., Chen, Z. & Cheung, S. Y(۲۰۱۲). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Psychology*, ۳۲۳-۲۸۳ :۶۵.

Tangirala S, Ramanujam R.(۲۰۱۲) Ask and you shall hear: examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Pers. Psychol.* ۸۲-۶۵:۲۵۱

Vakola, M & Bouradas.D(۲۰۰۵) Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relation*, :(۵)۲۷

voice behavior, employee identifications, and transformational leadership [J]. *Leadersh Q* ۲۰۲-۱۸۹:(۱)۲۱

Lu, J & Xie. X (۲۰۱۴)Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise, *Asian Social Science* ۱۷)۹)

Marchington, M. And Suter, J (۲۰۱۳) Where Informality Really Matters: Patterns of Employee Involvement and Participation (EIP) in a NonUnion Firm, *Industrial Relations A Journal of Economy and Society* ۲۵ :(۱)۵۲

Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D (۲۰۱۱) Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice [J]. *J Appl Psychol* ۱۹۱-۱۸۳:(۱)۹۶

Morrison, E. W.(۲۰۱۱). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, ۴۱۲-۳۷۳,(۱)۵.

Morrison. EW(۲۰۱۴) Employee Voice and Silence, *Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* ۹۷-۱:۱۷۳ .۲۰۱۴

Mousa, H(۲۰۱۳)Voice And Silence In Organizations, *Social Sciences*, :۲(۵۳)۴ ۴۰-۳۲

The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, ۱۱۱-۹۵ ,۵۰.

Imam, A. Tehseen Shah, F(۲۰۱۷) Effect of Employee Silence on Employees' Attitudinal Outcomes in Higher Education Sector of Pakistan, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, ۲۹-۲۲,(۱۱)۷

Latif, N Z A. & Arif, L S M (۲۰۱۸) Employee Engagement and Employee Voice. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, ۵۱۵-۵۰۷ :(۳)۷

Li, A. N., & Tangirala, S. (۲۰۲۲). How employees' voice helps teams remain resilient in the face of exogenous change. *Journal of Applied Psychology*, ,۱۰۷ ۶۹۲-۶۶۸.

Li, Y., & Sun, J. M. (۲۰۱۵). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, ۱۸۹-۱۷۲,(۲) ۲۶.

Liang, J, Tang, J(۲۰۱۰)A Multi-Level Study on Employee Voice: Evidence from a Chain of Retail Stores, *Front. Bus. Res. China* ۵۶۱-۵۴۱ :(۴)۴ ,۲۰۱۰

Liu Wu, Zhu Renhong, Yang Yongkang (۲۰۱۰) I warn you because I like you:

Erkutlu, Hakan, & Chafra, Jamel(۲۰۱۵). Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education, *Journal of Education*. ۴۱-۲۹ ,(۴)۳۰

Ganjali, A. Rezaee, s(۲۰۱۶) Linking Perceived Employee Voice and Creativity, *iranian jornal of management studies* ۱۹۱-۱۷۵ :(۱)۹

Gomez, R(۲۰۱۵) Employee Voice And Representation In The New World Of Work: Issues And Options For Ontario, Research Project – Employee Voice & Representation- Project Report Final

Goni-Legaz, S & Ollo-López, A (۲۰۱۷) Temporary contracts, participation in decision making and job satisfaction in European workers: Is there a buffering effect?. *International Journal of Manpower*, ۸۷۵ ,۳۸

Hames, K M. (۲۰۱۲) Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes, thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University.

Holland, P. Pyman, A. Cooper, B K & Teicher, J (۲۰۱۱). Employee voice and job satisfaction in Australia:

on Leadership Style Perspective, Journal of Research in Business, Economics and Management, ۱۸۲۴-۱۸۱۴:(۱)۱۰

Zhao,H(۲۰۱۴)Relative leader-member exchange and employee voice», Chinese Management Studies, ۴۰-۲۷:(۱)۸

۴۵۸-۴۴۱

Van Dyne, L. & LePine, J. A. (۲۰۰۳). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, ۱۱۹-۱۰۸ :(۱)۴۱.

Welsh, D. H. B., Dehler, G. E., & Freeman, S. J. (۲۰۲۲). Employee voice behavior: Examining promotive versus prohibitive voice and their implications. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, ۱۲۳-۱۰۱ ,۹.

Weiss,M. Morrison,E W.(۲۰۱۹). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status, Organizational behavior, ۱۹-۵,(۱)۴۰.

Wilkinson, A & Fay, C (۲۰۱۱) Guest editor's note: new times for employee voice? Human Resource Management. ۷۴-۶۵:(۱)۵۰.

Yan,ZH(۲۰۱۸) How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based on Leadership Style Perspective, Research Organisation, -۱۸۱۴:(۱)۱۰ ۱۸۲۳

Zhang, Y(۲۰۱۸) How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based



نویسنده :
بهاره عقیقی^۱

عنوان مقاله:

بررسی نقش توسعه آموزش بر توازن منطقه ای

ایمیل:

b.aghighi@yahoo.com

چکیده

توازن منطقه‌ای در توسعه به یکی از اهداف مهم سیاست‌گذاری در روند برنامه‌ریزی بودجه تبدیل شده است. در این مطالعه الگوی توازن منطقه‌ای با به‌کارگیری روش داده‌های تابلویی، در سطح استانهای ایران طی دوره‌ی ۱۳۹۲-۱۴۰۰ مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس نتایج، متغیر نسبت هزینه‌های آموزش به ارزش‌افزوده استانی، تأثیر منفی بر تفاوت منطقه‌ای داشته است و با افزایش یک درصد آن، تفاوت منطقه‌ای به اندازه ۰/۳۱ درصد کاهش یافته است. همچنین متغیر میزان باسوادی نیز تأثیر منفی و معنی‌دار بر کاهش تفاوت منطقه‌ای داشته است اما تأثیر آن بسیار محدود بوده است. نرخ مشارکت اقتصادی نیز تأثیر منفی بر تفاوت منطقه‌ای دارد و با افزایش یک درصدی نرخ مشارکت، تفاوت منطقه‌ای به اندازه ۰/۳۲ درصد کاهش یافته است. همچنین نسبت ارزش‌افزوده صنعتی از کل ارزش‌افزوده استان نیز تأثیر منفی بر متغیر وابسته داشته است و با افزایش یک درصدی این متغیر، تفاوت منطقه‌ای به اندازه ۰/۴۱ درصد کاهش یافته است. متغیر فاصله از تهران نیز در مدل از معنی‌داری برخوردار بوده است و نتایج تأکید دارد هرچه فاصله از تهران بیشتر باشد تفاوت منطقه‌ای نیز بیشتر می‌شود. لذا بر اساس نتایج این مطالعه پیشنهاد می‌شود که برای کاهش تفاوت منطقه‌ای، به موضوع کیفیت آموزش توجه ویژه شود و بخصوص نسبت هزینه آموزش به تولید ناخالص ملی افزایش یابد.

کلیدواژه: توسعه آموزش، توازن منطقه‌ای، داده‌های

تابلویی



۱. بیان مسئله

طی سال‌های اخیر، اهمیت توسعه‌ی متوازن به‌طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است و سیاست‌گذاران اقتصادی و مراکز پژوهشی - دانشگاهی بر اهمیت حفظ توازن منطقه‌ای در اقتصاد تأکید داشته‌اند. بر این اساس، نهادهای سیاست‌گذار به دنبال اتخاذ سیاست‌های مناسب در این زمینه جهت دستیابی به تعادل فضایی و ارتقای عدالت فضایی در سطح ملی هستند. در ادبیات نظری، وجود این مشکل تا حد زیادی به کم‌توجهی به نظریه‌های پیشین اقتصادی نسبت داده می‌شود که مسئله رشد اقتصادی متوازن را به‌عنوان یک پیش‌فرض در نظر می‌گیرند؛ این فرض بر این پایه استوار است که رشد اقتصادی به‌طور خودبه‌خودی به تمامی مناطق یک کشور می‌رسد. در حالی که نتایج عملکرد اقتصادی در کشورهای جهان و به‌ویژه کشورهای در حال توسعه مانند ایران، خلاف این موضوع را نشان می‌دهد و شواهد میدانی حاکی از تفاوت قابل‌توجه وضعیت اقتصادی مناطق و استان‌های مختلف ایران در این زمینه است.

نابرابری‌های منطقه‌ای چالشی اساسی برای توسعه مناطق است و این نابرابری‌ها تهدید جدی برای ایجاد توسعه متوازن مناطق است (شانکار و شاه^۱، ۲۰۰۳). در مورد نابرابری‌های منطقه‌ای، دو دیدگاه مختلف وجود دارد: بر اساس دیدگاه اول، نابرابری‌های منطقه‌ای به دلیل عدم استفاده صحیح از

^۱ Shankar & Shah

پتانسیل‌ها و توانایی‌های منطقه‌ای است. همچنین بر اساس دیدگاه دوم، نابرابری‌های منطقه‌ای به علت قابلیت‌ها و توانایی‌های وجود منابع در برخی از مناطق نسبت به مناطق دیگر است که توان رقابتی این مناطق را افزایش می‌دهد (کوچرا^۲، ۲۰۱۰). اگر نابرابری‌های منطقه‌ای بر اثر تخصیص شدن فعالیت‌ها و در نتیجه تمایز این مناطق از سایر مناطق باشد، مفید است (کیم^۳، ۲۰۰۸). ولی اگر نابرابری‌ها به علت عدم عدالت اجتماعی و وجود تبعیض در بین مناطق باشد به‌عنوان پدیده‌ای منفی است (استوارد^۴، ۲۰۰۲).

همچنین یکی دیگر از دلایل این نابرابری‌ها به دلیل فهم نادرست از مسئله توسعه بوده است. در این تلقی اگر هم رشد نامتوازن باشد دو اثر عمده شامل اثرات قطبی^۵ و اثرات سرریز^۶ در نهایت باعث توازن منطقه‌ای خواهد شد. این نظریه به‌عنوان نظریه رشد نامتوازن مطرح است. این نظریه بیان می‌کند که رشد همه‌جانبه اتفاق نمی‌افتد بلکه رشد در نقاط و مناطق توسعه‌ای اتفاق می‌افتد که از قدرت جاذبه بالایی برخوردار باشد (اثر قطبی) و همچنین توسعه از این نقاط به کانال‌هایی انتشار می‌یابد که کل اقتصاد را تحت تأثیر قرار دهند (اثر سرریز) (کلانتري، ۱۳۸۰: ۷). همچنین بر اساس این نظریه رشد، بایستی رشد صنایع در شهرهای بزرگ در اولویت باشد.

^۲ Kutscherauer

^۳ Kim

^۴ Steward

^۵ Polarization Effect

^۶ Spread Effects

مشکل اساسی نظریه این است که باعث افزایش نابرابری منطقه‌ای و عقب‌ماندگی مناطق محروم‌تر می‌شود (استوارد^۷، ۲۰۰۲). همچنین شمار دیگری از نظریات بر این باور بودند که مشکل شد نامتوازن با گذر زمان می‌تواند حل شود. یکی از این نظریه‌ها که توسط ویلیامسون مطرح شد، نظریه U معکوس است. بر اساس این نظریه در فرایند توسعه بعد از گذراندن مراحل از توسعه، اختلافات بین مناطق کاهش می‌یابد. همچنین رشد اقتصادی ابتدا باعث واگرایی مناطق و سپس موجب همگرایی مناطق می‌شود (ویلیامسون^۸، ۱۹۶۵).

در نهایت ناکامی‌های نظریه‌های مطرح‌شده در این حوزه، باعث ایجاد نگرش سیستمی به توسعه مناطق گردید. به‌عنوان مثال می‌توان به تئوری توسعه فضایی هیلهورست^۹ اشاره کرد که با توجه به اهمیت راهبردهای توسعه فضایی در از بین بردن دوگانگی‌های درون منطقه‌ای و بخشی، بر استراتژی انسجام متمرکز، استراتژی انسجام پراکنده، استراتژی گسترش متمرکز و استراتژی گسترش پراکنده تأکید دارد (زالی و احمدی، ۱۳۹۳، ۶۱ و ۶۲). در نتیجه امروزه اقتصاددانان نظریه رشد متوازن، ضرورت برنامه‌ریزی منطقه‌ای صحیح را برای رسیدن به توسعه متوازن مطرح می‌کنند و معتقدند که توسعه متعادل ناحیه‌ای برای آن است که بهترین شرایط و امکانات را برای توسعه همه نواحی فراهم آورد، همچنین

^۷ Steward

^۸ Williamson

^۹ Hilhorst

تفاوت‌های کیفیت زندگی بین ناحیه‌ای و درون ناحیه‌ای را به حداقل رسانده و نهایتاً از بین ببرد (مولایی، ۱۳۸۶، ۲۴۴). از این‌رو، اتخاذ سیاست‌های صحیح توسعه منطقه‌ای، نقش اساسی در تقویت فعالیت‌های توسعه‌ای مناطق و کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای دارد (ماتسوموتو^{۱۰}، ۲۰۰۸: ۱۴).

در ایران نیز تفاوت بین استان‌های کشور از لحاظ توسعه اقتصادی وجود دارد و از جمله اهداف برنامه‌های توسعه کشور، از بین بردن دوگانگی بین استان‌ها و توسعه متوازن این مناطق است. لازمه دستیابی به این هدف، بالاتر بودن سرعت رشد در مناطق فقیر و توسعه‌نیافته نسبت به مناطق ثروتمند و توسعه‌یافته است که به‌عنوان فرضیه همگرایی در مدل‌های رشد مطرح شده است (رحمانی و حسن‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۱)؛ اما باید توجه شود که قبل از اتخاذ سیاست‌های اقتصادی مناسب در این زمینه، عوامل مؤثر در ایجاد، تقویت و تضعیف توازن منطقه‌ای را مورد بررسی قرار داد؛ زیرا بدون شناسایی این عوامل تا حدی اجرای سیاست‌های اقتصادی متناسب با آن می‌تواند با شکست مواجه شود و فقط منابع عمومی را هدر دهد. بر این اساس و با توجه به مشکل توازن منطقه‌ای در سطح شهرها و استان‌های ایران، بررسی عوامل مؤثر در این زمینه بسیار مهم است.

یکی از عوامل مهم که به نظر می‌رسد بر سطح تفاوت بین کشورها و مناطق مهم باشد،

^{۱۰} Matsumoto

تفاوت در کیفیت آموزش یا همان موضوع سرمایه انسانی است که نظریه‌های رشد درون‌زای اقتصادی عامل اصلی تغییرات مربوط به رشد دانش را تا حد زیادی به این عامل مربوط میدانند و اکنون حجم زیادی از ادبیات تحقیق در مورد اهمیت این عامل در رشد اقتصادی وجود دارد؛ اما نکته‌ای که باید به آن توجه شود در ادبیات تحقیق بخصوص در مطالعات داخلی تقریباً هیچ مطالعه‌ای وجود ندارد که اهمیت موضوع کیفیت آموزش عمومی را بر موضوع توازن منطقه‌ای بررسی کرده باشد. لذا این پژوهش به دلیل اهمیت این موضوع و خلأ مطالعاتی موجود در این زمینه، تأثیر کیفیت آموزش و توسعه آموزش عمومی را بر توازن منطقه‌ای در سطح استانهای ایران بررسی نموده است و می‌خواهد به این پرسش پاسخ دهد که آیا افزایش کیفیت آموزش باعث افزایش توازن منطقه‌ای خواهد شد؟

۲. مدل و روش انجام تحقیق

در تحلیل‌های رگرسیون اساساً به مطالعه وابستگی یک متغیر (متغیر وابسته) به یک یا چند متغیر دیگر (متغیر مستقل) پرداخته می‌شود. مدل‌های رگرسیونی مورد استفاده در این پژوهش از نوع مدل‌های تک معادله‌ای است. به‌طوری‌که یک متغیر وابسته به‌عنوان تابعی از یک یا چند متغیر مستقل دیگر بیان شده است، با این فرض که روابط علی بین متغیرهای وابسته و مستقل یک‌طرفه می‌باشد.

در این مطالعه از روش داده‌های تابلویی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده خواهد شد. تلفیق آمارهای سری زمانی با آمارهای مقطعی نه تنها می‌تواند اطلاعات سودمندی برای تخمین الگوهای اقتصادسنجی فراهم آورد بلکه بر مبنای نتایج به دست آمده، می‌توان استنباطهای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی درخور توجهی به عمل آورد (گجراتی، ۱۳۷۸). بر این اساس از آزمون اف لیمر به منظور تشخیص داده‌های تابلویی استفاده می‌شود که اگر احتمال این آزمون زیر ۵ درصد باشد روش داده‌های تابلویی تأیید می‌شود و آزمون دوم، آزمون هاسمن است؛ به منظور تشخیص اثرات ثابت از اثرات تصادفی که اگر احتمال زیر ۵ درصد باشد روش اثرات ثابت و اگر بالای ۵ درصد باشد روش اثرات تصادفی انتخاب می‌شود.

مدل تجربی این پژوهش به شکل رابطه شماره (۱) می‌باشد که در ادامه به معرفی مدل و متغیرها پرداخته می‌شود.

$$Lit_{it} + \beta_1 \beta_2 + Pop_{it} \beta_3 + CoR_{it} \beta_4 + V_{it} \beta_5 + Dis_{it} + \mu_{it} \beta_6 + \beta_7 Ind_{it} + Edu_{it} \quad (1)$$

در این مدل V_{it} برابر است با تفاوت ارزش افزوده استانی خاص در زمان t با دیگر استانها که به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$V_w = \frac{\sqrt{\sum_i^M (y_i - \bar{y})^2} \cdot 2 \cdot \frac{F}{N}}{\bar{y}} \quad (2)$$

که در آن فاصله ارزش افزوده استانی هر

استان از میانگین ارزش افزوده کشوری با تعدیل جمعیت مبنای محاسبه است.

CoR_{it} نرخ مشارکت اقتصادی در استان موردنظر در زمان t

Pop_{it} سهم جمعیتی استان در زمان t

Lit_{it} نرخ باسوادی استان در زمان t برای هر استان است که بیانگر شاخص گسترش آموزش عمومی در سطح استان است.

Edu_{it} شاخص نسبت هزینه‌های آموزشی است که نمایان گر نسبت کل هزینه‌های آموزشی صرف شده در استان در زمان t به کل ارزش افزوده استانی است. این شاخص به نوعی بیانگر کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده است.

Dis_{it} : بیانگر میزان فاصله از تهران به کیلومتر است برای محاسبه بدین صورت کار می‌شود که به ازای هر ۱۰۰ کیلومتر عدد یک به استان تعلق می‌گیرد. به عبارتی استانی با فاصله ۳۰۰ کیلومتری از تهران عدد ۳ می‌گیرد.

Ind_{it} : بیانگر نسبت ارزش افزوده اقتصادی استان از کل ارزش افزوده استانی است.

جامعه آماری این تحقیق ۳۱ استان کشور می‌باشد که اطلاعات مربوط به متغیرهای مورد استفاده برای هر استان در بازه زمانی ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۰ جمع آوری شده است. لازم به ذکر است اطلاعات مورد استفاده در این پژوهش از سازمان ملی آمار^{۱۱} و سالنامه‌های آماری

^{۱۱} <https://www.amar.org.ir/>

استانی جمع آوری شده است.

۱-۲. نتایج آزمون‌های مورد استفاده برای برآورد نهایی مدل

قبل از برآورد مدل لازم برای اطمینان از رگرسیون کاذب مانایی متغیرهای مدل چک شود.

مقدار احتمال مربوط به این آماره برای مدل پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است، لذا در ادامه نتایج آزمون مانایی دیکی فولر تعمیم یافته (ADF) جهت اطمینان از مانایی ارائه می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده از آزمونهای ریشه واحد در جدول ۲ نشان می‌دهند.

جدول (۱) نتایج مربوط به آزمون ریشه واحد ADF

متغیر	عنوان فارسی	آماره ADF	P-VALUE	مانایی
V	فاصله ارزش افزوده استانی از میانگین ارزش افزوده کشوری	-۳۲/۱۲	۰۰۲/۰۰	I(۰)
COR	نرخ مشارکت اقتصادی استانی	-۱۱/۵	۰۰۳/۰۰	I(۰)
Pop	نسبت جمعیت استان به کشور	-۱۴/۳	۰۰۰/۰۰	I(۰)
Edu	کل هزینه‌های آموزشی به ارزش افزوده استانی	-۳۸/۶	۰۰۰/۰۰	I(۰)
Dis	فاصله از تهران	-۱۹/۲	۰۰۰/۰۰	I(۰)
Ind	نسبت ارزش افزوده استانی	-۳۳/۵	۰۰۱/۰۰	I(۰)

منبع: یافته‌های پژوهش

بنابراین فرض صفر آزمون مبنی بر تلفیقی بودن داده‌ها برای مدل پژوهش رد می‌شود.

جدول (۲): نتایج آزمون F لیمر

نوع آزمون	آماره	احتمال آماره	نتیجه
F لیمر	۵۱/۹	۰۰/۰	روش تابلویی

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به آزمون F لیمر، لازم است آزمون هاسمن^{۱۲} برای تعیین نوع داده‌های تابلویی انجام گیرد.

۱۲ Hausman Test

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود نتیجه آزمون هاسمن برای مدل پژوهش نشان می‌دهد که روش برآورد الگو روش اثرات ثابت می‌باشد؛ زیرا مقدار احتمال مربوط به این آماره از ۵ صدم کمتر است، بنابراین مدل پژوهش بر روی متغیرهای موردنظر بر اساس رویکرد داده‌های تابلویی و با اثرات ثابت تخمین زده می‌شود.

جدول (۳) نتایج آزمون هاسمن

نوع آزمون	آماره	احتمال آماره	نتیجه
هاسمن	۷۸/۲۵	۰۰۰/۰	روش تابلویی با اثرات ثابت

منبع: یافته‌های پژوهش

فرض صفر در آزمون هاسمن وجود اثرات تصادفی می‌باشد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده و همان‌گونه که در جدول نیز مشاهده می‌شود آماره به‌دست‌آمده در ناحیه بحرانی قرار گرفته است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر تصادفی بودن داده‌های تابلویی رد و فرض مقابل یا همان اثرات ثابت پذیرفته می‌شود.

در مطالعات مبتنی بر داده‌های تابلویی و تلفیقی احتمال بروز مشکل ناهمسانی واریانس^{۱۳} و خودهمبستگی^{۱۴} وجود دارد؛ بنابراین قبل از تخمین الگو، لازم است که وجود یا عدم وجود ناهمسانی واریانس و خودهمبستگی بررسی شود؛ که در ادامه نتایج حاصل از این دو آزمون ارائه می‌گردد.

۱۳ heteroscedasticity

۱۴ autocorolation

برای آزمون خودهمبستگی سریالی از آزمون وولدريج استفاده می‌شود. فرضیه صفر در آزمون وولدريج^{۱۵} مبنی بر عدم وجود خودهمبستگی سریالی بین متغیرهاست، با توجه به نتایج جدول (۴)، فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ رد نمی‌شود و نتایج حاکی از عدم وجود خودهمبستگی سریالی بین متغیرها در مدل است.

جدول (۴) آزمون خودهمبستگی

نوع آزمون	آماره	احتمال آماره	نتیجه
آزمون وولدريج	۶۱/۴	۰۷۱/۰	عدم وجود خودهمبستگی

منبع: یافته‌های پژوهش

برای آزمون برابری واریانس در مورد داده‌های تابلویی زمانی که برآورد مدل با روش اثرات ثابت انتخاب شده باشد، از آزمون اثرات ناهمسانی والد تعدیل شده استفاده می‌شود. در آزمون والد تعدیل شده^{۱۶} فرضیه صفر نشان دهنده برابری واریانس‌ها در الگو می‌باشد. همان‌گونه که در جدول (۶) مشاهده می‌شود، فرضیه صفر رد شده و لذا مشکل واریانس ناهمسانی در مدل وجود دارد.

جدول (۵) والد تعمیم یافته

نوع آزمون	آماره	احتمال آماره	نتیجه
آزمون Wald	۲۴۵/۳۱	۰۱۱/۰	ناهمسانی واریانس

منبع: یافته‌های پژوهش

۱۵ Woldrich

۱۶ Wald

۲-۲ نتایج تخمین مدل پژوهش

پس از انجام آزمون‌های آماری لازم، به‌منظور تعیین به‌کارگیری داده‌ها و اطمینان از صحت الگوی برآزش شده، نتایج نهایی حاصل از تخمین مدل‌های پژوهش در ادامه ارائه می‌گردد. بر اساس نتایج الگوی موردنظر دارای ناهمسانی واریانس در سطح خطای ۵٪ می‌باشد.

جدول (۶) نتایج برآورد به روش GLS

نام متغیرها	علامت اختصاری	ضریب	انحراف معیار	آماره z	P_Value
نسبت جمعیت استان	POP	۰/۴۱	۰/۱۰۰۷	۲۱/۶	۱۴/۰
نرخ مشارکت اقتصادی	COR	-۳۲/۰	۰/۰۲۱	-۷۳/۱	۰/۴۳
نرخ باسوادی	Lit	-۰۹/۰	۱۳/۰	-۱۲/۷	۰۰/۰
نسبت ارزش افزوده اقتصادی از کل ارزش افزوده استان	Ind	-۴۱/۰	۷۹/۰	-۰۹/۲	۰۲/۰
نسبت هزینه‌های آموزشی	Edu	-۳۱/۰	۰/۱۳	-۳۷/۳	۰/۲۱
فاصله از تهران	Dis	۰۲/۰	۵۱/۰	۴۱/۳	۰/۱۷
R2= 58					
F-statistic: 7.15					
Prob(F-statistic) = 0.000					

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌شود قدرت پیش‌بینی مدل برابر ۵۸ درصد است که بیانگر این واقعیت است که ۵۸ درصد از تفاوت منطقه‌ای در بر اساس متغیرهای این مدل توضیح داده می‌شود.

لازم به ذکر است قدرت توضیح مدل می‌توانست بهتر باشد اما شاید یکی از دلایل

۱۷ generalized least squares

آن به عدم وجود تفاوت در سطح انباشت از این رو ناهمسانی واریانس باید رفع شود. به‌منظور رفع مشکلات یادشده در داده‌های تابلویی، از روش حداقل مربعات تعمیم یافته^{۱۷} (GLS) با در نظر گرفتن مشکل ناهمسانی واریانس استفاده می‌شود.

نتایج حاصل از برآورد این مدل در جدول (۶) ارائه شده است.

بر اساس نتایج، نرخ مشارکت اقتصادی تأثیر منفی بر تفاوت منطقه ای دارد و با افزایش یک درصدی نرخ مشارکت، تفاوت منطقه ای به اندازه ۰/۳۲ درصد کاهش یافته است که به‌نوعی بیانگر تأثیر نسبتاً مناسب این متغیر بر کاهش تفاوت منطقه ای است.

همچنین متغیر نسبت ارزش افزوده صنعتی از کل ارزش افزوده استان نیز تأثیر منفی بر متغیر وابسته داشته است و با افزایش یک درصدی این متغیر، تفاوت منطقه ای به اندازه ۰/۴۱ درصد کاهش یافته است.

همچنین متغیر نسبت هزینه های آموزش به کل هزینه های استان نیز تأثیر منفی بر تفاوت منطقه ای داشته است و با افزایش یک درصد آن تفاوت منطقه‌ای به اندازه ۰/۳۱ درصد کاهش یافته است.

همچنین متغیر میزان باسوادی نیز تأثیر منفی و معنیدار بر کاهش تفاوت منطقه ای داشته است اما تأثیر آن بسیار محدود بوده است که دلیل این مسئله ی بی‌اهمیت بودن آموزش

عمومی نیست بلکه علت اصلی آن به ثابت بودن این متغیر برای بیشتر استانهای نمونه در بازه تحقیق است که تا حدی نوسانات آن و در نتیجه تأثیر بر متغیر وابسته را محدود کرده است.

همچنین متغیر فاصله از تهران نیز در مدل از معنی‌داری برخوردار بوده است اما ضریب آن کم بوده است و نتایج تأکید دارد که هرچه فاصله از تهران بیشتر باشد تفاوت منطقه ای نیز بیشتر می‌شود.

۳. نتیجه‌گیری

در میان تصریح‌های مختلف از مدل مورد استفاده در این پژوهش بهترین تصریح به شکل بالا آورده شده است که متغیرها همگی در سطح بدون روند و بدون لگاریتم هستند. همان‌طور که مشاهده می‌شود از میان متغیرهای مستقل، نسبت هزینه های آموزشی استانی، نرخ باسوادی، فاصله از تهران، نسبت ارزش افزوده صنعتی استان و نرخ مشارکت در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد اما متغیر نسبت جمعیت استان از معنی‌داری لازم برخوردار نیست.

بر اساس نتایج، ضریب همه متغیرهای معنی‌دار غیر از فاصله تا تهران، منفی بوده است. به عبارتی تغییرات همه متغیرها باعث کاهش فاصله اقتصادی استانها خواهد شد اما برای متغیر فاصله استانی این متغیر هرچه بیشتر باشد باعث بیشتر شدن عدم توازن اقتصادی می‌شود.

در میان متغیرها، متغیر گسترش سواد عمومی علی‌رغم معنی‌داری آن تأثیر چندانی بر کاهش فاصله اقتصادی استان‌ها نداشته است و توازن منطقه ای را با سرعت کمتر کاهش میدهد که دلیل این مسئله بی‌اهمیت بودن آموزش عمومی نیست بلکه علت اصلی آن به ثابت بودن این متغیر برای بیشتر استان‌های نمونه در بازه تحقیق است که تا حدی نوسانات آن و در نتیجه تأثیر بر متغیر وابسته را محدود کرده است؛ اما متغیر کیفیت آموزش که با متغیر نسبت هزینه‌های آموزش در کل ارزش افزوده نشان داده شده است تأثیر نسبتاً بزرگی بر کاهش عدم توازن اقتصادی داشته است و با افزایش یک درصد این متغیر توازن اقتصادی به اندازه 0.31 بیشتر شده است؛ که در مقایسه با بقیه متغیرها از اهمیت این متغیر حکایت دارد و به عبارتی با افزایش این هزینه‌ها توازن منطقه ای به شکل معناداری بهبود یافته است؛ بنابراین یکی از مسیرهایی که باعث بهبود توازن اقتصادی در سطح مناطق میشود، توجه به کیفیت آموزش در سطح استانها است و باید برای بهبود توازن اقتصادی به توازن و بهبود کیفیت آموزش در مناطق کمتر توسعه یافته کشور توجه ویژه نمود.

در کنار این متغیرها، متغیر مهم دیگر ارزش افزوده صنعتی است که بیشترین تأثیر را بر توازن منطقه ای داشته است.

به عبارتی این متغیر تأکید میکند که علی‌رغم کاهش اثر تولیدات صنعتی در کل ارزش افزوده

به درازای زمان در دنیا و ایران، اما به شکل واقعی موتور واقعی رشد ارزش افزوده در یک منطقه است و بر اساس نتایج با رشد این متغیر توازن منطقه ای بیشتر از هر متغیر دیگری بهبود یافته است، بنابراین برای بهبود توازن منطقه ای، یکی از بهترین مسیرها، تأکید بر توسعه صنعتی است و این متغیر میتواند تا حد زیادی باعث بهبود توازن منطقه ای شود.

متغیر بسیار مهم دیگر که تأثیر معنی‌داری بر توازن منطقه ای داشته است، نرخ مشارکت اقتصادی است.

این نرخ نیز باعث بهبود وضعیت توازن منطقه ای میشود؛ بنابراین در کنار عوامل مختلف هنوز موضوع اشتغال و مشارکت اقتصادی عامل مهمی در بهبود توازن منطقه ای است، لذا دولت باید توجه بیشتری به سیاستهای حمایتی برای توسعه اشتغال و ایجاد زمینه‌های بهتر جهت بهبود وضعیت کسب و کارها نماید.

همچنین نکته دیگری که قابل توجه است اهمیت فاصله از تهران برای توازن منطقه ای است و به عبارتی تأکید دارد که هنوز موضوع نزدیکی به تهران عامل مهمی در توازن منطقه ای است و هر چه فاصله از تهران بیشتر شود توازن منطقه ای کمتر می‌شود.

۴- منابع

حسن‌آبادی، محمد و نجار صراف، علیرضا. (۱۳۸۶). مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی- مدل الماس، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.

رحمانی، تیمور و حسن‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۰). اثر مهاجرت بر رشد اقتصادی و همگرایی منطقه‌ای در ایران، فصلنامه تحقیقات مدل‌سازی اقتصادی، ۵، ۱۹-۱.

زالی، نادر و احمدی، حسن (۱۳۹۳). سازمان‌دهی فضایی استان آذربایجان شرقی با رویکرد برنامه‌ریزی منطقه‌ای در افق چشم‌انداز، فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، (۱۴)۵، ۷۴-۵۹.

غفاری فرد، محمد. (۱۳۹۸). بررسی روند سیاست‌گذاری توسعه و توازن منطقه‌ای طی برنامه‌های توسعه در ایران و ارائه راهبردهای اساسی. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (۳۰) ۹.

فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۷۷): فراگرد تنظیم تا کنترل بودجه؛ انتشارات احرار، تبریز، چاپ اول. فرزیب، علیرضا (۱۳۷۸): بودجه‌ریزی دولتی در ایران؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ هفتم.

کلانتری، خلیل (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای (تئوری‌ها و تکنیک‌ها)، انتشارات خوشبین، تهران.

گجراتی، دامودار (۱۳۷۸). مبانی اقتصاد سنجی ترجمه حمید ابریشمی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

مولایی، محمد (۱۳۸۶). مقایسه درجه توسعه‌یافتگی بخش خدمات و رفاه اجتماعی استان‌های ایران طی سال‌های ۱۳۷۳ و ۱۳۸۳، فصلنامه رفاه اجتماعی، ۶(۲۴)، ۲۵۸-۲۴۱.

وهابی، بهرام (۱۳۷۷)، چارچوب نظری توزیع هدفهای ملی در سطح منطقه. مجله برنامه و بودجه. سال ۳. شماره ۷ و ۸.

patterns). *Economic* ۸۴-۱، ۱۳(۴).

Kim, S. (۲۰۰۸). Spatial Inequality and Economic Development: Theories, facts, and policies, *Working Paper* (No.۶), Commission on Growth and Development, Washington, DC. The International Bank for Reconstruction and Development.

Kutscherauer, Alois, et al (۲۰۱۰). Regional Disparities in Regional Development of the Czech, Republic. Ostrava: University Of Ostrava.

Matsumoto, M. (۲۰۰۸). Redistribution and regional development under tax competition, *Journal of Urban Economics*, ۶۴، ۴۸۷-۴۸۰.

Shankar, R. and Shah, A. (۲۰۰۳). Bridging the economic divide within countries: a scorecard on the performance of regional policies in reducing regional income disparities, *World Development*, ۳۱(۸)، ۱۴۲۱-۱۴۴۱.

Steward, K. (۲۰۰۲). Measuring well-being and exclusion in Europe's regions, London -.Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics and Political Science.

Williamson, J. G. (۱۹۸۵). Regional inequality and the process of national development (A description of



نویسنده :
حسین کمندی^۱

عنوان مقاله:

عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری کارکنان در
دستگاه‌های اجرایی استان همدان

ایمیل:

E-mail:kamandi.HM@mporg.ir

چکیده

عوامل بسیاری بر کاهش بهره‌وری^۱ در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار هستند و درواقع با شناسایی این عوامل می‌توان از پسرفت این سازمان‌ها جلوگیری کرد به همین منظور هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل تأثیرگذار بر کاهش بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی استان همدان به‌منظور بهبود وضعیت بهره‌وری این کارکنان در دستگاه‌های اجرایی با روش کدگذاری باز از نگاه مدیران و کارکنان در این‌گونه سازمان‌ها می‌باشد.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش مجریان در سازمان‌های دولتی هستند. مجریان هم شامل مدیران، معاونان و کارکنان در سازمان‌های دولتی استان هستند که در حوزه‌های مختلف سازمان‌های دولتی مشغول به فعالیت هستند. جامعه آماری به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و مبنای انتخاب مجریان پنج سال سابقه کاری در مراکز اجرایی در سازمان‌های دولتی بودند که در رابطه باریشه‌های کاهش بهره‌وری در بخش دولتی استان دارای نظرات درخور توجه بودند. داده‌ها ابتدا به روش انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته، به دست آمده است که پس از تجزیه و تحلیل، عوامل کاهش بهره‌وری در بخش دولتی شناسایی، کدگذاری و دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد در دستگاه‌های اجرایی استان در بعد زمینه‌ای عدم توجه به تخصص و کارایی در انتصاب و انتخاب نیروی انسانی و در بعد رفتاری عدم توجه به به دانش، علم و تخصص در نیروی

۱ . Efficiency

انسانی در سازمان‌های دولتی استان و در ابعاد ساختاری بی‌توجهی به قانون بر اساس فراوانی به‌عنوان اصلی‌ترین عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی در استان هستند. برای افزایش بهره‌وری عوامل تأثیرگذار بر کاهش بهره‌وری در همه ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای باید در نظر گرفته شود و در صورت لزوم در هریک از این عوامل بازنگری‌های لازم صورت گیرد.

واژه‌های کلیدی: نیروی انسانی، دستگاه‌های اجرایی استان همدان. بهره‌وری

یکی از مهم‌ترین اجزای نظام اداری، نیروی انسانی است که نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند (نقوی، واعظی قربانی زاده و افکانه، ۱۳۹۷). سیاست‌های کلی نظام اداری نیز در گرو ایجاد قابلیت‌های لازم در دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آن‌هاست (باکوتیک، ۲۰۱۶). موفقیت سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی که با حجم کثیری از ارباب‌رجوع سروکار داشته و با منافع و حوائج عامه مردم سروکار دارند، به وجود نیروی انسانی کارآمد و بهره‌ور در آن بستگی دارد و به نظر می‌رسد که در سازمان‌های دولتی، بدون وجود نیروی انسانی بهره‌ور و نظامی برای مدیریت شایسته آن، امکان نیل به اهداف سازمانی با دشواری مواجه می‌شود (چاوداری، ۲۰۱۱)؛ در دنیای پرشتاب رشد فناوری و فناوری شناخت عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در تمامی حوزه‌های مدیریتی اهمیت دوچندانی نسبت به گذشته پیدا کرده است.

در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع از سطح درک و شعور برخوردار است و بر استفاده بهتر از سایر عوامل تولید نیز اثرگذار است و یا به عبارتی، مهم‌ترین اهرم اصلی در افزایش کاهش بهره‌وری سازمان‌ها می‌باشد. لذا از جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری برخوردار بوده و باید مورد توجه ویژه قرار گیرد.

نقش نیروی انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های دولتی به دلیل تولید و ارائه مستقیم خدمات توسط این نیرو اهمیت بیشتری می‌یابد و به کارگیری این نیروی بانگیزه، توانمند و بهره‌ور، علاوه بر ارائه خدمات باکیفیت، می‌تواند از سایر منابع درون‌سازمانی به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید و انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند.

بهبود بهره‌وری نیروی انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان همواره دغدغه مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها بوده و با شناخت کلی مفهوم بهره‌وری و عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری نیروی کار این اصل مهم دست‌یافتنی است. بهره‌وری نیروی انسانی استفاده کارا و اثربخش از توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های نیروی انسانی برای حداکثر رساندن سود با کمترین منابع است.

درواقع بهره‌وری نیروی انسانی معیاری است که توانایی یک کارمند برای خلق ارزش در سازمان در یک بازه زمانی را می‌سنجد نیروی انسانی بارزترین سرمایه هر کشور محسوب و می‌تواند محور بهره‌وری در سازمان‌های دولتی آن کشور محسوب شود. عملکرد درست آن می‌تواند بر موفقیت و کارآمدی یک سازمان و نیز بر ناکارآمدی و عدم موفقیت آن تأثیر بسزایی داشته باشد.

کاهش بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی به‌خصوص در دستگاه‌های اجرایی استان همدان با خود نشانه‌هایی به همراه دارد. برای مثال در دهه گذشته، گزارش‌های درباره میزان ساعت کار مفید در ایران ارائه شده است که نشان می‌دهد، ساعت کاری مفید در کشور پایین است (قلی‌پور، ۱۴۰۱). به نظر می‌رسد علی‌رغم تلاش‌های انجام‌شده و برنامه‌های تدوین و اجرا شده هنوز عملکرد نیروی انسانی در ایران به حد مطلوب و کارآمدی نرسیده باشد. امروزه روشن شده است که آن دسته از کشورهایی که به نتایج مطلوب‌تری در زمینه توسعه دست پیدا کرده‌اند، در گذشته تلاش و اهتمام جدی‌تری در تربیت نیروی انسانی خود داشته‌اند (شیر کرمی، ۱۴۰۳).

نیروی انسانی کارآمد و خالق، تعیین‌کننده عملکرد برتر و توان رقابتی سازمان‌ها و کشورهاست (یزدانی، ۲۰۰۵)؛ در بین این عوامل، نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را در افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمان ایفا می‌کند و سهم مدیران و کارکنان سازمان‌ها نیز، بیش از عوامل انسانی دیگر است؛ اما اینکه چه عواملی بر کاهش بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.

با توجه به محدودیت منابع مانند بودجه و زمان برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کاهش بهره‌وری و برنامه‌ریزی برای مقابله با کاهش بهره‌وری و ارتقاء آن در

سازمان‌های دولتی کشور به‌ویژه استان همدان ضروری است؛ بنابراین، پژوهش حاضر، به واکاوی عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی در استان همدان می‌پردازد.

در این بررسی، یک سؤال اصلی و چندین سؤال فرعی مطرح شده است. سؤال اصلی پژوهش آن است که مهم‌ترین عوامل مؤثر به کاهش بهره‌وری کارکنان در بخش دولتی استان کدام‌اند و چگونه می‌توان این عوامل را دسته‌بندی کرد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کیفیت نیروی انسانی در نظام اداری هر کشور یکی از مهم‌ترین عناصر تعیین‌کننده میزان توسعه‌یافتگی آن کشور است؛ بنابراین لازم است بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه قرار گیرد.

۱.۲. بهره‌وری چیست؟

بهره‌وری یکی از مفاهیم اصلی و پایه‌ای در علم اقتصاد و مدیریت است که در نگاه ابتدایی به بهره‌وری نیروی انسانی اشاره دارد اما درواقع این مفهوم که با مفاهیم اثربخشی و کارایی ارتباط نزدیکی دارد در سطح کلان سازمان، بهره‌وری از تمام منابع مالی، انسانی، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌ها را در برمی‌گیرد.

بهبود بهره‌وری نیروی انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان

همواره دغدغه مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها بوده و با شناخت کلی مفهوم بهره‌وری و عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری نیروی کار این اصل مهم دست‌یافتنی است.

بر اساس تعریف آژانس بهره‌وری اروپا^۲ بهره‌وری عبارت است از: توانایی انسان برای انجام کارهایش هرروز بهتر از قبل و به دست آوردن نتایج بهتر (هانسون: ابطحی) ۲۰۱۶^۳

بهره‌وری، استفاده مؤثر و بهینه از منابع و نهادهای مختلف چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد؛ به عبارت دیگر بهره‌وری، استفاده بهینه از نهادهای ورودی جهت دستیابی به خروجی‌های بیشتر می‌باشد. هرچند برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری در سطوح مختلف سازمانی، منطقه‌ای، ملی و حتی زندگی شخصی انسان لازم و ضروری است، اما بهبود بهره‌وری در دنیای پررقابت کنونی، به عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف و استراتژی‌های موفقیت هر سازمانی مطرح می‌باشد.

عوامل مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌ها عبارت‌اند از: الف: سرمایه، ابزار و وسایل ب. روش‌های انجام دادن کار ج. ساختمان د. نیروی انسانی است.

۲.۲. بهره‌وری نیروی انسانی و اهمیت آن در سازمان‌های دولتی

بهره‌وری با مفاهیم اثربخشی و کارایی ارتباط نزدیکی دارد و در سطح کلان در سازمان‌ها، بهره‌وری از تمام منابع مالی، انسانی، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌ها را در برمی‌گیرد. بهره‌وری نیروی انسانی استفاده کارا و اثربخش از توانایی‌ها، استعداد و مهارت نیروی انسانی برای حداکثر رساندن سود با کمترین منابع است.

درواقع بهره‌وری نیروی انسانی معیاری است که توانایی یک کارمند برای خلق ارزش در سازمان در یک بازه زمانی را می‌سنجد. در ساده‌ترین و واضح‌ترین تعریف بهره‌وری نیروی انسانی دو مفهوم ستاده و نهاده کلیت موضوع را منعکس می‌کنند.

ستاده: میزان خدمات و تولیدات ارائه‌شده توسط کارکنان نهاده: میزان منابع مصرفی مثل زمان، مهارت و تلاش کارکنان بنابراین بهره‌وری نیروی انسانی = نسبت «ستاده» به «نهاده» در سازمان. اندازه‌گیری و محاسبه شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان از آن جهت اهمیت دارد که به مدیران تصویر بزرگ‌تری از رشد و پیشرفت سازمان می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا با سنجش میزان بهره‌وری کارکنان نسبت به تعدیل یا افزایش نیروی انسانی تصمیم‌گیری کنند

محاسبه بهره‌وری نیروی انسانی به روش نرخ بهره‌وری کارکنان

نرخ بهره‌وری کارکنان نشان می‌دهد که کارکنان برای انجام وظایف کاری خود چقدر وقت می‌گذارند. نرخ بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان معیاری برای سنجش عملکرد کارکنان است و با فرمول زیر محاسبه می‌شود

فرمول نرخ بهره‌وری کارکنان

نرخ بهره‌وری کارکنان = کل ساعات کار در یک هفته تقسیم بر تعداد کارکنان در دوره زمانی تعیین شده

بهره‌وری کارمندان یکی از عوامل تعیین‌کننده ساختار هزینه و کارایی یک سازمان است. هر چه یک کارمند بهره‌ورتر باشد، هزینه هر واحد پایین‌تر می‌آید.

چالش مدیریت منابع انسانی به کارگیری روش‌هایی برای افزایش بهره‌وری کارمندان است؛ مانند سه روش «آموزش کارکنان»، «سازمان‌دهی نیروی کار برای تبدیل شدن به گروه‌های خودگردان» و «پیوند دادن پرداختی‌ها با عملکرد کارکنان»؛ زیرا کارکنانی که ماهرتر هستند می‌توانند وظایف محوله را سریع‌تر و دقیق‌تر انجام دهند و احتمال بیشتر دارد که وظایف پیچیده مرتبط با بسیاری از روش‌های تولید نوین را انجام دهند

۳.۲. مهم‌ترین نظریات در بهره‌وری نیروی انسانی

الف. مدیریت علمی

نظریه مدیریت علمی که در اوایل قرن بیستم توسط فردریک تیلور ارائه شده است بر استفاده از روش‌های علمی و شرح وظایف شغلی برای دستیابی به بهره‌وری تأکید دارد. این نظریه برگزینش و آموزش کارکنان و استفاده از سیستم پاداش و تنبیه برای ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی تأکید دارد.

ب. روابط انسانی

در اواسط قرن بیستم نظریه روابط انسانی در برابر نظریه مدیریت علمی مطرح شد و بر نقش عواملی مثل رضایت شغلی، انگیزه و تعهد بر بهره‌وری کارکنان تأکید دارد. نظریه روابط انسانی ایجاد محیط کاری مثبت، حمایتی و مشارکتی را در بهبود بهره‌وری مؤثر می‌داند.

ج. دستگاه‌های انسانی

این نظریه سازمان را یک سیستم و ساختار پیچیده می‌بیند که تمام اجزا به هم پیوسته و مرتبط هستند. این نظریه معتقد است برای افزایش بهره‌وری نیروی کار باید تمام عوامل تأثیرگذار مثل فرهنگ سازمانی عوامل محیطی، ساختار و فناوری را در نظر گرفت.

د. منابع انسانی

این نظریه کارکنان را ارزشمندترین سرمایه سازمان می‌داند و بر آموزش، توسعه و توانمندی نیروی انسانی برای افزایش بهره‌وری تأکید دارد.

۲ . (EPR

۳ . Hanson T

عواملی که باعث افزایش انگیزه کارکنان به کار بیشتر و در نتیجه افزایش بهره‌وری می‌شود محوریت نظریه مبتنی بر انگیزه را تشکیل می‌دهد.

۴.۲. نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی

هر کشوری برای بهبود حکمرانی و افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتوانند بر اساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان بر اساس منافع عمومی جامعه بپردازند (حاج کریمی، رضاییان، هادی‌زاده و بنیادی‌نایینی، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، نیروی انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند، کمیاب، غیرقابل‌کپی‌برداری و تقلید است (صارمی، ۲۰۱۹) و می‌تواند موجب ترقی و بالا رفتن سطح آن شود.

به‌همین ترتیب، کارکنان ناشایست و ناکارآمد می‌توانند یک سازمان بزرگ را به‌سوی سقوط بکشانند (اصفهان‌پور، پیکانی و تالاری، ۲۰۲۲). درواقع، سازمان را با مشکل‌بزرگ نابودی استعدادهای مواجه سازند (شمانی، زرگر، حیدریه و هم‌تیا، ۲۰۲۱).

چون با توجه به خدمت‌محور بودن سازمان‌های دولتی، نیروی انسانی شاغل در این سازمان‌ها، نقش بسزایی در بهبود عملکرد آن‌ها ایفا می‌کند و دانش، تخصص، مهارت، انگیزه و تعهد پرسنل می‌تواند کمک

شایانی به سازمان‌های دولتی در نیل به اهداف خویش کند (صانعی، ۱۳۹۰). لذا بهبود و بهسازی نیروی انسانی به‌منظور افزایش بهره‌وری سازمان همواره مدنظر هر سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی بوده است (حبیبی و ضابط، ۱۳۹۰).

نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی نقش بسیار مهمی در عملکرد و توسعه این سازمان‌ها ایفا می‌کند و اهمیت آن در سازمان‌های دولتی به‌واسطه خدمات فراگیر این سازمان‌ها در سطح جامعه بیشتر از سازمان‌های خصوصی است. در این سازمان‌ها، با توجه به خدماتی بودن وظایفشان، عامل انسانی مهم‌ترین منبع قابل‌اتکا بر پایه خدمات‌رسانی به شهروندان است (اودنرت، دکرامر، جرج، ورشو و ونوایرنبرگ، ۲۰۱۹).

استخدام بستگان و نادیده گرفتن تخصص به‌عنوان یک معیار انتخاب، پارتی‌بازی و نبود سیستم‌های مبتنی بر شایستگی و معیارهای روشن برای ارتقا، ارزیابی براساس قضاوت‌های ذهنی، پاداش بر اساس معیارهای ذهنی و نه صلاحیت، افزایش حقوق بر اساس سنوات و نه صلاحیت، عدم شفافیت بین پرداخت و عملکرد از جمله چالش‌هایی است که در اثر ضعف منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به وجود می‌آید (یگانه و سو، ۲۰۰۸).

۴. Audenaert., Decramer, George, Verschuere & Van

Waeyenberg

۵. Yeganeh and Su

۵.۲. کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی

در ایران نیز به‌خصوص در سال‌های اخیر، به دلیل افزایش سازمان‌های دولتی و ضعف در طراحی و اجرای زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی، آسیب‌هایی در نظام مدیریت منابع انسانی ملی ایجاد شده است که حاصل آن، ورود کارکنانی است که برخی از آن‌ها از صلاحیت حداکثری برخوردار نیستند و سلامت سازمان‌های دولتی را با خطر مواجه کرده‌اند (عسگری‌ده‌آبادی، ۱۴۰۲). در سازمان‌های دولتی ایران، کارکنان و مدیرانی مشغول کارند که از راه‌های مختلفی به‌غیر از شایستگی وارد دستگاه‌های دولتی شده‌اند؛ و باعث ناکارآمدی نیروی انسانی و کاهش بهره‌وری در این سازمان‌ها شده‌اند. به همین دلیل در ماده‌های ۵۳ و ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، به انتخاب و انتصاب افراد در پست‌هایی مدیریت حرفه‌ای، پس از احراز شایستگی‌های لازم اشاره شده است و برای استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرایی را مکلف کرده است تا شرایط لازم را برای انتخاب افراد در نظر بگیرند.

این قانون در سال ۱۳۸۶ باهدف حل مسائل و مشکلات نظام اداری، تصویب و برای اجرا به دستگاه‌های دولتی ابلاغ شد. با این وجود، آن‌گونه که شایسته بوده است، اهتمام کافی به اجرای آن نشان داده نشده است و اکنون باگذشت سال‌ها از اجرای آن، بسیاری

از احکام این قانون یا به اجرا در نیامده یا اینکه به شکلی ناقص اجرا شده‌اند. بر این اساس، همچنان مدیریت منابع انسانی از فقدان شایستگی و شایسته‌سالاری رنج می‌برد. از نگاه آغاز، شیخ و امیرخانی (۱۳۹۶) به‌عنوان مثال یکی از این عوامل نقص در آزمون‌های برگزار شده در ادوار اخیر است که از بهره‌وری و اثربخشی حداکثری برخوردار نیستند و نیاز به تغییر، اصلاح و یا افزودن روش‌های مکمل یا جایگزین استخدام در بخش دولتی وجود دارد. مدعای این امر، وضعیت نیروی انسانی بخش دولتی است که در بسیاری از مشاغل، با شغل موردنظر سنخیت نداشته و منجر به استخدام کارمندی غیر کارآمد و نامناسب برای آن شغل گردیده و در نهایت، کاهش سطح رضایتمندی ارباب‌رجوع و کاهش بهره‌وری سازمان را به دنبال داشته است (عسگری‌ده‌آبادی، ۱۴۰۲).

بانک جهانی در سال ۲۰۲۰ رتبه کسب‌وکار ایران را ۱۲۷ گزارش کرده است که به نظر می‌رسد حداقل بخشی از این وضعیت می‌تواند ناشی از کاهش بهره‌وری نیروی انسانی باشد. همچنین سهم ثروت نامحسوس یا همان نیروی انسانی و ساختار در تولید ثروت در ایران حدود ۱۲ درصد در مقابل متوسط جهانی که حدود ۷۷ درصد است گزارش شده است. بر اساس گزارش برنامه توسعه ملل متحد که از جمله کارگزاری‌های سازمان ملل متحد است، توسعه انسانی در ایران بین ۱۸۹ کشور جهان در رتبه ۱۱۸ قرار دارد که شاید

زمینه‌ساز آن همین کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی باشد.

مطالعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور نیز در سال‌های گذشته حاکی از آن بوده است که بیشترین مشکلات نظام اداری سازمان‌های دولتی ایران در بخش نیروی انسانی متراکم شده است (گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، ۱۳۸۲). از دیگر نشانه‌های کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی، کاستی‌ها و آسیب‌های جدی در برگزاری آزمون کتبی و مصاحبه حضوری در فرایند انتخاب متقاضیان استخدامی است که یکی از موانع جدی تحقق شایسته‌سالاری و بهره‌وری دستگاه‌های دولتی و عمومی کشور محسوب می‌شود (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۲). طبق گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۴۰۲)، آمارهای منتشره شده در خصوص تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد.

علیرغم اینکه تعداد نیروی انسانی کاهش یافته است، اما همین تعداد هنوز نشانگر تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ایران است (ره‌نورد، ۱۴۰۰) و با توجه به مغفول ماندن سازوکارهای برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی در نظام مسائل نظام اداری و استخدامی کشور، می‌توان از بستر قانون برنامه هفتم توسعه به‌منظور مرتفع نمودن این کاستی استفاده کرد (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۲) و به همین منظور در قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳)

۱۴۰۷) در ماده ۱۰۶ به‌منظور ارتقای کارآمدی سرمایه انسانی، افزایش انگیزه کارکنان دولت برای ارائه خدمات کیفی، ساماندهی جذب، به‌کارگیری و همچنین توسعه کیفی کارکنان وزارتخانه‌ها، شرکت‌های دولتی و مؤسسات دولتی اقداماتی انجام داده است.

با استناد به گزارش‌های جهانی و بر اساس شواهد و پژوهش‌های موجود، بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در استان در وضعیت نامناسبی قرار دارد و نشان‌دهنده کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی اشاره دارند. لذا در این پژوهش، به‌طور جامع و منسجم به واکاوی عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی استان پرداخته شده است. مقابله با این کاهش بهره‌وری‌ها، برای موفقیت سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی در استان لازم و ضروری است و هدف این پژوهش نیز واکاوی در خصوص عوامل کاهش بهره‌وری نیروهای انسانی در بخش دولتی استان است.

آنچه حائز اهمیت است این است که علی‌رغم ضرورت شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی نظام اداری استان و تأکید بر این مهم توسط مسئولین و سیاست‌گذاران ارشد استان و علی‌رغم تدوین برنامه‌های متعدد اصلاح نظام اداری، در حال حاضر نیروی انسانی دارای نقاط ضعفی است که می‌بایست با تأکید بر فرآیند بهبود مستمر موردبررسی قرار گیرد. از این‌رو، این پژوهش بر آن است که به بررسی وضعیت

نیروی انسانی در استان و ارائه راهکار جهت بهبود بهره‌وری در استان همدان بپردازد. درواقع کشوری که برای برپایی خود رنج‌های فراوان متحمل شده است کارگزاران فداکاری می‌خواهد که منافع فردی را فدای منافع ملی کنند، مختصات رفتاری، گفتاری اندیشه‌ای کارگزاران هر حکومتی باید بر محور منافع دینی و ملی کشور استوار باشد.

اگر غیر این باشد تبعات منفی خطرناکی برای کشور خواهد داشت (دانایی‌فرد، ۱۳۹۸).

۳. پیشینه پژوهش

خلاً پژوهش در این زمینه به‌خصوص در کشور ما و استان ما کاملاً محسوس است و به نظر می‌رسد هنوز به عوامل مهم کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز دولتی کشور به‌خصوص استان همدان توجه کافی نشده است. در مجموعه مطالعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ضمن بیان مشکلات حوزه ساختاری، دستگاه‌ها و روش‌ها و قوانین و مقررات، بیشترین مشکلات نظام اداری در بخش نیروی انسانی ذکر شده است (برنامه‌های تحول اداری، ۱۳۸۱) در بخش دولتی ایران با استقرار بوروکراسی نوین، فرض بر این بود که نظم اداری به یک نظم منطقی و مبتنی بر عقلانیت قانونی استوار می‌شود ولی نه تنها این چنین نشد بلکه این الگو به پایگاهی برای استمرار و تقویت مسائل و مشکلات گذشته مبدل شد. دانش فرد و اسدالله زاده جعفری (۱۳۹۰). نتایج پژوهش میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰)

نشان داد که عمده مسائل و مشکلات نظام اداری مربوط به بخش منابع انسانی است. در این میان، نیروی انسانی به‌عنوان یکی از الزامات مغزافزاری و یکی از شاخص‌های عمده برای کسب اهداف چشم‌انداز ایران موردتوجه خاص بوده و ضروری است در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴، بهسازی استعدادها و توانمندی‌های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی موردتوجه قرار گیرد (فاضلی، ۱۳۹۰). محمدی، الوانی، معمارزاده طهران و حمیدی (۱۳۹۵) از سوی دیگر پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که چه سیاست زدگی اداره و چه بوروکراسی زدگی سیاست موجب کاهش بهره‌وری کارکنان می‌شود.

نظام اداری ایران نیز همواره به‌نوعی با این مشکل دست‌وپنجه نرم کرده است (حق‌شناس گرگابی و نرگسیان، ۱۳۹۶). در ایران برنامه‌های تحول در نظام اداری به‌ویژه در حوزه منابع انسانی کمتر توفیق داشته‌اند. در پژوهشی دیگر زراعتکار، رجبی فرجاد و نقاش زاده، (۱۳۹۹) نشان می‌دهند که ۳۱ چالش در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی وجود دارد که بیشترین فراوانی به‌دست‌آمده مربوط به چالش‌های نبود نیروی انسانی یکپارچه، سیاست‌های بالادستی، قانون و عدم شایسته‌سالاری است.

شاید بتوان ناکارآمدی نظام مدیریت دولتی که تمام ذینفعان خود اعم از دولت، ارباب‌رجوع، قانون‌گذار، کارکنان و ... را دلگیر

و به تعبیری مایوس کرده است، به سیاست زندگی مدیریت در حوزه دولت نسبت داد و یکی از مشکلاتی که منجر به ناکارآمدی و نارضایتی ذینفعان در بخش دولتی شده است را همین سیاست‌زدگی اداره در کشور دانست (طبرسا، ۱۴۰۰). در یک جمع‌بندی می‌توان گفت در سال‌های اخیر به‌نوعی از القائنات سیاسی به‌ویژه در زمینه عملکرد مدیران و ناکارآمدی در حوزه‌های مختلف مدیریتی به‌ویژه ناکارآمدی‌هایی در حوزه‌های نیروی انسانی در بخش دولتی استان شاهد بوده‌ایم بسیاری از نیروهای لایق، باسواد و دغدغه‌مند نسبت به مسائل کشور که ابتدا با امید و آرمان‌های متعالی وارد بخش دولتی می‌شوند، پس از مدتی دچار یأس و ناامیدی شده و به‌طور جدی به ترک کار می‌اندیشند. این در حالی است که به خاطر پیچیدگی بیشتر موضوعات عمومی، نیاز بیشتری در این بخش‌ها به افراد متخصص و خوش‌فکر وجود دارد. (اشعاری، ۱۴۰۰). آمارهای منتشره شده در خصوص تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه تعداد نیروی انسانی کاهش یافته است، اما همین تعداد هنوز نشانگر تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ایران است. فرهنگی نژاد و لیلی دوست (۱۴۰۱) عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران ناکارآمد در ایران را که به ناکارآمدی نیروی انسانی منتهی می‌شود، غلبه روابط بر ضوابط در انتصابات، نداشتن نگرش شایسته‌سالاران، توجه به مطیع محض بودن فرد به‌جای داشتن تفکر نقادانه در انتصابات،

اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها، غفلت از توجه به مهارت‌های فنی، کم‌توجهی به نتایج ارزیابی عملکرد فرد مدنظر، بی‌توجهی به طی کردن سلسله‌مراتب سازمانی و تأثیرپذیری از فضای مجازی در انتخاب مدیران می‌دانند. بعلاوه در پیش‌نویس لایحه برنامه هفتم توسعه ناکارآمدی نظام مدیریت مورد تحلیل قرار گرفته که برخی از آن‌ها ناظر بر نقاط ضعف انسانی است (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۲). قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۳) مدعی هستند که نیروی انسانی ایران همانند سایر کشورهای در حال توسعه در وضعیت نامناسبی قرار دارد از این‌رو، برای دستیابی به سطح بالای بهره‌وری در نیروی انسانی معتقد هستند لازم است توجه ویژه‌ای به عوامل به وجود آمدن کاهش بهره‌وری نیروی انسانی شود با توجه به اهمیت واکاوی عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی و اینکه چگونه و تا چه حد نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی استان می‌تواند در توسعه کشور، به‌خصوص در سطح ملی موفق باشد، این پژوهش طراحی شده است به همین دلیل به نظر می‌رسد از بررسی عوامل تأثیرگذار بر کاهش بهره‌وری‌ها در بین کارکنان در دستگاه‌های دولتی استان تا حدی غفلت شده است؛ بنابراین، لزوم انجام مطالعات عمیق و کارآمد در سطح فهم عوامل کاهش بهره‌وری از دید مجریان به‌شدت احساس می‌شود.

۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. استراتژی پژوهش استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی (گرانهیم و لندمن، ۲۰۰۴) استفاده شده است. روش تحلیل محتوا کیفی با انجام فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی نظام‌یافته، در پی تلخیص و ساخت انتزاعی مفاهیم از حجم زیادی از داده‌های متنی، به‌منظور دستیابی به بینش‌های جدید درباره پدیده مورد مطالعه به کار گرفته می‌شود (تاج‌آبادی، احمدی، صدوقی‌اصل و ویس‌مرادی، ۲۰۲۰). با توجه به هدف پژوهش، از ابزار مصاحبه‌ها مشارکت‌کنندگان برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش مجریان در سازمان‌های دولتی استان هستند مجریان هم شامل مدیران، معاونان و کارکنان سازمان‌های دولتی استان است که در حوزه‌های مختلف سازمان‌های دولتی مشغول به فعالیت هستند.

مشارکت‌کنندگان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ و مبنای انتخاب مجریان پنج سال سابقه کاری در مراکز اجرایی در سازمان‌های دولتی بود. با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، تعداد ۲۰ مصاحبه با افرادی که نقش تأثیرگذاری در حوزه نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی بر عهده داشتند، مصاحبه با مجریان تا آنجایی پیش رفت که به اشباع نظری رسید و در پایان

چندین مصاحبه تکمیلی دیگر جهت تأیید اشباع نظری انجام شد. به‌صورت حضوری و در بازه زمانی ۳۵ تا ۶۰ دقیقه استفاده شد. گراند تئوری اشتراوس و کوربین^۸ کدگذاری تحلیل که مشخصاً به نامگذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود^۹. به عبارت بهتر در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند.

۶ . Graneheim & Lundman

۷ . Tajabadi, Ahmadi, Sadooghi Asl & Vaismoradi

۸ . Glaser and Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1990;

کدگذاری داده‌های افرادی که با ایشان مصاحبه شد با حرف "I" انجام شد (جدول شماره ۱). پس از اتمام مرحله کدگذاری برای هریک از کدها یک برچسب انتخاب شد و پس از آن مضامین فرعی که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داده شدند و واژه‌های جدید.

خلق شد و سپس برای تحلیل و مقوله‌بندی کدهای کاهش بهره‌وری کارکنان و مدیران در سازمان‌های دولتی استان از الگوی سه‌شاخگی اهرنجانی (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷) استفاده شد که شامل سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای (محیطی) است

در همین راستا ابتدا در این پژوهش پس از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کاهش بهره‌وری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استان از دیدگاه مجریان نظام اداری مورد بررسی قرار گرفت سپس این عوامل طبق مدل سه‌شاخگی در ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای تقسیم‌بندی شد.

یافته‌ها نشان داد در بعد زمینه‌ای عدم توجه به تخصص و کارایی در انتصاب و انتخاب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان و در بعد رفتاری عدم توجه به به دانش، علم و تخصص در نیروی انسانی و در ابعاد ساختاری بی‌توجهی به قانون بر اساس فراوانی به‌عنوان اصلی‌ترین عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی در استان هستند.

(جدول ۱) جامعه آماری پژوهش (مجریان دستگاه‌های دولتی)

کد	جنسیت	سمت	سابقه (سال)
I01	زن	کارشناس	۱۰
I02	مرد	رئیس	۲۵
I03	مرد	کارشناس مسئول	۳۰
I04	مرد	کارشناس	۱۲
I05	مرد	مدیر اداری و مالی	۲۸
I06	مرد	مدیر اداری و مالی	۲۵
I07	زن	کارشناس	۱۵
I08	مرد	معاون برنامه‌ریزی	۳۰
I09	مرد	کارشناس	۱۵
I010	مرد	کارشناس	۱۴
I011	مرد	رئیس	۲۰
I012	زن	کارشناس	۱۵
I013	مرد	رئیس گروه	۲۶
I014	مرد	کارشناس	۱۶
I015	مرد	کارشناس	۲۳
I016	زن	رئیس گروه	۲۸
I017	مرد	کارشناس	۱۵
I018	مرد	کارشناس	۱۶
I019	مرد	کارشناس	۱۸
I020	مرد	کارشناس	۱۷

۵. یافته‌های پژوهش

درواقع تشخیص و شناخت کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی مهم‌ترین گام در ایجاد بهره‌وری آن در این‌گونه سازمان‌ها به‌خصوص در دستگاه‌های دولتی استان می‌باشد و اگر این عوامل کاهش

بهره‌وری‌ها در نیروی انسانی به‌درستی شناسایی و واکاوی نشوند به‌احتمال‌قوی، بهره‌وری مطلوبی در این‌گونه سازمان‌ها صورت نخواهد گرفت.

جدول ۳. مضامین استخراجی کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی

کدها	فراوانی	مضامین	مضمون فراگیر
I01, I029, I06, I06	۴	نبود نظام انگیزشی	ساختاری
I02, I010, I07	۳	عدم وجود نظام نظرسنجی و پایش متغیرها	
I02, I09, I011, I016	۴	عدم تناسب رشته شغلی کارکنان با تحصیلات و تجارب	
I02, I09	۲	عدم تحلیل برنامه‌های گذشته و شناسایی علل شکست آن	
I02, I08, I05, I013	۴	عدم انتقال درست تجربیات	
I02, I09	۲	نبود ساختار آموزشی مناسب به افراد در زمینه پست تخصصی	
I03	۱	نبود ساختار نظارتی کافی بر عملکرد مدیران و کارکنان	
I05	۱	عدم نظارت کافی بر ابعاد نیروی انسانی	
I06, I03 I011, I016, I07	۵	بی‌توجهی به قانون	
I07, I016, I04	۳	ناکارآمدی نظام استخدام کارکنان دولت	
I08, I010, I012	۳	نبود توازن در تخصیص نیروی انسانی در بخش دولتی	
I010	۱	اجرای ناقص قانون مدیریت خدمات کشور	
I010, I07	۲	نبود نظام ارزیابی عملکرد ساختارمند و چابک کارکنان	
I04	۱	عدم تجدیدنظر در فرایندهای اداری	
I07, I05	۲	عدم ایفای درست نقش سازمان اداری و استخدامی کشور	
I04	۱	تشریفات زیاد بروکراسی اداری در دولت	
I015, I017	۳	تعطیلی‌های غیر هدفمند	
I04, I08, I09	۳	عدم تناسب بین کار و پرداختی‌ها	
I06	۱	نداشتن ثبات پست مدیریتی	
I02, I04, I03, I011, I016	۵	عدم توجه به مشکلات رفتاری	رفتاری
I08	۱	ضعف در کاربرد شیوه‌های نوین مدیریتی	
I02	۱	عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	
I02, I05, I011, I06, I09, I014, I017	۷	ارجحیت رابطه مداری به ضابطه مداری	

کدها	فراوانی	مضامین	مضمون فراگیر
102, 105, 1011, 106, 109, 1014, 1017	۷	ارجحیت رابطه مداری به ضابطه مداری	
103, 103, 104, 1012	۴	عمل سلیقه‌ای مدیران	
1011, 1010, 101, 107, 1012, 1029	۶	عدم توجه به دانش و علم	
1016	۱	یکسان نگرشی به عملکرد	
1013	۱	عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر و روحیه پژوهشگری در رفتار مدیران	
103, 1012, 107, 1012, 1017,	۵	عدم اجرای درست قوانین فعلی توسط مجریان	
102, 104, 105, 1029, 1010	۵	بی‌انگیزگی مدیران و کارکنان دولتی	
1010	۱	بی‌توجهی به تجارب گذشته	
106, 101, 108, 1029	۴	ناکافی بودن منابع مالی	
1011, 105	۲	عدم انطباق شرایط موجود در نظام نیروی انسانی با قوانین	
102	۱	ترجیح دادن منافع فردی به منافع جمعی	زمینه‌ای
102, 1011	۲	عدم خط‌مشی‌گذاری مناسب	
102, 1015	۲	هدف‌گذاری غیرواقع‌بینانه و ایده‌آلی اهداف	
	۲	عدم باور به نیروی انسانی	
108, 105, 103	۳	عدم توجه به جایگاه نیروی انسانی به‌عنوان پیشران تعالی کشور	
108, 105, 1014	۳	ضعف نقش‌های حاکمیتی دولت در مقابل نقش‌های تصدی‌گری	
1011, 1018	۲	فقدان تناسب شاکله نظام اداری با نیازهای کشور	
1012	۱	عدم توازن در تعداد و کیفیت نیروی انسانی	
109, 1010, 1019, 104	۴	به فراموشی سپردن برنامه‌های نیروی انسانی با تغییرات دولت	
102, 109, 105	۳	عدم حاکمیت حرفه‌گرایی	
104, 107, 109, 1020, 106, 101, 102, 1012, 105, 1011, 1013, 1029, 104	۱۳	عدم توجه به تخصص و کارایی در انتصاب و انتخاب	

۶. بحث و نتیجه‌گیری:

وجود نیروی انسانی کارآمد و اثربخش در بخش دولتی، که به آینده کشور احساس مسئولیت جدی کند، کلید توسعه‌یافتگی هر کشوری است و برای هر حکومت امری ضروری است کوتارییدی (۲۰۱۹). هر سازمانی برای اینکه بتواند در عصر رقابتی امروز به حیات خویش ادامه دهد، ناگزیر است از منابع محدود در دسترسش، بهینه‌ترین استفاده را ببرد که این همان مفهوم بهره‌وری است.

جهت رسیدن به این مهم به‌طور اصولی و علمی، سازمان بایستی یک برنامه بهبود بهره‌وری رسمی را به کار گیرد و تمام عناصر چرخه بهره‌وری از قبیل اندازه‌گیری بهره‌وری، برنامه‌ریزی، بهبود بهره‌وری و ... بایستی با توجه به شرایط، اهداف و وظایف سازمان‌های دولتی و امکان اجرایی شدن شیوه انتخابی در این‌گونه سازمان‌ها، انتخاب گردند. در صورت تحقق این اهداف، سازمان می‌تواند به موفقیت قابل توجه خویش در عرصه فعالیت اش امیدوار باشد. مطالعات میدانی در خصوص نیروی

انسانی در سازمان‌های دولتی در جوامع در حال توسعه از جمله ایران، نشان‌دهنده آن است که در آن‌ها انواع مختلفی از کاهش بهره‌وری در بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها به وجود آمده و آن‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار داده است.

از این رو برای بهبود وضعیت نیروی انسانی در بخش دولتی کشور به خصوص در استان ضرورت تدوین این پژوهش احساس می‌شود و یافته‌های آن می‌تواند به مدیران دستگاه‌های دولتی برای توانمندسازی و افزایش موفقیت آن‌ها کمک کند؛ بنابراین وجود نیروی انسانی کارآمد و بهره‌ور در سازمان‌های دولتی می‌تواند پیش‌نیاز نوسازی اجتماعی محسوب شده و اقدامات مؤثر و اثربخش آن منجر به ارتقای سطح اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی باشد و بر اساس یافته‌های این پژوهش که پس از تجزیه و تحلیل شناسایی شد که در نهایت به ۴۳ دلیل اصلی منتهی شد و در ابعاد سه‌گانه دسته‌بندی شد.

به‌منظور اثربخشی و کارآمدی و بهبود فرایند توسعه بیشتر نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی استان لازم است مهارت‌های مدیریتی و فردی کارکنان افزایش یابد و سازگاری میان ابعاد مدیریتی، سیاسی قانونی و حرفه‌ای با ویژگی‌های فرهنگی استان که از عقلانیت بیشتری برخوردارند، برقرار و شرایطی فراهم شود که مدیران دستگاه‌های دولتی بتوانند

ضمن آشنایی با عوامل کاهش بهره‌وری در راستای توانمندسازی و افزایش موفقیت آن در سازمان‌های دولتی بهره ببرند. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی استان در سه محور رفتاری، ساختاری و محیطی قابل دسته‌بندی است. بر اساس یافته‌های این پژوهش بیشترین فراوانی مربوط به ناکارآمدی نظام منابع انسانی کشور به عدم توجه به تخصص و کارایی در انتصاب و انتخاب است. که با یافته‌های یگانه و سو (۲۰۰۸)، اشعاری (۱۴۰۰). قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰)، همسو است.

در انتها لازم است اشاره شود که بهبود وضعیت نیروی انسانی در کشور و استان در گروه انجام اصلاحات اساسی و پیگیرانه پیرامون هر یک از عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری به وجود آورنده کاهش بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی است.

۷. رهنمودها و پیشنهادهای پژوهش

یافته‌های این پژوهش می‌تواند رهنمودهای سازنده‌ای را برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی استان فراروی سیاست‌گذاران به‌ویژه مدیران اجرایی و کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور به‌ویژه استان داشته باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مجریان در گام نخست، با مطالعه عوامل کاهش بهره‌وری

نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی، دانش، آگاهی و شناخت خود را در راستای بهره‌وری کارکنان ارتقا بدهند تا بتوانند تصمیماتی مبتنی بر شواهد و اطلاعات دقیق در مورد کاهش بهره‌وری‌ها اتخاذ کنند. همچنین در بعد رفتاری پیشنهاد می‌شود، برای ارتقا و انتصاب مدیران و کارشناسان، شایستگی، تجربه و تخصص فنی، در استخدام‌های دولتی در رأس برنامه‌ها قرار گیرد و در انتخاب جز کارآمدی و بهره‌ور کردن سازمان‌های دولتی چیز دیگری مدنظر قرار نگیرد. در چنین شرایطی است که به افزایش روحیه کارکنان و سطح رضایت مردم از سازمان‌های دولتی خواهد شد. اگر کارکنان، نظام ارتقای شغلی و انتصاب را عادلانه درک کنند، نقش مؤثری در بهبود انگیزه آن‌ها خواهد داشت. افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی در گروه انجام اصلاحات اساسی در حوزه‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است که این مهم جر با ایجاد یک وفاق ملی و اراده مستتر شده در ساختار نظام اداری مهیا نخواهد شد.

۸. سپاسگزاری:

از کلیه پاسخ‌دهندگان در سازمان‌های دولتی، دستگاه‌های اجرایی استان همدان، استانداری و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان که نویسنده را در انجام این پژوهش یاری کردند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌کنم.

منابع و مأخذ:

آغاز، عسل؛ شیخ، علیرضا؛ امیرخانی طیبیه (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی: مطالعه‌ای در وزارتخانه‌های ایران، مجله مطالعات مدیریت ایرانیان، ۳، ۶۶۷-۶۹۵. (IJMS)

اشعاری، محسن؛ طهماسبی سعید؛ نفیسی، علیرضا (۱۴۰۰). تلنگر برای ایران: مطالعات موردی سیاست‌گذاری تغییر رفتار در ایران و جهان. تهران: ملیکان، ۳۵۵ ص.

حق‌شناس گرگابی، محمد؛ نرگسیان عباس. مطالعه رابطه سیاست - اداره در جمهوری اسلامی ایران فرایند مدیریت و توسعه ۱۳۹۶؛ ۳۰ (۴) ۹۶-۶۹

صانعی، مهدی، (۱۳۹۰). نقش معنویت سازمانی در عملکرد سازمان، رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. ص ۶۰.

طبرسا، غلامعلی. (۱۴۰۰). جانمایی صندلی‌های سیاسی و حرفه‌ای در نظام مدیریت دولتی ایران (ماهیت، محتوی و شاخص‌ها). مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰ (۱۰۰)، ۹-۳۴.

عسگری ده آبادی، حمیدرضا. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی نظام جذب و تأمین منابع انسانی در بخش دولتی ایران: مطالعه‌ای درباره روش‌های مکمل آزمون‌های استخدامی. (۱۹۴۲۵). ماهنامه گزارش‌های

کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۱ (۹)، ۱۹۴۲۵. doi: ۲۰۲۳,۹۸۸۶.report/۱۰,۲۲۰۳۴

فرهادی نژاد، محسن؛ لیلی دوست، فاطمه؛ حسانی، محسن (۱۴۰۱). بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۱۲ (۲) ۸۵-۱۱۰

فاضلی، عبدالرضا (۱۳۹۰). درآمدی بر نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ملی (مطالعه موردی: چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران). مجلس و راهبرد، ۱۸ (۶۷)، ۲۵۳-۲۸۷.

قانون مدیریت خدمات کشوری با اصلاحات (۱۳۸۶)

مصوبات مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۳). قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳ - ۱۴۰۷). تهران: انتشارات معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات.

قلی‌پور، آرین (۱۴۰۱). سخن سردبیر: پیامدهای پیش‌بینی‌نشده نظام‌های سنتی حقوق و مزایا در کشور. مدیریت دولتی، ۱۴ (۱)، ۱-۳.

قلی‌پور سوتی، رحمت اله؛ زرجو، شبنم و نجفی رستاقی، حیدر (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی

با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی. مطالعات منابع انسانی، ۱۴ (۲).

گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور (۱۳۸۲). انتشارات معاونت امور مدیریت و منابع سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت‌امور پشتیبانی،

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۵). گزارش نظارتی درباره اجرای قوانین مربوط به محیط کسب‌وکار: ۱. عملکرد دولت در کاهش رتبه ایران در گزارش انجام کسب‌وکار بانک جهانی (گزارش نظارتی ماده) ۴ (قانون بهبود مستمر محیط کسب‌وکار)، شماره مسلسل ۱۵۱۸۲.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۴۰۲) نظام اداری و مدیریت توسعه در ایران: ارزیابی آمادگی و کیفیت بوروکراسی در آستانه برنامه هفتم توسعه. تهیه و تدوین‌کنندگان حسن کاویانی و فهیمه غفرانی: مطالعات راهبردی شماره مسلسل ۱۹۰۴۰:

واعظی، رضا (۱۴۰۰). نقد مدیریت دولتی و مدیریت توسعه در ایران. حکمرانی و توسعه، ۱ (۱)، ۳۱-۴۳.

میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

نقوی م؛ ع. واعظی؛ ر. قربانی زاده و افکانه
م (۱۳۹۷). الگوی تعالی منابع انسانی در
سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت
سازمان‌های دولتی (۲): ۶-۱۱-۲۶

Hanson T. Efficiency and productivity in
the operational units of the armed forces:
A Norwegian example. International
Journal of Production Economics. ۲۰۱۶
Sep ۲۳-۱۷۹:۱۲;۱

Abtahi H. Productivity (Principles,
Basics, in crease and measurement
Methods). Tehran Foozhan; ۲۰۱۶

پیوست ها جدول شماره یک جدول شماره ۲. کدهای توصیفی استخراجی از مصاحبه‌شوندگان

کد	مضمون‌های استخراجی	طبقه‌بندی کدها		
		زمینه‌ای	ساختاری	رفتاری
۱۰۱	عدم شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران		*	
	نداشتن انگیزه کافی کارکنان دولت برای کار کردن		*	*
	عدم وجود ساختارهای برای افکار سنجی کارکنان در		*	
	عدم باور به دانش در نظام مدیریتی کشور	*		
	عدم اعتقاد و شناخت کافی به بهره‌وری نیروی انسانی		*	
	عدم تناسب رشته شغلی کارکنان با تحصیلات و تجارب		*	
	نداشتن برنامه‌های بلندمدت در بهره‌وری نیروی انسانی		*	
	عدم توجه به مشکلات رفتاری			*
	نبود نظام تحلیل برنامه‌های گذشته و شناسایی علل شکست آن		*	
	عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی		*	
	هدف‌گذاری غیرواقع‌بینانه و ایده آلی اهداف	*		
	عدم توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان در مدیریت			*
	عدم استفاده از نخبگان در مدیریت		*	
	عدم خطامشی‌گذاری مناسب		*	
	ترجیح دادن منافع فردی به منافع جمعی به‌عنوان نوعی ارزش فرهنگی	*		
	نبود ساختار آموزشی مناسب به افراد در زمینه پست تخصصی		*	
	عدم انتقال تجربیات در نظام مدیریت	*		
	نبود نظام شایسته‌سالاری		*	
	ارجحیت رابطه مداری به ضابطه مداری			*
	عدم توجه به تخصص و کارایی و بهره‌وری در انتصاب و انتخاب			*



نویسنده :
طاهره رحیمیان^۱

عنوان مقاله:

پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و رفتار کارکنان در بخش دولتی:

یک مرور سیستماتیک از شواهد کیفی با تأکید بر نقش
فرهنگ سازمانی، عدالت ادراک شده و پیامدهای ناخواسته

ایمیل:

mpo.h.rahimian@gmail.com

چکیده:

در دهه‌های اخیر، نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی در بخش دولتی کشورهای در حال توسعه با استقبال روزافزونی مواجه شده‌اند. با این حال، شواهد موجود درباره تأثیر این نظام‌ها بر رفتار کارکنان، تصویری متناقض ارائه می‌دهد. این پژوهش با هدف ترکیب نظام‌مند شواهد کیفی و با استفاده از روش سنتز موضوعی^۱ به بررسی این پدیده پرداخته است. با جستجوی جامع در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی و ایرانی، ۲۸ مطالعه کیفی مرتبط منتشر شده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ گردآوری و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که اجرای نظام پرداخت فردی در بخش دولتی به کاهش روحیه همکاری، رواج رفتارهای صورتی و تضعیف انگیزه درونی کارکنان منجر می‌شود. فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی کلیدی و عدالت ادراک‌شده به عنوان سنگ بنا، جهت و شدت تأثیرات این نظام را تعدیل می‌کنند. موفقیت در اجرای این نظام‌ها مستلزم بسترسازی فرهنگی، توجه به پیامدهای ناخواسته و همسویی با بافت فرهنگی سازمان است.

کلمات کلیدی: نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، رفتار سازمانی، بخش دولتی، فرهنگ سازمانی، پیامدهای ناخواسته، سنتز کیفی^۲

^۱ thematic synthesis

^۲ ترکیب نظام‌مند یافته‌های مطالعات کیفی برای تولید یک درک جدید و بزرگتر

^۱ نویسنده مسئول، دکترای مدیریت دولتی-منابع انسانی، مدیر گروه نوسازی اداری و مدیریت عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان همدان

در سال‌های اخیر، شاهد گسترش به کارگیری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی در بخش دولتی کشورهای در حال توسعه بوده‌ایم. اگرچه این نظام به عنوان راهکاری برای ارتقای بهره‌وری و پاسخگویی معرفی شده، اما شواهد تجربی از پیامدهای ناخواسته و گاه نگران‌کننده حکایت دارند. این تناقض‌ها نشان می‌دهد که رابطه بین نظام پرداخت فردی و رفتار کارکنان، هرگز رابطه‌ای خطی نبوده و توسط عوامل واسطه‌ای مهمی تعدیل می‌شود. سه شکاف عمده در ادبیات موجود عبارتند از: غفلت از ابعاد کیفی و رفتاری، کم‌توجهی به نقش فرهنگ سازمانی، و کاوش ناکافی پیامدهای ناخواسته در بستر بخش دولتی. این پژوهش با هدف پاسخگویی به این شکاف‌ها در قالب یک مرور سیستماتیک کیفی طراحی شده است. نوآوری اصلی این پژوهش در رویکرد کیفی و نظام‌مند آن به سیاست پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی است. برخلاف عموم مطالعات پیشین که عمدتاً بر اثربخشی یا کارایی این نظام تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر با استناد به شواهد کیفی، سازوکارهای پنهان رفتاری، فرهنگی و ادراکی را که منجر به پیامدهای ناخواسته این نظام می‌شوند، آشکار می‌سازد. همچنین، با برجسته‌سازی نقش عدالت ادراک‌شده و فرهنگ سازمانی، این مطالعه تصویری چندلایه از تعامل بین

سیاست پرداخت و رفتار کارکنان در بخش دولتی ارائه می‌دهد.

۲. چارچوب نظری

برای تبیین رابطه چندلایه میان نظام پرداخت فردی و رفتار کارکنان، این پژوهش از چارچوبی سه‌بعدی بهره می‌گیرد که زوایای پنهان این تعامل را روشن می‌سازد.

بُعد نخست: چرایی تلاش (مبنای انگیزش)

بر پایه نظریه انتظار (وروم، ۱۹۶۴)، انگیزه افراد از سه باور سرچشمه می‌گیرد:

• باور به این که تلاش بیشتر، به عملکرد برتر می‌انجامد (وابسته به شفافیت اهداف و حمایت سازمانی)

• باور به این که عملکرد برتر، پاداش قطعی در پی خواهد داشت (وابسته به عادلانه بودن ارزیابی و وفاداری سازمان به وعده‌ها)

• باور به این که پاداش پیشنهادی، ارزش پذیرش دارد (وابسته به جذابیت مشوق در سبب حقوقی ثابت)

اگر هر یک از این حلقه‌های اعتماد شکسته شود، زنجیره انگیزش ناکام خواهد ماند.

بُعد دوم: نقش کانونی فرهنگ

فرهنگ سازمانی (شاین، ۱۹۸۵)، عینکی است که کارکنان از پشت آن به نظام پاداش می‌نگرند:

• در محیط‌های جمع‌گرا (هوفستد، ۱۹۸۴)،

پاداش فردی می‌تواند همکاری را به رقابتی ناسالم تبدیل کند

• در ساختارهای سلسله‌مراتبی، ارزیابی عملکرد ممکن است ابزاری برای اعمال نفوذ تلقی شود

• در فرهنگ‌های ریسک‌گریز، ابهام در معیارها، خلاقیت را قربانی رفتارهای محتاطانه می‌کند

بُعد سوم: پیامدهای ناخواسته

گاه مشوق‌های مالی، انگیزه‌های درونی را به حاشیه می‌رانند (دسی و رایان، ۱۹۸۵):

• کیفیت قربانی کمیت می‌شود

• همکاری جای خود را به حسابگری می‌دهد

• نوآوری در پیچ‌وخم معیارهای ازپیش تعیین شده گم می‌شود

این سه بعد، نقشه راهی برای درک عمیق‌تر این پرسش فراهم می‌آورد که چرا یک نظام پرداخت واحد، در محیط‌های گوناگون نتایجی این‌چنین متفاوت به بار می‌آورد.

۳. روش‌شناسی

روش پژوهش

این مطالعه در قالب یک مرور نظام‌مند کیفی و با هدف ترکیب و تفسیر یافته‌های

مطالعات پیشین در حوزه مورد بررسی انجام شده است.

در این مسیر، برای گزارش یافته‌ها از راهنمای PRISMA^۳ و برای تحلیل داده‌های کیفی از روش سنتز موضوعی^۴ (تماتیک/ شماتیک) استفاده شد.

۳-۱. معیارهای گزینش مطالعات

مطالعات بر پایه چارچوب ازپیش تعیین‌شده PICOS^۵ و معیارهای زیر برگزیده شدند:

شرایط ورود مطالعات:

– جامعه مورد مطالعه: کارکنان بخش دولتی و نیمه‌دولتی در تمامی رده‌های شغلی

– پدیده محوری: تجربه زیسته و ادراک کارکنان و مدیران از اجرای نظام پرداخت فردی

– زمینه پژوهش: سازمان‌های دولتی در هر کشور، با اولویت یافته‌های قابل تسری به بستر کشورهای در حال توسعه

– طرح پژوهش: مطالعات کیفی (همچون پدیدارشناسی، نظریه زمینه‌ای، قوم‌نگاری و موردکاوی) یا مطالعات ترکیبی با بخش کیفی غنی

– زبان و بازه زمانی: مقالات فارسی و انگلیسی منتشرشده از دی ۱۳۷۸ تا دی ۱۴۰۳

^۳ Preferred Reporting Items for Systematic

Reviews and Meta-Analyses

^۴ Thematic Synthesis

^۵ Population, Intervention, Comparison, Outcomes, Study design

- مطالعاتی که به طور انحصاری بر پاداش گروهی یا سازمانی متمرکز بودند (بدون بخش کیفی مجزا درباره پرداخت فردی)
- پژوهش‌های صرفاً کمی، مدل‌سازی‌های ریاضی، سرمقاله‌ها، مقالات مروری و پایان‌نامه‌های منتشر نشده
- مطالعاتی که به طور خاص و متمایز به بخش خصوصی پرداخته‌اند.

جستجوی نظام‌مند منابع در تاریخ ۱۵ دی ۱۴۰۳ در پایگاه‌های اطلاعاتی زیر انجام شد:

پایگاه‌های بین‌المللی: اسکوپوس^۶، وب‌او
ساینس^۷، پاب‌مد^۸، سایک‌اینفو^۹، امرالد^{۱۰}
و ساینس‌دایرکت^{۱۱}
پایگاه‌های داخلی: پایگاه اطلاعات علمی
جهاد دانشگاهی^{۱۲} (SID)، مگیران^{۱۳} و
ایراندک^{۱۴}

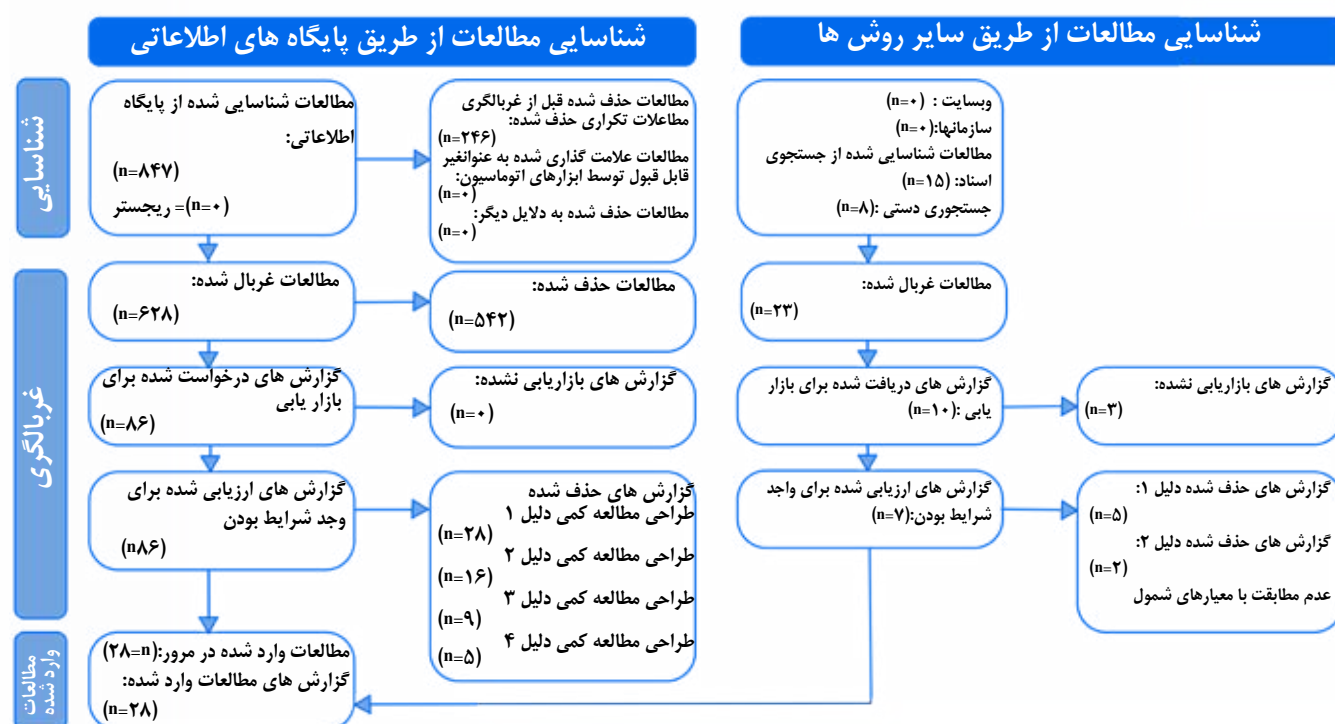
راهبرد جستجو با همراهی کتابدار
 متخصص و با بهره‌گیری از عملگرهای

- | | |
|----|---------------------------------|
| ٦ | Scopus |
| ٧ | Web of Science |
| ٨ | PubMed |
| ٩ | PsycINFO |
| ١٠ | Emerald Insight |
| ١١ | ScienceDirect |
| ١٢ | Scientific Information Database |
| ١٣ | Magiran |
| ١٤ | IranDoc |

بولی و ترکیب کلیدواژه‌های اصلی شامل:
 «پرداخت مبتنی بر عملکرد»، «بخش دولتی»، «رفتار کارکنان»، «فرهنگ سازمانی»
 و «پژوهش کیفی» و معادل‌های انگلیسی
 آن‌ها تدوین شد (پیوست ۲). جستجو تا
 رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، تا آن
 جا که مطالعات جدید، تم یا بینش جدیدی
 به یافته‌های موجود اضافه نکردند به این
 معنا که فرآیند استخراج و تحلیل داده‌ها تا
 مرحله‌ای ادامه یافت که افزودن مطالعات
 جدید منجر به ظهور کد یا درون‌مایه
 مفهومی تازه‌ای نشد و بدین ترتیب، اشباع
 نظری در سطح تم‌های تحلیلی حاصل
 گردید.

تمامی مراحل غربالگری و انتخاب مطالعات، به صورت مستقل و توسط پژوهشگر و دستیار انجام پذیرفت. در مواردی که بین دو بررسی در خصوص شمول یا خروج یک مطالعه اختلاف نظر پدید می‌آمد، این اختلاف از طریق بحث و تبادل نظر و در صورت لزوم، با مشورت یک پژوهشگر دوم برطرف شد.

توضیح آن که از مجموع ۱۲۵۶ مطالعه شناسایی شده اولیه، ۴۳ مطالعه برای ارزیابی متن کامل در نظر گرفته شد که در نهایت ۲۸ مطالعه واجد تمام معیارها شناخته شده و در سنتز نهایی قرار گرفتند.



نشان‌دهنده فرآیند انتخاب مطالعات PRISMA شکل یک: نمودار جریان

۳-۴. استخراج داده‌ها و ارزیابی کیفیت مطالعات

ارزیابی کیفیت روش‌شناختی مطالعات واجد شرایط، با استفاده از چک‌لیست استاندارد CASP^۱ (برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی) ویژه مطالعات کیفی،

توسط دو ارزیاب به صورت مستقل انجام شد. استخراج داده‌ها و ارزیابی کیفیت مطالعات در جدول شماره یک آمده است.

جدول شماره یک: استخراج داده‌ها و ارزیابی کیفیت مطالعات

جنبه روش‌شناختی	کیفیت			تأثیر بر سنتز
	بالا (۱۹)	متوسط (۷)	پایین (۲)	
طراحی پژوهش	✓✓✓	✓✓	✓	وزن بیشتر به کیفیت بالا
گردآوری داده	مصاحبه‌های عمیق	مصاحبه نیمه ساختاریافته	تمرکز گروهی	همه استفاده شدند
تحلیل داده	کدگذاری نظری	تحلیل محتوای کیفی	توصیف ساده	تحلیل‌های عمیق‌تر اولویت داشتند
ملاحظات اخلاقی	رعایت کامل	ذکر شده	عدم شفافیت	-

نتایج ارزیابی کیفیت نشان داد که ۶۸٪ مطالعات (۱۹ مطالعه) از کیفیت روش‌شناختی بالا برخوردار بودند که اعتبار محکم و بادوام^۲ به سنتز نهایی بخشید. ۷ مطالعه (۲۵٪) کیفیت متوسط و ۲ مطالعه (۷٪) کیفیت نسبتاً پایین داشتند که عمدتاً به دلیل عدم شفافیت در فرآیند تحلیل یا نمونه‌گیری بود. با این حال، به منظور پوشش حداکثری شواهد موجود، تمامی مطالعات در سنتز لحاظ شدند، اما در تفسیر

نهایی به کیفیت روش‌شناختی هر مطالعه توجه شد و نتایج این ارزیابی مبنایی برای حذف مطالعات قرار نگرفت، در عوض در درک عمق، اعتبار و میزان اتکاپذیری شواهد گردآوری شده، نقش بسیار مهمی ایفا کرد.

۳-۵. روش سنتز و تحلیل داده‌ها

داده‌های کیفی متشکل از یافته‌ها، نقل‌قول‌های کلیدی و تفسیرهای ارائه‌شده

در مطالعات، با بهره‌گیری از روش سنتز موضوعی و با استفاده از نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ مورد تحلیل قرار گرفتند. این فرآیند تحلیلی در سه مرحله اساسی زیر به پیش رفت:

۱. کدگذاری باز: در این گام، متون استخراج‌شده از کلیه مطالعات منتخب، به صورت خط به خط مورد بررسی قرار گرفته و کدهای اولیه استخراج شد.

۲. شکل‌گیری تم‌های توصیفی: در گام دوم، کدهای مشابه و مرتبط در قالب تم‌های گسترده‌تر دسته‌بندی شدند. این تم‌ها مستقیماً ریشه در داده‌های خام مطالعات داشتند.

۳. توسعه تم‌های تحلیلی: در نهایت و در گام سوم، با تفسیر عمیق‌تر و پیوند دادن تم‌های توصیفی، تم‌های تحلیلی شکل گرفتند. این تم‌ها که فراتر از توصیف صرف داده‌ها حرکت می‌کنند، به تبیین الگوهای پنهان و مکانیسم‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه پرداختند.

برای شفافیت بیشتر و عینی‌سازی فرآیند تحلیل، چگونگی شکل‌گیری یکی از درون‌مایه‌های نهایی (تم) از داده‌های خام تا مفهوم نهایی «کشمکش انگیزشی» در ادامه ارائه شده است. این فرآیند برای سایر تم‌ها نیز به طور مشابه تکرار شد.

برای کاهش خطر سوگیری پژوهشگر، از رویکرد چند پژوهشگری^۳ استفاده شد و فرآیند کدگذاری توسط دو تحلیل‌گر به صورت مستقل انجام گرفت. همچنین از رویکرد بازتابندگی برای آگاهی از پیش‌فرض‌های پژوهشگران استفاده شد^۴

مرحله ۱: کدهای اولیه (از داده‌های خام مطالعات)

۰- از نقل‌قول‌ها و یافته‌های مطالعات استخراج شد. برای مثال:

۰- مطالعه ۱۲ (پرستار): «پیش از این، آرامش بیماران اولویت اصلی من بود... اکنون ناخودآگاه تمرکز من به تکمیل هرچه سریع‌تر پرونده‌ها و برآورده کردن شاخص‌ها معطوف شده است.»

۰۰ کدهای استخراج شده: «تغییر اولویت از کیفیت به کمیت»، «کمرنگ شدن جنبه انسانی کار»

۰- مطالعه ۷ (یک کارمند اداری): «دیگر برای یادگیری کار جدید انگیزه‌ای ندارم، مگر اینکه مستقیماً در امتیاز عملکردم تأثیر داشته باشد.»

۰۰ کدهای استخراج شده: «انگیزه مشروط

به پاداش»، «کاهش انگیزه برای یادگیری مستقل»

۰- مطالعه ۲۰ (یک معلم): «حس می‌کنم دارم برای «عدد» تدریس می‌کنم، نه برای

^۳ triangulation

^۴ reflexivity

^۱ Critical Appraisal Skills Programm

^۲ robust

شکوفایی دانشجویان.»

♦♦ **کدهای استخراج شده:** «احساس ابزاری شدن»، «جابجایی هدف نهایی»

مرحله ۲: شکل‌گیری تم‌های توصیفی

♦- کدهای اولیه مشابه در گروه‌های بزرگ‌تر دسته‌بندی شدند:

♦- **تم توصیفی ۱-الف:** «تغییر کانون توجه از اهداف کیفی به اهداف کمی»

♦♦ شامل کدهای: «تغییر اولویت از کیفیت به کمیت»، «تمرکز بر شاخص‌های قابل اندازه‌گیری»

♦- **تم توصیفی ۱-ب:** «کاهش تدریجی انگیزه‌های درونی»

♦♦ شامل کدهای: «کمرنگ شدن جنبه انگیزش درونی»، «کاهش انگیزه برای یادگیری مستقل»، «احساس ابزاری شدن»

♦- **تم توصیفی ۱-ج:** «شرطی شدن رفتار با پاداش مالی»

♦♦ شامل کدهای: «انگیزه مشروط به پاداش»، «جابجایی هدف نهایی»

مرحله ۳: توسعه تم تحلیلی نهایی

♦- در این مرحله، با تفسیر عمیق‌تر و پیوند دادن تم‌های توصیفی، الگوی پنهان و مفهومی فراگیری استخراج شد:

♦- **تم تحلیلی نهایی:** «کشمکش انگیزشی»

♦♦ این تم تحلیلی، حاکی از یک تعارض و جابجایی در نظام انگیزشی کارکنان است. در این پدیده، مشوق‌های بیرونی

(پاداش مالی) نه تنها به تقویت انگیزه منجر نمی‌شوند، بلکه با تضعیف احساس خودمختاری و معنادار بودن کار، به طور ناخواسته جایگزین انگیزه‌های درونی (مانند لذت از خدمت‌رسانی، حس مسئولیت اخلاقی و علاقه به یادگیری) می‌شوند. این سه تم توصیفی، ابعاد مختلف این کشمکش را نشان می‌دهند:

♦- «تغییر کانون توجه» (بعد شناختی)

♦- «کاهش انگیزه‌های درونی» (بعد عاطفی)

♦- «شرطی شدن رفتار» (بعد رفتاری)

ویژگی‌های کلی مطالعات واردشده به مرور حاضر به این قرار بود که از بین ۲۸ مطالعه نهایی که در این سنتز قرار گرفتند، ۱۶ مطالعه به زبان فارسی و ۱۲ مطالعه به زبان انگلیسی بودند. از نظر حوزه موضوعی نیز، این مطالعات در قالب چهار زمینه اصلی تقسیم‌بندی شدند: بهداشت و درمان (۱۱ مطالعه)، آموزش عالی (۷ مطالعه)، خدمات اداری (۶ مطالعه) و سایر بخش‌های دولتی (۴ مطالعه). با توجه به ماهیت تفسیری پژوهش‌های کیفی، ذکر این نکته ضروری است که نویسنده، با پیشینه کاری در حوزه مدیریت دولتی، از طریق یادداشت‌برداری بازتابی^۵ و مشورت با همکارانی با تخصص‌های مکمل، همواره در تلاش برای آگاهی از پیش‌فرض‌ها و حفظ عینیت در حین فرآیند کدگذاری و

۵ Reflexivity

تحلیل بوده است.

۴. یافته‌ها

تحلیل ۲۸ مطالعه کیفی منتخب، منجر به شناسایی چهار درون‌مایه اصلی شد که تجربه عینی کارکنان بخش دولتی از نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی را بازمی‌تاباند (ناظمی و ترابی، ۱۳۹۲؛ هاشمی و کریمی، ۱۳۹۱).

۴-۱. درون‌مایه یک: کشمکش انگیزشی

شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که نظام پاداش فردی در مشاغل خدماتی، نوعی «جابجایی انگیزشی» پدید می‌آورد که در بلندمدت می‌تواند آسیب‌زا باشد (عابدی و محمدی، ۱۳۹۵). در این پدیده، مشوق‌های بیرونی به تدریج جایگزین انگیزه‌های درونی می‌شوند. در بخش پیش به این شواهد مربوط اشاره شد. این مشاهدات با «تئوری ارزیابی شناختی» همسویی دارد (دسی و رایان، ۱۹۸۵). زمانی که پاداش مالی در قالب ابزاری برای کنترل به کار گرفته می‌شود، احساس خودمختاری و شایستگی در افراد تضعیف شده و انگیزه درونی آنان رو به افول می‌گذارد.

شواهد عینی: یکی از پرستاران شرکت‌کننده در مطالعه‌ای بیان کرده است: «پیش از این، آرامش بیماران اولویت اصلی من بود، چرا که آن را وظیفه‌ای انسانی می‌دانستم. اما اکنون ناخودآگاه تمرکزم به تکمیل هرچه سریع‌تر پرونده‌ها و برآورده کردن

شاخص‌ها معطوف شده است. گویی جنبه انسانی حرفه‌ام کمرنگ شده است.» (مطالعه ۱۲)

تحلیل: این مشاهدات با «تئوری ارزیابی شناختی» همسویی دارد (دسی و رایان، ۱۹۸۵). زمانی که پاداش مالی در قالب ابزاری برای کنترل به کار گرفته می‌شود، احساس خودمختاری و شایستگی در افراد تضعیف شده و انگیزه درونی آنان رو به افول می‌گذارد.

۴-۲. درون‌مایه دو: فرهنگ به عنوان صافی

این درون‌مایه نشان می‌دهد که فرهنگ حاکم بر سازمان، درک و واکنش کارکنان به نظام پاداش را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (قلی‌پور و پیران‌نژاد، ۱۳۹۴؛ هوفستد، ۱۹۸۴). سه زیرمجموعه در این حوزه شناسایی شد:

تعارض با جمع‌گرایی: در سازمان‌هایی با خصلت‌های جمع‌گرایانه، نظام پاداش فردی عاملی برای تضعیف انسجام تیمی و ایجاد رقابت ناسالم ارزیابی شده است (مطالعات ۵، ۸، ۱۵).

تشدید سلسله مراتب: در ساختارهای بسیار متمرکز و سلسله‌مراتبی، نظام ارزیابی عملکرد در عمل به ابزاری برای اعمال نفوذ و حتی سوءاستفاده تبدیل شده است (شاین، ۱۹۸۵). کارمندی در این باره گفته است: «امتیاز عملکرد ما کاملاً وابسته

به رابطه‌مان با مدیر مستقیم است. اگر مطیع و همراه باشید، امتیاز می‌گیرید.» (مطالعه ۲۳)

اجتناب از ریسک: وجود معیارهای عملکرد مبهم و ترس از محرومیت از پاداش، کارکنان را به سمت رفتارهای محتاطانه و دوری از نوآوری سوق داده است (احمدی و زارعی، ۱۴۰۰). در چنین شرایطی، افراد ترجیح می‌دهند به انجام امور routine و کم‌خطر بسنده کنند.

۳-۴. درون‌مایه سه: پیامدهای ناخواسته

این درون‌مایه به توصیف مجموعه‌ای از رفتارهای ضدتولید و ناخواسته می‌پردازد که در پاسخ به نظام پاداش ظهور می‌کنند؛ پدیده‌ای که می‌توان از آن به «سایه نظام پاداش» تعبیر کرد (محمدی و نوری، ۱۳۹۳؛ وایبل و همکاران، ۲۰۱۰).

دستکاری شاخص‌ها: کارکنان می‌آموزند که چگونه نظام را «بازی» کنند. برای نمونه، پرونده‌های ساده‌تر را برمی‌گزینند یا نحوه گزارش‌دهی را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که شاخص‌های عملکرد در بهترین حالت نمایش داده شوند (مطالعات ۳، ۱۸).

کاهش همکاری: کمک به همکاران به عنوان عاملی برای «اتلاف وقت» و مانعی برای دستیابی به اهداف فردی تلقی می‌شود (مطالعه ۱۰).

تمرکز گزینشی: دامنه توجه و effort

کارکنان صرفاً معطوف به وظایفی می‌شود که مستقیماً با پاداش مرتبط هستند و از سایر مسئولیت‌های مهم اما فاقد پاداش مستقیم، غفلت می‌شود (مطالعات ۷، ۲۰).

۴-۴. درون‌مایه چهار: عدالت ادراک شده

ادراک کارکنان از منصفانه بودن نظام، تعیین‌کننده‌ترین عامل در پذیرش یا رد آن بوده است (رضائیان و کاظمی، ۱۳۹۷). این ادراک سه بُعد اصلی دارد:

عدالت توزیعی: تناسب پاداش با میزان تلاش و عملکرد فرد

عدالت رویه‌ای: شفافیت، یکسانی و عاری از جانبداری بودن فرآیند ارزیابی

عدالت مراوده‌ای: برخورد محترمانه و ارائه توضیحات لازم در مورد نتایج ارزیابی

شواهد نشان می‌دهند که اگر کارکنان در هر یک از این ابعاد، نظام را ناعادلانه ببینند، نه تنها اثربخشی آن از بین می‌رود، بلکه می‌تواند به کاهش انگیزه، افزایش نارضایتی و تقویت تمایل به ترک خدمت بینجامد (حاجی‌پور و رضایی، ۱۳۹۹).

بخش ۵: بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش با بخش قابل توجهی از ادبیات پیشین درباره پیامدهای ناخواسته نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد هم‌راستا است. برای مثال، نتایج این مطالعه در خصوص تضعیف انگیزش

درونی و بروز رفتارهای حداقلی با یافته‌های دسی و رایان (۲۰۰۰) و وایبل و اوسترلو (۲۰۱۲) همخوانی دارد. با این حال، پژوهش حاضر فراتر از این مطالعات، نقش میانجی فرهنگ سازمانی و عدالت ادراک‌شده را به عنوان سازوکارهای کلیدی تبیین می‌کند که در مطالعات کمی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی در بخش دولتی، فرایندی ساده و مکانیکی نیست، بلکه پدیده‌ای پیچیده و وابسته به زمینه‌های فرهنگی و سازمانی است. رابطه میان پرداخت عملکردی و رفتار کارکنان، بیش از آن که مستقیم و خطی باشد، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل روان‌شناختی، فرهنگی و ادراکی شکل می‌گیرد.

۵-۱. بازنگری در نقش انگیزش

این درون‌مایه نشان می‌دهد که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی در بسیاری از موارد به جای تقویت انگیزش درونی، موجب شکل‌گیری نوعی کشمکش انگیزشی در میان کارکنان شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که تأکید افراطی بر پاداش‌های مالی، انگیزش‌های حرفه‌ای و تعهدات درونی کارکنان را تضعیف کرده و رفتارهای حداقلی یا فرصت‌طلبانه را تقویت می‌کند. بررسی مطالعات نشان داده است که اگرچه هدف اصلی نظام‌های پرداخت عملکردی، افزایش انگیزه است، اما در

عمل، این نظام‌ها می‌توانند نتیجه‌ای برعکس داشته باشند. زمانی که پاداش مالی به جای قدردانی، به عنوان ابزاری برای کنترل تلقی شود، انگیزه‌های درونی کارکنان کاهش پیدا می‌کند. بسیاری از شرکت‌کنندگان در پژوهش‌های مرورشده گفته‌اند که تمرکز اصلی‌شان از کیفیت کار به «پوشش شاخص‌ها» تغییر کرده است. این موضوع با نظریه‌ی دسی و رایان (۱۹۸۵) همخوانی دارد که بر اهمیت احساس خودمختاری در حفظ انگیزه تأکید می‌کند. به عبارت ساده، وقتی کارکنان احساس کنند تنها برای «عدد» کار می‌کنند، بخش انسانی کارشان رنگ می‌بازد.

۵-۲. نقش تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی

این درون‌مایه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نقشی تعیین‌کننده در نحوه ادراک و واکنش کارکنان نسبت به نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی ایفا می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که در بستر فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی، غیرشفاف و کم‌اعتماد، این نظام نه تنها به بهبود عملکرد منجر نمی‌شود، بلکه به بازتولید رفتارهای محافظه‌کارانه، حداقلی و گاه فرصت‌طلبانه دامن می‌زند. در مقابل، نبود فرهنگ پاسخگویی و گفت‌وگوی باز موجب می‌شود کارکنان نظام پرداخت را بیشتر به عنوان ابزار کنترل مدیریتی تلقی کنند تا سازوکاری برای قدردانی از عملکرد واقعی. در سازمان‌هایی با فرهنگ

جمع‌گرایانه، پرداخت فردی معمولاً نوعی رقابت ناسالم ایجاد می‌کند و روحیه همکاری را کاهش می‌دهد. در مقابل، در فرهنگ‌های رقابتی‌تر، همین نظام ممکن است باعث رشد عملکرد فردی شود. در محیط‌های سلسله‌مراتبی نیز، ارزیابی عملکرد گاه به ابزاری برای اعمال نفوذ مدیران تبدیل می‌شود و احساس عدالت را خدشه‌دار می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هیچ الگوی واحدی برای موفقیت وجود ندارد؛ هر سازمان باید نظام پاداش خود را بر اساس ارزش‌ها و ویژگی‌های فرهنگی‌اش طراحی کند.

۳-۵. رفتارهای ناخواسته و اثرات پنهان

یکی از نکات مهم مرور حاضر، ظهور رفتارهایی است که در ظاهر منطقی‌اند اما در عمل به کارایی سازمان آسیب می‌زنند. یافته‌های این درون‌مایه نشان می‌دهد که اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی، فراتر از اهداف اعلام‌شده، مجموعه‌ای از پیامدهای ناخواسته رفتاری و سازمانی را به دنبال داشته است. این پیامدها شامل تضعیف همکاری، تشدید رقابت‌های ناسالم، کاهش اعتماد متقابل و تمرکز کارکنان بر حداقل الزامات قابل اندازه‌گیری است. نتایج حاکی از آن است که این پیامدهای ناخواسته اغلب به صورت تدریجی و در تعامل با فرهنگ سازمانی و ادراک عدالت شکل می‌گیرند و می‌توانند در بلندمدت اثربخشی سیاست پرداخت را

به‌طور معناداری تضعیف کنند. دستکاری شاخص‌های عملکرد، تمرکز بیش از حد بر کارهای قابل اندازه‌گیری، و کاهش تمایل به همکاری از جمله این رفتارها هستند. به نظر می‌رسد وقتی معیارهای عملکرد فقط کمی و صوری باشند، کارکنان یاد می‌گیرند «چطور امتیاز بگیرند»، نه این که واقعاً بهتر کار کنند. این موضوع هشدار جدی برای مدیران است تا در کنار شاخص‌های کمی، جنبه‌های کیفی و ارزشی کار را هم در نظر بگیرند.

۴-۵. عدالت ادراک‌شده؛ کلید اعتماد و اثربخشی

این درون‌مایه بیانگر آن است که ادراک کارکنان از عدالت، نقش محوری در شکل‌گیری پیامدهای رفتاری نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد هنگامی که کارکنان فرآیندهای ارزیابی عملکرد و تخصیص پاداش را ناعادلانه، سلیقه‌ای یا غیرشفاف تلقی می‌کنند، انگیزش درونی کاهش یافته و تمایل به رفتارهای تدافعی، مقایسه‌ای و بعضاً اعتراضی افزایش می‌یابد. از این منظر، عدالت ادراک‌شده نه تنها یک پیامد، بلکه سازوکاری تبیینی برای درک واکنش‌های منفی کارکنان به این سیاست تلقی می‌شود. ادراک عدالت در سه بعد توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای، از مهم‌ترین عوامل پذیرش یا رد نظام پرداخت عملکردی است. تجربه‌ها نشان می‌دهد

حتی پاداش‌های اندک، اگر منصفانه و شفاف توزیع شوند، می‌توانند انگیزه‌بخش باشند؛ اما در مقابل، هرگونه بی‌عدالتی یا جانبداری، اعتماد کارکنان را از بین می‌برد. به عبارت دیگر، عدالت از خود پاداش مهم‌تر است، چون احساس بی‌عدالتی، بنیان انگیزش را سست می‌کند و بر روابط کاری تأثیر منفی می‌گذارد. یافته‌های این مرور به وضوح نشان می‌دهد که «عدالت ادراک شده» تنها یک یافته در کنار سایر یافته‌ها نیست، بلکه سنگ بنایی است که پذیرش، اثربخشی و حتی جهت‌گیری سایر پیامدهای نظام پرداخت فردی بر روی آن استوار می‌گردد. به بیان دیگر، عدالت، یک متغیر واسطه‌ای کلیدی است که می‌تواند تأثیر نظام پاداش را بر انگیزش، فرهنگ و رفتارها تقویت یا تضعیف کند.

الف. عدالت و انگیزش: پاداش در سایه بی‌عدالتی، انگیزه‌کش است

تجربه‌های مستخرج از مطالعات حاکی از آن است که حتی یک پاداش مالی چشمگیر نیز اگر در بستری از بی‌عدالتی توزیع شود، نه تنها انگیزه‌بخش نیست، بلکه می‌تواند به عاملی برای تخریب انگیزه درونی تبدیل شود (همسو با دسی و رایان، ۱۹۸۵). زمانی که کارکنان ارزیابی را ناعادلانه، معیارها را مبهم و رفتار مدیر را تحکم‌آمیز ببینند، دریافت پاداش نیز نه به عنوان «تقدیر از عملکرد»، بلکه به عنوان «باج‌دهی» یا «شانس» تفسیر می‌شود. این امر احساس

خودمختاری و شایستگی را - که ارکان انگیزه درونی هستند - زایل کرده و «کشمکش انگیزشی» را که در یافته‌ها بدان اشاره شد، تشدید می‌نماید.

ب. عدالت و فرهنگ: تعدیل گر واکنش‌های فرهنگی

نقش «فرهنگ به عنوان صافی» در مواجهه با نظام پاداش، به شدت تحت تأثیر ادراک عدالت قرار می‌گیرد. در یک سازمان جمع‌گرا، اگر نظام پرداخت فردی عادلانه و شفاف باشد، ممکن است تا حدی توسط کارکنان به عنوان یک رویه منصفانه پذیرفته شود، حتی اگر با هنجارهای جمعی در تعارض باشد. در مقابل، اگر همین نظام ناعادلانه ادراک شود، به سرعت به کاتالیزوری برای تقویت تعارضات و تخریب روحیه همکاری تبدیل خواهد شد. به طور مشابه، در یک ساختار سلسله‌مراتبی، عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای می‌تواند از تبدیل شدن ارزیابی عملکرد به «ابزار اعمال نفوذ» (همانگونه در یافته‌ها آمده) جلوگیری کند و مشروعیت آن را در نزد کارکنان افزایش دهد.

ج. عدالت و پیامدهای ناخواسته: مانعی در برابر رفتارهای استراتژیک

ادعای کلیدی این مقاله آن است که بسیاری از «پیامدهای ناخواسته» یا «سایه نظام پاداش» (مانند دستکاری شاخص‌ها، کاهش همکاری و تمرکز گزینشی)، در حقیقت واکنش‌های منطقی کارکنان به یک نظام

ناعادلانه هستند. هنگامی که کارکنان به انصاف نظام اعتماد نداشته باشند، انرژی خود را نه بر بهبود عملکرد واقعی، بلکه بر «بازی کردن نظام» متمرکز می‌کنند تا از حق خود دفاع کنند یا سهمی از یک یک ناعادلانه به دست آورند. بنابراین، احساس عدالت، مهم‌ترین سپر دفاعی در برابر بروز این رفتارهای ضدتولید است. هنگامی که کارکنان باور داشته باشند که تلاش و عملکردشان به شکل منصفانه‌ای سنجیده و پاداش داده می‌شود، انگیزه‌ای برای دستکاری یا کناره‌گیری از همکاری نخواهند داشت.

بنابراین، می‌توان استدلال کرد که عدالت ادراک‌شده، زیرساختی است که سه حوزه دیگر بر آن استوارند. بدون عدالت، نظام پرداخت فردی محکوم به شکست است: انگیزه درونی را از بین می‌برد، واکنش‌های منفی فرهنگ سازمانی را تشدید می‌کند و طیف وسیعی از پیامدهای ناخواسته را به بار می‌آورد. به عبارت ساده‌تر، عدالت، لازمه اثربخشی است؛ حال آن که پاداش مالی، شرط کافی برای آن نیست.

۵-۵. پیامدهای مثبت محدود

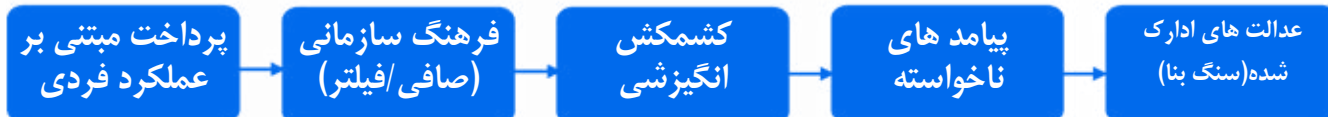
اگرچه تمرکز اصلی مطالعات بر پیامدهای ناخواسته بوده، اما در ۶ مطالعه به پیامدهای مثبت نیز اشاره شده است:

۰- افزایش شفافیت در ارزیابی عملکرد (مطالعات ۴، ۱۱)

- ۰- ایجاد انگیزه در کارکنان جوان و تازه‌وارد (مطالعه ۱۵)
- ۰- تمرکز بر اهداف سازمانی (مطالعه ۲۲)

۵-۶. جمع‌بندی و نگاه کلان

با تلفیق یافته‌ها، مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۲ ترسیم شده است. این مدل نشان می‌دهد که اجرای نظام پرداخت فردی، مستقیماً به خروجی منجر نمی‌شود، بلکه از صافی فرهنگ سازمانی عبور کرده و منجر به کشمکش انگیزشی می‌شود. عدالت ادراک‌شده به عنوان یک عامل پایه، بر تمامی این روابط اثر گذاشته و در نهایت، این فرآیند می‌تواند به بروز پیامدهای ناخواسته بیانجامد.



شکل دو. مدل مفهومی رابطه بین پرداخت فردی، فرهنگ سازمانی، عدالت ادراک شده، کشمکش (انگیزشی و پیامدهای ناخواسته) (اقتباس از یافته‌های پژوهش حاضر)

۶. نتیجه‌گیری

اجرای پرداخت بر مبنای عملکرد فردی در بخش دولتی، یک شمشیر دو لبه است. در حالی که این طرح‌ها قول بهبود کارایی را می‌دهند، شواهد کیفی قوی از این مطالعه نشان می‌دهد که آن‌ها به طور همزمان می‌توانند انگیزه درونی را تضعیف کنند، همکاری را کاهش دهند و رفتارهای استراتژیک نامطلوب را تشویق کنند. این پیامدها به شدت تحت تأثیر فرهنگ مسلط سازمانی هستند. بنابراین، موفقیت پرداخت بر مبنای عملکرد فردی منوط به عبور از یک نگاه فنی-مهندسی صرف و اتخاذ یک نگاه فرهنگی-استراتژیک است. مدیران باید طراحی و اجرای این سیستم‌ها را نه به عنوان یک پروژه فنی، بلکه به عنوان یک فرآیند تغییر فرهنگی در نظر بگیرند که مستلزم مشارکت، اعتمادسازی و توجه به بافت منحصربه‌فرد هر سازمان است. تحقیقات آتی می‌تواند به توسعه و آزمون مدل مفهومی پیشنهادی در پژوهش‌های طولی و میان‌فرهنگی بپردازد.

در جمع‌بندی نهایی، می‌توان گفت نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی، ابزاری دوگانه است که موفقیت آن در گرو عبور از نگاه فنی و اتخاذ رویکردی فرهنگ‌بنیان است. این پژوهش نشان داد که سه عامل فرهنگ سازمانی (به عنوان صافی)، عدالت ادراک‌شده (به عنوان سنگ بنا) و کشمکش انگیزشی (به عنوان یک مکانیسم روان‌شناختی) سرنوشت این نظام‌ها را رقم می‌زنند. مدیران پیش از اجرا باید سه پرسش کلیدی را از خود پرسند: آمادگی فرهنگی سازمان چقدر است؟ آیا کارکنان نظام را منصفانه می‌بینند؟ و آیا انگیزه‌های درونی تقویت می‌شوند یا تضعیف؟ پاسخ به این پرسش‌ها می‌تواند تفاوت بین موفقیت و شکست را مشخص کند.

۵-۷. محدودیت‌ها

این پژوهش تنها به مطالعات فارسی و انگلیسی دسترسی داشت و طبیعتاً تفسیر یافته‌ها می‌توانست از نگاه دیگر پژوهشگران متفاوت باشد.

۷. سخن پایانی: از نظریه تا عمل

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش دولتی، موضوعی صرفاً فنی یا اداری نیست، بلکه به‌طور عمیق با فرهنگ، انگیزش و ادراک عدالت در سازمان گره خورده است. آنچه در ظاهر، ابزاری برای افزایش بهره‌وری به نظر می‌رسد، در عمل می‌تواند به تغییرات رفتاری و ارزشی گسترده‌ای منجر شود.

تجربه‌ی مرور شده در مطالعات مختلف نشان می‌دهد که موفقیت این نظام‌ها وابسته به میزان آمادگی فرهنگی و میزان اعتماد موجود در سازمان است. در سازمان‌هایی که روابط انسانی و ارزش‌های جمع‌گرایانه پررنگ است، پرداخت صرفاً فردی می‌تواند احساس بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم ایجاد کند. در مقابل، در محیط‌هایی که فرهنگ پاسخگویی و شفافیت نهادینه شده است، همین نظام می‌تواند کارکردی مثبت داشته باشد.

۱-۷. پیشنهادهای عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران

بر اساس یافته‌های این پژوهش، چند نکته‌ی کلیدی برای مدیران و تصمیم‌گیران قابل تأمل است:

۱. شناخت فرهنگ پیش از اقدام:

پیش از طراحی هر نظام پرداخت جدید،

لازم است فرهنگ سازمانی موجود به‌طور دقیق شناسایی شود. درک نگرش کارکنان نسبت به رقابت، عدالت و همکاری، پیش‌شرط موفقیت هر اصلاح ساختاری است.

۲. ترکیب هوشمندانه پاداش‌ها:

بهترین نتایج زمانی حاصل می‌شود که پاداش‌های فردی با مشوق‌های گروهی و معنوی ترکیب شوند. قدردانی غیرمالی، فرصت رشد شغلی، و بازخورد سازنده، می‌توانند اثر پاداش مالی را متعادل کنند.

۳. عدالت، نه فقط در عدد بلکه در فرایند:

شفافیت در معیارهای ارزیابی، مشارکت کارکنان در تدوین شاخص‌ها، و توضیح روشن درباره‌ی نتایج، نقش مهمی در افزایش حس عدالت دارند. احساس عدالت، پایه‌ی اعتماد و انگیزش پایدار است.

۴. تدریجی و مشارکتی عمل کنید:

تغییر نظام پرداخت باید به‌صورت مرحله‌ای و با مشارکت فعال کارکنان انجام شود. هر قدر افراد در تصمیم‌سازی سهم بیشتری داشته باشند، احتمال پذیرش و موفقیت طرح بیشتر خواهد بود.

۵. پایش و بازبینی مستمر

نظام پرداخت، پروژه‌ای یک‌باره نیست. ارزیابی منظم اثرات آن بر انگیزش، همکاری و فرهنگ سازمان، کمک می‌کند

تا اصلاحات لازم به‌موقع انجام شود.

۲-۷. جهت‌گیری‌های آینده پژوهش

نتایج این مطالعه همچنین مسیرهایی برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌کند. انجام مطالعات طولی می‌تواند به درک عمیق‌تری از اثرات بلندمدت این نظام‌ها بر فرهنگ سازمانی و رفتار کارکنان کمک کند. همچنین، مقایسه‌ی تطبیقی بین کشورها و نهادهای مختلف می‌تواند روشن کند که چگونه تفاوت‌های فرهنگی ملی و سازمانی، بر اثربخشی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد اثر می‌گذارند.

به‌علاوه، استفاده از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) در تحقیقات آینده می‌تواند به ارائه تصویر جامع‌تر از پیامدهای این نظام‌ها بینجامد؛ تصویری که هم شاخص‌های عینی عملکرد و هم تجربه‌های ذهنی کارکنان را در بر گیرد.

۳-۷. جمع‌بندی پایانی

در نهایت، می‌توان گفت طراحی نظام پرداخت مؤثر در بخش دولتی، نه صرفاً یک «اقدام فنی»، بلکه یک فرآیند فرهنگی و انسانی است. این فرآیند تنها زمانی موفق خواهد بود که مدیران به کارکنان نه صرفاً به‌عنوان مجریان شاخص‌ها، بلکه به‌عنوان انسان‌هایی با ارزش‌ها، انگیزه‌ها و نیازهای متفاوت نگاه کنند.

پرداخت بر مبنای عملکرد، زمانی به هدف واقعی خود می‌رسد که میان پاداش‌های بیرونی و انگیزه‌های درونی تعادل برقرار شود، اعتماد و عدالت در سازمان تقویت گردد، و فرهنگ حاکم، پذیرای تغییر باشد. در غیر این صورت، این نظام به‌جای بهبود عملکرد، ممکن است به تضعیف روحیه و انسجام سازمانی بینجامد.

اجرای نظام پرداخت فردی در بخش دولتی را می‌توان به گردابی تشبیه کرد که اگرچه در سطح، وعده بهبود عملکرد را می‌دهد، اما در عمق خود می‌تواند ارزش‌های اصیل کارکنان را به چالش بکشد. این پژوهش نشان داد که این نظام‌ها، در کنار مزایای ادعاشده، می‌توانند سه آسیب جدی به همراه داشته باشند: از بین بردن انگیزه‌های درونی کارکنان، تضعیف روحیه همکاری و تقویت رفتارهای محاسبه‌گرانه.

اما نکته کلیدی اینجاست که این پیامدها، سرنوشت محتوم همه سازمان‌ها نیست. فرهنگ هر سازمان، همچون صافی عمل می‌کند که می‌تواند این تأثیرات را تشدید یا تضعیف کند. موفقیت این نظام‌ها در گرو گذر از نگاه ماشینی به سازمان و در پیش گرفتن رویکردی فرهنگ‌بنیان است.

پیوست ۱: منابع

پیوست ۲: جدول خلاصه جستجو

پیوست ۳: نمودار جریان PRISMA

پیوست ۴: فهرست مطالعات واردشده در

مرور سیستماتیک

پیوست ۵: جدول تم‌ها و مطالعات پشتیبان

پیوست ۵: مدل مفهومی

۱: منابع

۱. احمدی، ع.، و زارعی، م. (۱۴۰۰). تأثیر سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد بر رفتار کارکنان در سازمان‌های دولتی. مطالعات مدیریت رفتاری سازمانی، ۷(۲)، ۴۵-۶۷.
۲. حاجی‌پور، ب.، و رضایی، م. (۱۳۹۹). بررسی پیامدهای ناخواسته پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش بهداشت و درمان. مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، ۱۳(۱)، ۱۲-۳۰.
۳. دانایی‌فرد، ح.، و الوانی، س. م. (۱۳۹۸). تئوری پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش دولتی: آزمون نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی. مطالعات مدیریت دولتی، ۱۱(۴۰)، ۲۴-۱.
۴. رضائیان، ع.، و کاظمی، س. ع. (۱۳۹۷). رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده و اثربخشی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد. متدولوژی علوم انسانی، ۲۳(۹۲)، ۱۴۹-۱۲۵.

۵. سرمد، غ.، و همکاران. (۱۳۹۶). طراحی الگوی پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران. تحقیقات اداری و سازمانی، ۱۴(۲)، ۳۱-۵۶.

۶. عابدی، ح.، و محمدی، م. (۱۳۹۵). تأثیر پرداخت مبتنی بر عملکرد بر انگیزش کارکنان در وزارتخانه‌های ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۳)، ۷۸-۱۰۲.

۷. قلی‌پور، ر.، و پیران‌نژاد، ع. (۱۳۹۴). تحلیل نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۰)، ۲۸-۱.

۸. محمدی، م.، و نوری، ع. (۱۳۹۳). پیامدهای منفی اجرای سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد در دانشگاه‌های دولتی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱(۲)، ۵۹-۷۸.

۹. ناظمی، ش.، و ترابی، ک. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین پرداخت مبتنی بر عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی. مطالعات مدیریت دولتی، ۵(۱۵)، ۹۱-۱۱۰.

۱۰. هاشمی، س. ع.، و کریمی، ف. (۱۳۹۱). طراحی مدل بومی پرداخت مبتنی بر عملکرد برای سازمان‌های دولتی ایران. مطالعات مدیریت ایران، ۶(۲۲)، ۱-۲۶.

۱. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (۱۹۸۵). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.

۲. Vroom, V. H. (۱۹۶۴). Work and motivation. Wiley.

۳. Hofstede, G. (۱۹۸۴). Culture's consequences: International differences in work-related values (Vol. ۵). Sage.

۴. Schein, E. H. (۱۹۸۵). Organizational culture and leadership (1st ed.). Jossey-Bass.

۵. Marsden, D., & Richardson, R. (۱۹۹۴). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. British Journal of Industrial Relations, ۳۲(۲)، ۲۴۳-۲۶۱.

۶. Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (۲۰۰۹). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. Public Administration Review, ۶۹(۱)، ۳۹-۵۱.

۷. Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (۲۰۱۰). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. Journal of Public Administration Research and Theory, ۲۰(۲)، ۳۸۷-۴۱۲.

۸. Burgess, S., & Ratto, M. (۲۰۰۳). The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. Oxford Review of Economic Policy, ۱۹(۲)، ۲۸۵-۳۰۰.

۹. Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (۲۰۰۲). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. Social Science & Medicine, ۵۴(۸)، ۱۲۵۵-۱۲۶۶.

۱۰. Gagné, M., & Deci, E. L. (۲۰۰۵). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, ۲۶(۴)، ۳۳۱-۳۶۲.

۱۱. Kellough, J. E., & Lu, H. (۱۹۹۳). The paradox of merit pay in the public sector: Persistence of a problematic procedure. Review of Public Personnel Administration, ۱۳(۲)، ۴۵-۶۴.

۱۲. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (۲۰۰۵). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. Annual Review of Psychology, ۵۶، ۵۷۱-۶۰۰.

۱۳. Pink, D. H. (۲۰۰۹). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.

۱۴. Meyer, J. P., & Smith, C. A. (۲۰۰۰). HRM practices and organizational

پیوست ۴ - فهرست مطالعات وارد شده در مرور سیستماتیک

ردیف	نویسندگان	سال انتشار	عنوان مقاله	زمینه مطالعه	کشور	روش تحقیق
۱	احمدی و همکاران	۱۴۰۰	تأثیر سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد بر رفتار کارکنان در سازمان‌های دولتی	خدمات اداری	ایران	مطالعه موردی کیفی
۲	Smith & Johnson	۲۰۱۸	The Paradox of Performance Pay in Public Sector	بهداشت و درمان	انگلستان	نظریه زمینه‌ای
۳	جونز و براون	۲۰۲۱	Qualitative Study of P4P Implementation	آموزش عالی	کانادا	پدیدارشناسی
۴	ناظمی و ترابی	۱۳۹۲	بررسی رابطه بین پرداخت مبتنی بر عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی	خدمات اداری	ایران	مطالعه کیفی
۵	Garcia et al.	۲۰۱۹	Cultural Barriers to Performance-Based Pay	بهداشت و درمان	مکزیک	قوم‌نگاری
۶	هاشمی و کریمی	۱۳۹۱	طراحی مدل بومی پرداخت مبتنی بر عملکرد	سایر بخش‌ها ی دولتی	ایران	مطالعه موردی
۷	Chen & Wang	۲۰۲۰	Unintended Consequences of Merit Pay	آموزش عالی	چین	پژوهش کیفی
۸	Williams	۲۰۱۷	Teamwork vs Individual Incentives	بهداشت و درمان	آمریکا	مطالعه طولی کیفی
۹	عابدی و محمدی	۱۳۹۵	تأثیر پرداخت مبتنی بر عملکرد بر انگیزش کارکنان	خدمات اداری	ایران	نظریه زمینه‌ای
۱۰	Patel & Kumar	۲۰۱۹	Gaming the System: Employee Responses to P4P	سایر بخش‌های دولتی	هند	مطالعه کیفی
۱۱	قلی‌پور و پیران‌نژاد	۱۳۹۴	تحلیل نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت سیستم‌های پرداخت	آموزش عالی	ایران	پژوهش کیفی
۱۲	Taylor et al.	۲۰۲۲	Motivation Crowding Out in Healthcare	بهداشت و درمان	استرالیا	پدیدارشناسی
۱۳	محمدی و نوری	۱۳۹۳	پیامدهای منفی اجرای سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد	آموزش عالی	ایران	مطالعه موردی
۱۴	Lee & Park	۲۰۲۰	Power Distance and Performance Evaluation	خدمات اداری	کره جنوبی	پژوهش کیفی
۱۵	Robinson	۲۰۱۸	Collectivism vs Individual Incentives	سایر بخش‌های دولتی	برزیل	قوم‌نگاری
۱۶	سرمد و همکاران	۱۳۹۶	طراحی الگوی پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی	خدمات اداری	ایران	مطالعه کیفی
۱۷	Martinez et al.	۲۰۲۱	Uncertainty Avoidance and Innovation	بهداشت و درمان	اسپانیا	نظریه زمینه‌ای
۱۸	Thompson	۲۰۱۹	Metric Manipulation in Public Organizations	آموزش عالی	آمریکا	مطالعه کیفی
۱۹	دانایی‌فرد و الوانی	۱۳۹۸	تئوری پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش دولتی	سایر بخش‌های دولتی	ایران	پژوهش کیفی
۲۰	Brown & Davis	۲۰۲۰	Selective Attention in Performance Management	خدمات اداری	انگلستان	مطالعه موردی
۲۱	حاجی‌پور و رضایی	۱۳۹۹	بررسی پیامدهای ناخواسته پرداخت مبتنی بر عملکرد	بهداشت و درمان	ایران	پدیدارشناسی
۲۲	Kim & Lee	۲۰۲۱	Organizational Justice in Pay-for-Performance	آموزش عالی	کره جنوبی	پژوهش کیفی
۲۳	Wilson et al.	۲۰۱۹	Hierarchical Structures and Performance Appraisal	سایر بخش‌های دولتی	آفریقای جنوبی	مطالعه کیفی
۲۴	رضائیان و کاظمی	۱۳۹۷	رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده و اثربخشی سیستم	خدمات اداری	ایران	نظریه زمینه‌ای
۲۵	Anderson	۲۰۲۰	Risk Aversion in Public Sector Innovation	بهداشت و درمان	نروژ	قوم‌نگاری
۲۶	Singh	۲۰۱۸	Quality vs Quantity in Performance Metrics	آموزش عالی	هند	مطالعه کیفی
۲۷	Clark	۲۰۲۱	Organizational Citizenship Behavior and Incentives	سایر بخش‌های دولتی	کانادا	پژوهش کیفی
۲۸	Gonzalez	۲۰۱۹	Cross-Cultural Analysis of P4P Systems	خدمات اداری	شیلی	مطالعه تطبیقی کیفی

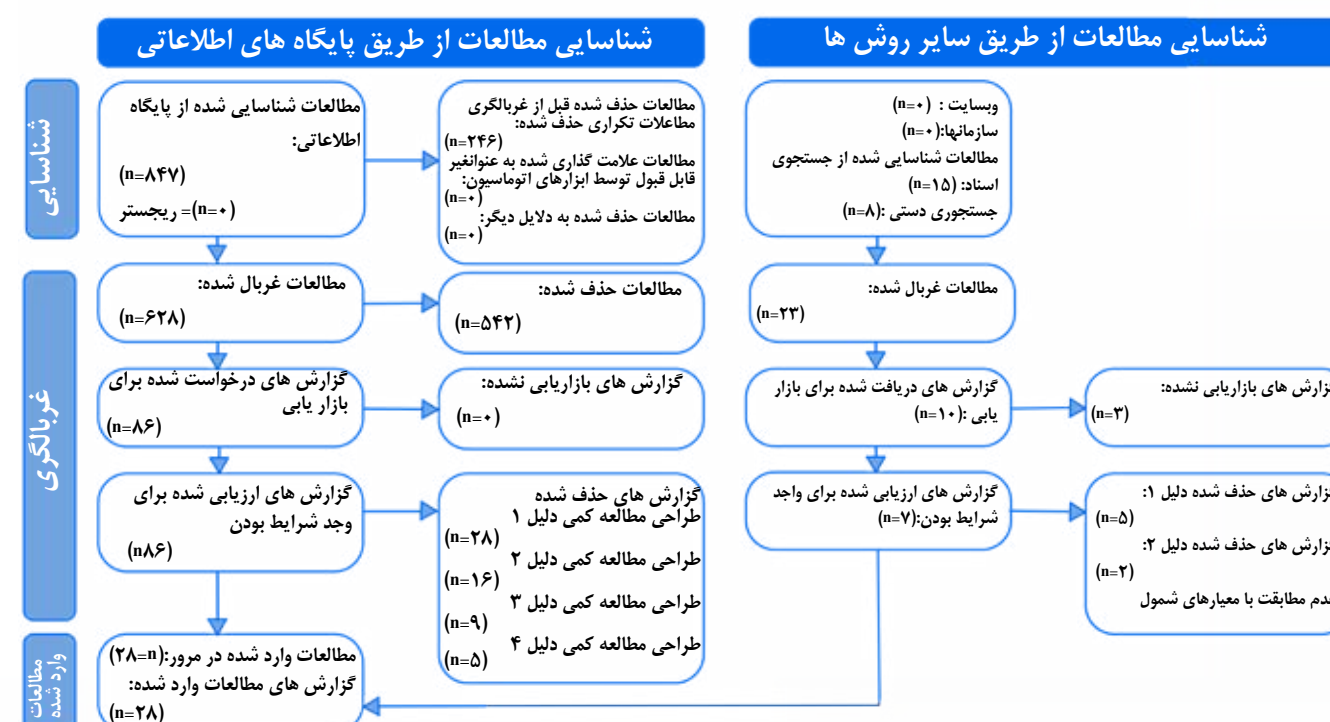
commitment: Test of a mediation model. Canadian Journal of Administrative Sciences, ۳۳۱-۳۱۹, (۴)۱۷.

Osterloh, M., & Frey, B. S. (۲۰۰۰). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. Organization Science, ۵۵۰-۵۳۸, (۵)۱۱.

پیوست ۲ - جدول خلاصه جستجو

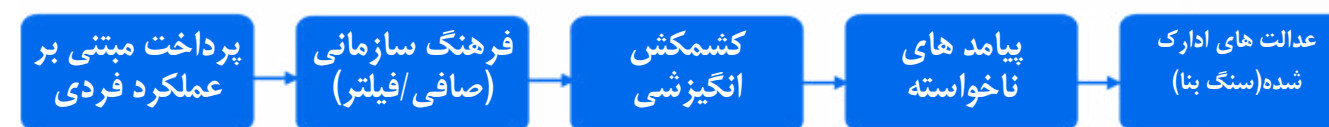
ردیف	پایگاه اطلاعاتی	تعداد مطالعات اولیه	کلیدواژه‌های اصلی
۱	اسکوپوس	۳۲۵	"Performance-based pay", "public sector", "organizational culture", "Merit pay", "government employees", "qualitative study"
۲	Web of Science	۲۸۷	"Performance-based pay", "public sector", "organizational culture", "Merit pay", "government employees", "qualitative study"
۳	SID	۱۴۳	پاداش عملکرد، "پرداخت مبتنی بر عملکرد"، "بخش دولتی"، "فرهنگ سازمانی"، "کارکنان دولت"، "سازمان‌های دولتی"، "پژوهش کیفی"
۴	مگیران	۱۱۵	

پیوست ۳ - نمودار جریان PRISMA



ردیف	تم اصلی	زیر تم	مطالعات پشتیبان	نمونه نقل قول	وزن نسبی
۱	کشمکش انگیزشی	تغییر کانون توجه	۲۰, ۷, ۱۲	"حس می‌کنم برای عدد کار می‌کنم"	قوی (۱۸ مطالعه)
		کاهش انگیزه درونی	۲۳, ۱۵, ۱۲	"دیگر برای یادگیری انگیزه ندارم"	قوی
		شرطی شدن رفتار با پاداش	۱۴, ۲۰, ۷	"فقط کارهایی را انجام می‌دهم که امتیاز دارد"	متوسط-قوی
۲	فرهنگ سازمانی	تعارض با جمع گرایی	۱۵, ۸, ۵	"دیگر مثل سابق به همکاران کمک نمی‌کنم"	قوی (۱۶ مطالعه)
		تشدید سلسله مراتب	۱۹, ۱۴, ۲۳	"امتیازمان وابسته به رابطه با مدیر است"	قوی
		اجتناب از ریسک و نوآوری	۹, ۲۵, ۱۷	"از کارهای جدید می‌ترسیم، امتیازمان کم می‌شود"	متوسط
۳	پیامدهای ناخواسته	دستکاری شاخص‌ها	۲۴, ۱۰, ۱۸, ۳	"پرونده‌های ساده‌تر را انتخاب می‌کنم"	قوی (۱۴ مطالعه)
		کاهش همکاری تیمی	۱۵, ۵, ۱۰	"کمک به دیگران = اتلاف وقت"	قوی
		تمرکز گزینشی بر وظایف	۱۶, ۲۰, ۷	"فقط کارهای دارای پاداش را انجام می‌دهم"	متوسط-قوی
۴	عدالت ادراک شده	عدالت توزیعی	۱۳, ۲۲, ۲۴	"پاداش با تلاشم تناسب ندارد"	قوی (۱۷ مطالعه)
		عدالت رویه‌ای	۱۹, ۱۴, ۲۴	"معیارهای ارزیابی شفاف نیست"	قوی
		عدالت مراوده‌ای	۸, ۲۳, ۲۴	"با ما با تحکم برخورد می‌شود"	متوسط-قوی
۶۵	پیامدهای مثبت محدود	افزایش شفافیت	۲۲, ۱۱, ۴	"حداقل می‌دانیم معیارها چیست"	ضعیف (۶ مطالعه)
		انگیزه بخشی به کارکنان جوان	۷, ۱۵	"کارکنان جدید بیشتر تلاش می‌کنند"	ضعیف

پیوست ۶ - مدل مفهومی پژوهش: رابطه بین پرداخت فردی، فرهنگ سازمانی، عدالت ادراک شده، کشمکش انگیزشی و پیامدهای ناخواسته





ترجمه و تدوین :
عباس کرمی^۱

ترجمه مقاله:

مدیریت نتیجه محور (RBM): پارادایمی نوین
در برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های توسعه

چکیده:

در دهه‌های اخیر، رویکرد مدیریت نتیجه‌محور (Results-Based Management) به عنوان یک چارچوب کلیدی در حوزه برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های توسعه‌ای مطرح شده است. این رویکرد که بر اساس نظریه تغییر بنا نهاده شده، بر دستیابی به نتایج ملموس و پایدار تأکید دارد. مقاله حاضر با هدف تبیین مبانی نظری و عملیاتی RBM و با استناد به مستندات معتبر سازمان‌هایی همچون امور جهانی کانادا (GAC) و صندوق کودکان ملل متحد (یونیسف) تدوین شده است. در این نوشتار ابتدا مفاهیم اساسی این رویکرد شامل تعاریف «نتیجه»، «نظریه تغییر» و «چرخه برنامه» مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس دو ابزار اصلی اجرای RBM یعنی «مدل منطقی» و «چارچوب سنجش عملکرد» به تفصیل تحلیل می‌شوند. تأکید بر یکپارچه‌سازی اصولی مانند برابری جنسیتی و مشارکت مؤثر ذی‌نفعان در تمام مراحل، از دیگر محورهای اصلی این مقاله است. در بخش پایانی، چالش‌های عملی اجرای RBM و راهکارهای پیشنهادی برای غلبه بر آنها ارائه می‌شود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که RBM با ایجاد ارتباط منطقی بین منابع، فعالیت‌ها و دستاوردهای نهایی، نه تنها زمینه‌ساز ارتقای مسئولیت‌پذیری و یادگیری سازمانی می‌شود، بلکه تحقق تغییرات معنادار و پایدار در شرایط زندگی گروه‌های هدف را ممکن می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت نتیجه‌محور، مدل منطقی، چارچوب سنجش عملکرد، نظریه تغییر، چرخه برنامه، ارزیابی اثربخشی.

^۱ کارشناس برنامه ریزی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان همدان

۱. مقدمه: ضرورت تحول در پارادایم مدیریتی

در فضای پیچیده و پویای عرصه توسعه بین‌المللی و اجتماعی، تمرکز صرف بر انجام فعالیت‌ها و تحویل خروجی‌ها، تضمین‌کننده ایجاد تأثیرات مطلوب و پایدار نیست. تجربه دهه‌های گذشته نشان داده است که بسیاری از پروژه‌های توسعه‌ای علی‌رغم تخصیص منابع قابل توجه، نتوانسته‌اند تغییر محسوسی در شرایط زندگی مردم هدف ایجاد نمایند. این شکاف فزاینده بین «عملکرد» و «تأثیر» زمینه‌ساز شکل‌گیری و گسترش پارادایم مدیریت نتیجه‌محور (Results-Based Management) شده است.

RBM در واقع یک رویکرد استراتژیک مدیریتی است که کانون توجه را از «آنچه انجام می‌دهیم» به «تفاوتی که ایجاد می‌کنیم» معطوف می‌سازد. این رویکرد در پی ایجاد پیوندی منطقی، شفاف و مبتنی بر شواهد میان نهاده‌ها، فرایندها و نتایج نهایی است. خاستگاه این نگرش را می‌توان در تلاش‌های سازمان‌های بین‌المللی، دولت‌های ملی و نهادهای حامی توسعه برای افزایش سطح پاسخگویی، بهبود تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و تضمین کارایی کمک‌های توسعه‌ای جستجو کرد. مقاله حاضر با اتکا به چارچوب‌های تدوین‌شده توسط مراجع معتبری مانند امور جهانی کانادا (GAC) و یونیسف، به بررسی نظام‌مند اصول،

مراحل، ابزارها و ملاحظات عملیاتی RBM می‌پردازد.

۲. مبانی مفهومی مدیریت نتیجه‌محور

۲.۱. تعریف هسته‌ای: درک مفهوم «نتیجه»

در قلب رویکرد مدیریت نتیجه‌محور، مفهوم «نتیجه» قرار دارد. بر اساس تعریف پذیرفته‌شده در ادبیات این حوزه، نتیجه به تغییر قابل توصیف یا اندازه‌گیری در یک وضعیت یا شرایط خاص اطلاق می‌شود که از یک رابطه علی مشخص ناشی می‌گردد. این تغییر می‌تواند در سطوح مختلفی رخ دهد: از افزایش آگاهی و دانش افراد (نتیجه فوری) تا تغییر در رفتارها و عملکرد نهادها (نتیجه میانی) و در نهایت بهبود در رفاه و شرایط زندگی جامعه هدف (نتیجه نهایی).

نکته کلیدی در این رویکرد، تمایز قائل شدن میان «خروجی» (محصول یا خدمت تحویلی) و «نتیجه» (تغییر ناشی از آن خروجی) است. برای روشن‌تر شدن این تمایز می‌توان به این مثال توجه کرد: برگزاری یک کارگاه آموزشی یک «خروجی» محسوب می‌شود، در حالی که افزایش مهارت‌های شرکت‌کنندگان در اثر حضور در این کارگاه، یک «نتیجه» به شمار می‌آید.

۲.۲. فلسفه وجودی RBM: گذار از

فعالیت‌محوری به نتیجه‌محوری

مدیریت نتیجه‌محور در تقابل با رویکردهای سنتی فعالیت‌محور شکل گرفته است. در

پارادایم سنتی، موفقیت یک برنامه یا پروژه عمدتاً بر اساس میزان انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده (مانند تعداد کارگاه‌های برگزار شده، گزارش‌های تهیه شده یا سازه‌های احداث شده) مورد سنجش قرار می‌گیرد؛ اما RBM پرسش بنیادی‌تری را مطرح می‌سازد: «آیا این فعالیت‌ها در نهایت منجر به بهبودی در زندگی مردم شده‌اند؟»

بر این اساس، RBM رویکردی است که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد

- **آینده‌نگر و هدف‌محور:** برنامه‌ریزی با در نظر گرفتن «هدف نهایی» (تغییر مطلوب) آغاز می‌شود.

- **علی و منطقی:** بر درک و آزمون روابط علت و معلولی بین اقدامات و نتایج تأکید می‌ورزد.

- **چرخه‌ای و تطبیقی:** مبتنی بر چرخه مستمر برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت، یادگیری و بازنگری است.

- **مشارکتی:** ذی‌نفعان کلیدی در فرآیند شناسایی نتایج مطلوب و نظارت بر تحقق آنها مشارکت فعال دارند.

- **مبتنی بر شواهد:** تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بر اساس داده‌ها و اطلاعات معتبر جمع‌آوری‌شده از فرآیند نظارت و ارزیابی صورت می‌پذیرد.

۲.۳. چرخه برنامه در مدیریت نتیجه‌محور

مدیریت نتیجه‌محور یک فرآیند خطی

ساده نیست، بلکه یک چرخه پویا و تکرارشونده است که بر تمامی مراحل عمر یک برنامه یا پروژه حاکم می‌باشد. این چرخه معمولاً شامل پنج فاز به هم پیوسته زیر است:

۱. **شواهد و تحلیل وضعیت:** درک عمیق و همه‌جانبه از بافتار، مسئله مورد نظر، علل ریشه‌ای، ذی‌نفعان مرتبط و فرصت‌های موجود.

۲. **برنامه‌ریزی استراتژیک:** تدوین نظریه تغییر، تعیین نتایج مورد انتظار، طراحی استراتژی‌ها و فعالیت‌های لازم.

۳. **اجرا و عملیاتی‌سازی:** انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و بسیج منابع مورد نیاز.

۴. **نظارت و گزارش‌دهی:** گردآوری منظم داده‌ها و اطلاعات برای سنجش پیشرفت، مدیریت ریسک‌ها و ارائه گزارش‌های مناسب.

۵. **ارزیابی و یادگیری:** تحلیل سیستماتیک برای قضاوت درباره میزان دستیابی به نتایج، کارایی، اثربخشی و پایداری اقدامات. در مرکز این چرخه، مفهوم «بازنگری و تطبیق» قرار دارد. اطلاعات و دانش حاصل از فرآیندهای نظارت و ارزیابی، به صورت حلقه‌های بازخورد مؤثر، مستمراً به بازتعریف استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و حتی نتایج مورد انتظار منجر می‌شود.

۳. مدل منطقی: ترسیم نقشه راه تغییر

مدل منطقی (Logical Model) که با عنوان چارچوب منطقی نیز شناخته می‌شود، یک ابزار تصویری و تحلیلی است که هسته مرکزی برنامه‌ریزی در رویکرد مدیریت نتیجه‌محور را تشکیل می‌دهد. این مدل، روابط علی فرضی بین منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها و نتایج را در قالب یک زنجیره منطقی به تصویر می‌کشد و در واقع «نظریه تغییر» پروژه را عینیت می‌بخشد.

۳.۱. ساختار و سطوح مدل منطقی

یک مدل منطقی استاندارد معمولاً شامل سطوح زیر به ترتیب از پایین به بالا می‌باشد:

- ورودی‌ها (Inputs): شامل منابع مالی، انسانی، مادی و اطلاعاتی است که برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه بسیج می‌شوند.

- فعالیت‌ها (Activities): اقدامات و کارهای مشخصی که با بهره‌گیری از ورودی‌های موجود انجام می‌پذیرند.

- خروجی‌ها (Outputs): محصولات، خدمات یا دستاوردهای مستقیم و ملموسی که در نتیجه انجام فعالیت‌ها حاصل می‌شوند.

- پیامدها/نتایج (Outcomes): تغییرات ایجادشده در وضعیت ذی‌نفعان که مستقیماً به خروجی‌های پروژه مرتبط هستند. این سطح خود به سه بخش تقسیم می‌گردد:

- نتایج فوری (Immediate Outcomes): تغییرات کوتاه‌مدت در آگاهی، دانش، مهارت یا دسترسی ذی‌نفعان.

- نتایج میانی (Intermediate Outcomes): تغییرات میان‌مدت در رفتار، عملکرد یا سیاست‌های مربوطه.

- نتایج نهایی (Ultimate Outcomes): تغییرات بلندمدت و پایدار در شرایط، وضعیت یا رفاه جامعه هدف.

- تأثیر (Impact): تغییرات گسترده‌تر و درازمدت‌تری که پروژه در کنار سایر عوامل تأثیرگذار به آنها کمک می‌کند (این سطح در برخی موارد معادل نتیجه نهایی در نظر گرفته می‌شود).

۳.۲. تدوین گزاره‌های معتبر برای نتایج و خروجی‌ها

کیفیت و کارآمدی یک مدل منطقی تا حد زیادی به دقت و صحت گزاره‌های نوشته‌شده برای هر سطح بستگی دارد. یک گزاره نتیجه خوب باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- جهت تغییر مشخص: با فعل یا صفت گذشته‌نمایی مانند «افزایش یافته»، «کاهش یافته»، «بهبود یافته» یا «تقویت شده» آغاز شود.

- مشخص و عینی: به وضوح بیان کند که چه چیزی تغییر می‌کند، چه کسانی این تغییر را تجربه می‌کنند و در کجا این تغییر

رخ می‌دهد.

- واقع‌بینانه: در محدوده نفوذ، زمان و منابع پروژه قابل دستیابی باشد.

- ساده و تک‌ایده‌ای: از به کار بردن حروف ربطی مانند «و» که نشان‌دهنده چندین نتیجه در یک گزاره است، پرهیز نماید.

- فاقد پیوندهای علی درون جمله: از کلماتی مانند «از طریق»، «منجر به» یا «به منظور» که رابطه بین سطوح مختلف را داخل خود گزاره توصیف می‌کنند، استفاده ننماید.

- نمونه گزاره نتیجه (میانی): «افزایش استفاده از مراقبت‌های ماهرانه قبل از زایمان توسط زنان باردار در مناطق روستایی استان X».

یک گزاره خروجی مناسب نیز باید دارای این خصوصیات باشد:

- توصیف محصول یا خدمت تحویلی: بر خروجی متمرکز باشد، نه بر تغییر ایجادشده.

- قالب مناسب: با موضوع خروجی شروع شده و از فعل گذشته استفاده کند.

- مشخص بودن گروه دریافت‌کننده: گیرندگان خروجی را به وضوح مشخص نماید.

- نمونه گزاره خروجی: «کارگاه آموزشی در زمینه مراقبت‌های دوران بارداری برای ۵۰ نفر از ماماها‌ی سنتی در استان X برگزار شد».

۳.۳. اشتباهات رایج در طراحی مدل منطقی

در فرآیند طراحی مدل‌های منطقی، برخی اشتباهات به کرات مشاهده می‌شوند که از اثرگذاری مدل می‌کاهند:

- تدوین انفرادی: طراحی مدل بدون مشارکت فعال اعضای تیم پروژه و ذی‌نفعان کلیدی.

- نادیده گرفتن تحلیل مسئله: عدم ارتباط منطقی مدل با تحلیل عمیق ریشه‌های مسئله.

- توتولوژی (هویت‌گویی): تعریف نتیجه به گونه‌ای که صرفاً تکرار خروجی با واژگانی دیگر باشد (مانند تعریف «آموزش ارائه شد» به عنوان خروجی و «شرکت‌کنندگان آموزش دیدند» به عنوان نتیجه فوری).

- گزاره‌های کلی و غیرقابل اندازه‌گیری: استفاده از عباراتی کلی مانند «ارتقای ظرفیت‌ها» یا «بهبود شرایط» که فاقد شاخص‌های اندازه‌گیری مشخص هستند.

- وجود بیش از حد نتایج میانی: تعریف تعداد زیادی نتیجه میانی که باعث پیچیدگی غیرضروری و تضعیف تمرکز مدل می‌شود.

- غفلت از برابری جنسیتی: عدم تلفیق صریح پیامدها یا شاخص‌های مرتبط با برابری جنسیتی در ساختار مدل.

۴. چارچوب سنجش عملکرد: از اندازه‌گیری تا مدیریت

مدل منطقی نشان می‌دهد که یک پروژه قصد دارد به کدام سمت حرکت کند. چارچوب سنجش عملکرد (Performance Measurement Framework) تعیین می‌کند که چگونه می‌توان فهمید آیا به مقصد رسیده‌ایم یا در مسیر درست قرار داریم. PMF در واقع یک برنامه عملیاتی برای جمع‌آوری، تحلیل و به‌کارگیری اطلاعات مربوط به پیشرفت پروژه است.

۴.۱ ساختار یک چارچوب سنجش عملکرد استاندارد

یک جدول استاندارد چارچوب سنجش عملکرد معمولاً دارای ستون‌های زیر می‌باشد:

- نتایج مورد انتظار: تکرار نتایج و خروجی‌های تعیین‌شده در مدل منطقی.

- شاخص‌های عملکرد: معیارهای کمی یا کیفی برای اندازه‌گیری هر یک از نتایج یا خروجی‌ها.

- داده‌های پایه (خط پایه): ارزش هر شاخص در ابتدای پروژه یا قبل از آغاز مداخله.

- اهداف کمی: ارزش مورد انتظار هر شاخص در مقطع‌های زمانی مشخص (مانند پایان سال اول، پایان پروژه).

- منابع داده: مکان یا مرجعی که داده از آن استخراج می‌شود.

- روش‌های جمع‌آوری داده: ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها (نظرسنجی، مصاحبه، بررسی اسناد، مشاهده).

- فراوانی جمع‌آوری: زمان‌بندی مشخص برای جمع‌آوری داده‌ها (ماهانه، فصلی، سالانه).

- مسئولیت اجرایی: شخص یا واحدی که مسئولیت جمع‌آوری یا تحلیل داده را بر عهده دارد.

۴.۲ ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد مناسب

شاخص‌های عملکرد قلب تپنده چارچوب سنجش عملکرد هستند. یک شاخص خوب باید دارای ویژگی‌های SMART باشد:

- مشخص (Specific): دقیقاً مشخص کند که چه چیزی باید اندازه‌گیری شود.

- قابل اندازه‌گیری (Measurable): به صورت کمی یا کیفی قابل سنجش باشد.

- قابل دستیابی (Achievable): با در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود، واقع‌بینانه و قابل دستیابی باشد.

- مرتبط (Relevant): ارتباط مستقیم و معناداری با نتیجه یا خروجی مربوطه داشته باشد.

- محدود به زمان (Time-bound): برای یک بازه زمانی مشخص تعریف شده باشد.

علاوه بر این، رعایت اصول CREAM نیز برای شاخص‌های عملکرد توصیه می‌شود:

- واضح (Clear): برای تمامی ذی‌نفعان قابل درک باشد.

- مرتبط (Relevant): تأکید مجدد بر ارتباط معنادار با اهداف پروژه.

- اقتصادی (Economic): جمع‌آوری داده برای آن از نظر هزینه مقرون‌به‌صرفه باشد.

- قابل نظارت (Monitorable): امکان جمع‌آوری مستمر داده برای آن وجود داشته باشد.

- کافی (Adequate): برای قضاوت درباره پیشرفت پروژه کفایت کند.

ملاحظات کلیدی در انتخاب شاخص‌ها:

- برای هر نتیجه، بهتر است ترکیبی از شاخص‌های کمی (مانند درصد، تعداد، نرخ) و کیفی (مانند سطح رضایت، درک، کیفیت) در نظر گرفته شود.

- تفکیک داده‌ها بر اساس متغیرهای مهمی مانند جنسیت، سن، منطقه جغرافیایی و سایر ویژگی‌های مرتبط جمعیت هدف، برای درک تأثیرات متفاوت پروژه ضروری است.

- تعداد شاخص‌ها باید محدود و مدیریت‌پذیر باشد (به طور معمول ۱ تا ۳ شاخص برای هر نتیجه کافی است).

- شاخص‌های سطح خروجی، صرفاً تحویل خروجی را می‌سنجند (مانند تعداد کارگاه‌های برگزارشده)، در حالی که شاخص‌های سطح نتیجه، تغییر ایجادشده را اندازه می‌گیرند (مانند درصد افزایش مهارت شرکت‌کنندگان).

۴.۳ کاربرد داده‌ها: از نظارت تا تصمیم‌گیری

داده‌های جمع‌آوری‌شده تنها زمانی ارزشمند خواهند بود که مورد تحلیل و استفاده قرار گیرند. چارچوب سنجش عملکرد باید بتواند به سؤالات مدیریتی زیر پاسخ دهد:

- آیا در مسیر دستیابی به اهداف تعیین‌شده قرار داریم؟ (کاربرد در گزارش‌دهی)

- چه عواملی پیشرفت را تسهیل یا مانع می‌شوند؟ (کاربرد در فرآیند یادگیری)

- آیا نظریه تغییر ما صحیح است؟ آیا نیاز به تعدیل فعالیت‌ها یا حتی نتایج داریم؟ (کاربرد در تطبیق و بازنگری)

- چگونه می‌توانیم منابع موجود را به طور مؤثرتر تخصیص دهیم؟ (کاربرد در تصمیم‌گیری مدیریتی)

۵. یکپارچه‌سازی برابری جنسیتی در مدیریت نتیجه‌محور

برابری جنسیتی و توانمندسازی زنان و دختران یکی از اهداف محوری در دستور کار توسعه پایدار به شمار می‌رود. در رویکرد مدیریت نتیجه‌محور، این اصل نباید صرفاً به یک فعالیت اضافی تقلیل یابد، بلکه باید به صورت افقی در تمامی مراحل و مؤلفه‌ها ادغام شود:

- در تحلیل وضعیت: انجام تحلیل جنسیتی برای درک تفاوت‌های نقش‌ها، نیازها، محدودیت‌ها و فرصت‌های زنان، مردان، دختران و پسران.

- در طراحی مدل منطقی: تعریف پیامدهای اختصاصی مرتبط با برابری جنسیتی در سطوح مختلف (مانند کاهش نابرابری دستمزد، افزایش مشارکت زنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری محلی).

- در چارچوب سنجش عملکرد: استفاده از شاخص‌های حساس به جنسیت (مانند نسبت دستمزد زن به مرد، سهم زنان در پست‌های مدیریتی) و الزام به تفکیک کلیه داده‌های مرتبط بر اساس جنسیت. همچنین تعیین اهداف اختصاصی برای گروه‌های مختلف جنسیتی.

- در فرآیند مشارکت: اطمینان از مشارکت معنادار و مؤثر زنان و مردان در تمامی مراحل طراحی، نظارت و ارزیابی پروژه.

۶. چالش‌های اجرای مدیریت نتیجه‌محور و راهکارهای پیشنهادی

اجرای مؤثر رویکرد مدیریت نتیجه‌محور با موانع و چالش‌های متعددی روبرو است که شناسایی و مدیریت صحیح آنها کلید موفقیت محسوب می‌شود:

۱. فرهنگ سازمانی فعالیت‌محور: در بسیاری از سازمان‌ها، سیستم‌های گزارش‌دهی و ارزشیابی هنوز بر اساس حجم فعالیت‌های انجام‌شده استوار است.

- راهکار: اجرای برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی نیروی انسانی، اصلاح سیستم‌های انگیزشی و پاداش، و جلب حمایت مدیریت ارشد سازمان.

۲. مشکل در تعیین نتایج واقع‌بینانه و قابل انتساب: نتایج پروژه‌های توسعه‌ای عمدتاً تحت تأثیر عوامل متعدد خارجی قرار دارند و انتساب تغییرات صرفاً به یک مداخله خاص دشوار است.

- راهکار: تعریف نتایج در سطح «نفوذ و تأثیر» به جای «کنترل کامل»، استفاده از روش‌های ارزیابی مناسب برای سنجش میزان مشارکت، و شفافیت در گزارش محدودیت‌ها و عوامل خارجی مؤثر.

۳. ضعف سیستم‌های نظارت و ارزیابی (M&E): کمبود مهارت‌های فنی تخصصی، منابع مالی ناکافی و محدودیت‌های زمانی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های باکیفیت.

- راهکار: سرمایه‌گذاری در تقویت

ظرفیت‌های نظارت و ارزیابی، تخصیص بودجه کافی برای فعالیت‌های نظارتی از همان ابتدا، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای تسهیل جمع‌آوری داده و ساده‌سازی سیستم‌های موجود.

۴. مشارکت ناکافی ذی‌نفعان: طراحی مدل‌های منطقی به صورت از بالا به پایین و بدون بازتاب دیدگاه‌ها و نیازهای واقعی ذی‌نفعان محلی.

- راهکار: تخصیص زمان و منابع کافی برای اجرای فرآیندهای مشاوره و مشارکتی واقعی در مرحله طراحی و همچنین در طول فرآیند نظارت.

۵. بار اداری و کاغذبازی: احساس افزایش حجم گزارش‌ها و فرم‌های اداری غیرضروری در پی استقرار سیستم مدیریت نتیجه‌محور.

- راهکار: تمرکز بر گردآوری اطلاعات کلیدی و مورد نیاز برای تصمیم‌گیری، یکپارچه‌سازی سیستم‌های گزارش‌دهی و پرهیز از جمع‌آوری داده‌های تکراری و زائد.

۷. نتیجه‌گیری

مدیریت نتیجه‌محور (RBM) یک چارچوب فکری و عملی توانمند است که مسیر تحول از «انجام کارهای درست» به «انجام کارهای درست به شیوه درست برای دستیابی به نتایج درست» را هموار می‌سازد. این رویکرد با ارائه ابزارهای

ساختاریافته‌ای مانند مدل منطقی و چارچوب سنجش عملکرد، به سازمان‌ها و نهادهای توسعه‌ای کمک می‌کند تا با وضوح بیشتری هدف‌گذاری نمایند، با انعطاف بیشتری اجرا نمایند و با مسئولیت‌پذیری بیشتری پاسخگو باشند.

موفقیت در استقرار و اجرای مدیریت نتیجه‌محور منوط به درک آن به مثابه یک فرآیند یادگیری جمعی و تطبیقی است، نه یک تمرین اداری ثابت و ایستا. تلفیق اصولی مانند برابری جنسیتی و مشارکت فعال ذی‌نفعان، غنای این چارچوب را دوچندان می‌سازد. در نهایت، اتخاذ رویکرد مدیریت نتیجه‌محور مستلزم تعهد رهبری سازمانی، سرمایه‌گذاری هدفمند در ظرفیت‌سازی و پایداری در اجراست تا بتوان از ظرفیت کامل آن برای ایجاد تغییرات مثبت، پایدار و قابل اندازه‌گیری در راستای آرمان‌های توسعه‌ای بهره برد.

منابع و مأخذ:

۱. امور جهانی کانادا. (۲۰۱۶). راهنمای مدیریت نتیجه‌محور برای برنامه‌ریزی کمک‌های بین‌المللی در امور جهانی کانادا (چاپ دوم).
۲. صندوق کودکان ملل متحد (یونیسف). (۲۰۱۷). راهنمای مدیریت نتیجه‌محور: کار برای کودکان.
۳. موزاییک و دیالوگ زن. (۲۰۲۱). راهنمای مدیریت نتیجه‌محور: مفاهیم کلیدی، برگه‌های راهنما و نمونه‌ها.
۴. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی - کمیته کمک به توسعه. (۲۰۰۲). واژه‌نامه اصطلاحات کلیدی در ارزیابی و مدیریت نتیجه‌محور.
۵. ابتکار منشور زمین. (۲۰۰۰). منشور زمین.
۶. سازمان ملل متحد. (۱۹۸۹). کنوانسیون حقوق کودک.

صفحه «پرونده ویژه»

دوسیه شماره یک:

چه کسی بهره‌وری را دزدید؟ پرونده یک
سازمان دولتی پیگیری‌محور



دوسیه شماره یک: چه کسی بهره‌وری را زدید؟
پرونده یک سازمان دولتی پیگیری محور^۱

سازمان «الف» یک سازمان دولتی با حدود ۱۸۰ نفر پرسنل است که در ساختار خود چند معاونت و مدیریت تخصصی دارد. فعالیت سازمان ماهیت عملیاتی و خدمت‌رسانی دارد و خروجی‌های آن توسط ذی‌نفعان بیرونی قابل مشاهده است. حدود یک سال است که مدیر جدید سازمان منصوب شده و از نظر ذهنی و انگیزشی، علاقه‌مند به ایجاد تحول، افزایش بهره‌وری، و بالا بردن کیفیت عملکرد است. با این حال، سازمان درگیر مجموعه‌ای از مشکلات قدیمی و پیچیده است که مانع از اجرای مؤثر تغییر شده است.

وضعیت فعلی سازمان

الف) جزیره‌ای بودن و اصطکاک بین معاونت‌ها

هر معاونت و مدیریت عملاً یک قلمرو مستقل ایجاد کرده و همکاری بین‌واحدی به سختی اتفاق می‌افتد. بسیاری از فعالیت‌های بین‌واحدی یا با تأخیر زیاد انجام می‌شود یا به دلیل اختلاف، نیمه‌کاره می‌ماند. در نتیجه، بسیاری از کارهای مهم سازمان به جای اینکه «سیستمی» و از مسیر فرآیند جلو برود، به شکلی پیش می‌رود که اگر کسی به جد پیگیری کند کار با جلسات متعدد و زمان طولانی انجام می‌شود؛ اما اگر پیگیری قطع شود کار

۱ پاسخ‌های خود را مستقیماً برای سردبیر ارسال کنید.
برترین پاسخ‌ها جایزه می‌گیرند!

متوقف شده یا انجام نخواهد شد.

ب) کاهش شدید اعتماد و سرمایه اجتماعی سازمان

مدیریت‌های قبلی طی سال‌ها فضای سازمان را به سمتی برده‌اند که اعتماد در سطح بین‌فردی و بین‌واحدی کاهش یافته است. کارکنان در مواجهه با درخواست‌های واحدهای دیگر، محتاط‌تر شده‌اند و برخی افراد ترجیح می‌دهند وارد تعاملات بین بخشی نشوند تا درگیر حاشیه و تنش نشوند.

ج) سکوت سازمانی

یکی از نشانه‌های جدی و پنهان وضعیت سازمان این است که کارکنان و حتی برخی مدیران میانی مشکلات را می‌دانند اما بیان نمی‌کنند چون خسته شده‌اند از حل نشدن آن‌ها، ایده‌های بهبود را دارند اما مطرح نمی‌کنند، از مطرح کردن مخالفت یا نگرانی پرهیز می‌کنند، ترجیح می‌دهند «درگیر نشوند» و فقط کار حداقلی انجام دهند. در ظاهر، فضای سازمان آرام است؛ اما در عمل بسیاری از تصمیم‌ها بدون شنیدن واقعیت‌های کف سازمان گرفته می‌شود و مسائل واقعی زیر سطح باقی می‌ماند.

د) فردگرایی و ضعف عملکرد تیمی

فرهنگ غالب سازمان در سال‌های

گذشته به سمتی حرکت کرده که در آن افراد بیشتر «حفظ موقعیت فردی» را دنبال می‌کنند، همکاری بین‌واحدی به عنوان «کار اضافه» دیده می‌شود، کار تیمی و پروژه‌های مشترک کم‌اثر یا پرتنش هستند، مسئولیت در مرز واحدها مبهم است و پاس کاری زیاد رخ می‌دهد. تعداد کارکنانی که به صورت فردی و اتوماتیک وظایف خود را با دقت و کیفیت بالا انجام می‌دهند هم کم نیست. اما تعداد زیادی از افراد وجود دارند که عملاً هیچ کاری در سیستم انجام نمی‌دهند اما به دلیل استخدام رسمی در سازمان مانده‌اند و جذب امریه و نیروهای مامور از سازمان‌های دیگر به انجام کارهای آنان کمک کرده است. علیرغم تعدد وظایف سازمان برخی افراد تک وظیفه‌ای هم در سازمان وجود دارند.

ه) محدودیت منابع انسانی و پیرشدن بدنه سازمان

سازمان امکان استخدام رسمی ندارد و مجوز جذب نیروی جدید نیز صادر نمی‌شود. میانگین سنی کارکنان نسبتاً بالاست و کمبود نیرو باعث شده بسیاری از نقش‌ها چندکاره شده یا برخی مسئولیت‌ها بدون صاحب مشخص بماند. تنها راه افزایش ظرفیت انسانی جذب نیرو به شکل مامور / مهمان از سازمان‌های دیگر است.

و) چالش‌های پرداخت و انگیزش

در سازمان، پرداخت‌ها عمدتاً ثابت است

و بخش قابل توجهی از کارکنان معتقدند تفاوت معناداری بین عملکرد بالا و پایین وجود ندارد، انگیزه مالی بهبود عملکرد ضعیف است، تلاش بیشتر گاهی فقط به معنی «کار بیشتر بدون دیده شدن» است، با این حال، از آنجا که سازمان دولتی است، امکان اجرای مستقیم و سریع مدل‌های تهاجمی پرداخت مبتنی بر عملکرد محدودیت‌های قانونی و اجرایی دارد. همین موضوع مدیریت سازمان را در طراحی انگیزش دچار پیچیدگی کرده است.

ز) آموزش ناکافی و شکاف مهارتی

بخش قابل توجهی از کارکنان مهارت‌های به‌روز در حوزه‌هایی مثل کار تیمی و همکاری بین‌واحدی، مدیریت پروژه و پیگیری فرآیند، تصمیم‌سازی مبتنی بر داده، مهارت‌های گفتگو، تحلیل و حتی مهارت‌های ارتباطی در محیط کاری را به صورت نظام‌مند دریافت نکرده‌اند یا آموزش‌ها به تغییر رفتار واقعی تبدیل نشده است. بعضی کارکنان حتی با گذراندن دوره‌های مهارت‌های یارانه‌قادر به کار با برنامه‌های آفیس در سیستم خود نیستند و وظایف اینچینی خود را به سایر همکاران ارجاع می‌دهند.

ح) فرصت پنهان: استفاده از هوش مصنوعی برای افزایش ظرفیت اجرایی

مدیر سازمان معتقد است اگر سازمان هوشمندانه از ابزارهای هوش مصنوعی استفاده کند، می‌تواند بخشی از کمبود ظرفیت

انسانی را جبران کند؛ مثلاً در حوزه‌هایی مثل خلاصه‌سازی مکاتبات و جلسات، تولید پیش‌نویس نامه‌ها و گزارش‌ها، مدیریت دانش سازمانی، پاسخ به سوالات پرتکرار کارکنان، کمک به تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی مدیریتی، خودکارسازی فرآیندهای تکرارشونده. اما هنوز مشخص نیست چه نوع استفاده‌ای از هوش مصنوعی در این سازمان واقعاً قابل اجرا، امن، قانونی و پذیرفتنی است.

مسئله: مدیر سازمان می‌خواهد در یک بازه زمانی محدود، سازمان را از حالت پیگیری محور (وابسته به زور و فشار فردی)، کم‌اعتماد و فرسوده، ساکت و محافظه‌کار، کم‌ظرفیت و کم‌انگیزه به سمت سازمانی با ویژگی‌های زیر حرکت دهد:

- ☒ همکاری بین واحدی قابل اتکا
- ☒ پاسخگویی قابل اندازه‌گیری
- ☒ مدیریت مبتنی بر نتیجه
- ☒ استفاده از فناوری/هوش مصنوعی برای کاهش بار اداری
- ☒ فعال شدن صدای کارکنان (کاهش سکوت سازمانی)
- ☒ بهبود انگیزش با روش‌های ممکن (حتی در محدودیت پرداخت)

ماموریت: فرض کنید شما مشاور این سازمان هستید و ۸ هفته فرصت دارید که طرح مداخله و بهبود ارائه دهید. طرح شما باید طوری باشد که هم واقع‌گرایانه باشد و هم بتواند اثر قابل مشاهده ایجاد کند. طرح

شما باید با فرض این محدودیت‌ها ارائه شود: سازمان دولتی و دارای بوروکراسی رسمی است، استخدام رسمی ممکن نیست، منابع مالی توسعه محدود است، سازمان ۱۸۰ پرسنل دارد، تغییر باید کم‌هزینه، قابل اجرا و قابل دفاع باشد، اعتماد و انگیزش پایین است، مقاومت در برابر تغییر بالاست. مدیر همراه است.



سوالات کلیدی:

- ۱- این سازمان در چه مرحله‌ای از بلوغ/سقوط سازمانی ارزیابی می‌شود؟
- ۲- مهم‌ترین «سیستم‌های ناکارآمد» این سازمان چیست؟ (فرهنگ، فرآیند، ساختار، انگیزش، رهبری، مهارت)
- ۳- چه سازوکارهایی پیشنهاد می‌دهید تا کارها بدون دخالت مستقیم مدیر جلو برود؟
- ۴- اگر مدیر یک ماه در سازمان حضور نداشته باشد، چه سازوکاری باعث می‌شود سازمان از حرکت و فعالیت باز نایستد؟
- ۵- شاخص کلیدی شما برای موفقیت این تحول چیست؟
- ۶- چگونه پیشرفت را در ۸ هفته اول می‌سنجید؟
- ۷- چگونه در ۶ ماه بعدی می‌سنجید؟





کتاب تفکر انتقادی

(تدابیری برای آگاهانه زیستن و خوب آموختن)

Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life

نوشته «ریچارد پل» و «لیندا الدر» با ترجمه «اکبر سلطانی» و «مریم آقازاده»

سال انتشار: ۱۳۹۷

انتشارات: اختران چاپ هفتم: سال ۱۴۰۲

درباره کتاب

کتاب «تفکر انتقادی» اثری آموزشی است که به عنوان بخشی از مجموعه «تفکر نقاد» جایگاه ویژه‌ای در حوزه آموزش مهارت‌های فکری دارد. کتاب به بررسی مهارت‌ها و نگرش‌هایی می‌پردازد که برای پرورش تفکر انتقادی و نقادانه ضروری هستند و در قالب مجموعه «تفکر نقاد» ارائه شده است. موضوع اصلی کتاب، آموزش روش‌های اندیشیدن آگاهانه و تحلیل‌گرانه در زندگی روزمره و محیط‌های آموزشی است. نویسندگان،

«ریچارد پل» و «لیندا الدر»، با رویکردی ساختارمند به بررسی چپستی و چگونگی پرورش تفکر انتقادی پرداخته‌اند. کتاب با زبانی روشن و مثال‌های ملموس، به مخاطب نشان می‌دهد که اندیشیدن صرفاً یک فرایند خودبه‌خودی نیست و نیازمند تمرین، خودآگاهی و بازنگری مداوم است. ساختار کتاب به گونه‌ای طراحی شده که خواننده را مرحله‌به‌مرحله با مفاهیم بنیادین، موانع ذهنی و راهکارهای عملی برای بهبود کیفیت تفکر آشنا می‌کند. این اثر برای هر فردی که دغدغه رشد فردی و تصمیم‌گیری آگاهانه دارد قابل استفاده است. «ریچارد پل» و «لیندا الدر» در کتاب «تفکر انتقادی» با تمرکز بر اهمیت پرسشگری، تحلیل و ارزیابی باورها و عادات ذهنی، تلاش می‌کنند خواننده را به سوی استقلال فکری و مسئولیت‌پذیری در اندیشه سوق دهند.

خلاصه کتاب تفکر انتقادی

کتاب «تفکر انتقادی» با این پرسش آغاز می‌شود که آیا همه ما واقعاً بلدیم فکر کنیم یا تنها تصور می‌کنیم که بلدیم. «ریچارد پل» و «لیندا الدر» ذهن انسان را به ماشینی تشبیه می‌کنند که اگر بدون آموزش و تمرین رها شود، به راحتی اسیر عادات، تعصبات و باورهای نادرست می‌شود. پیام اصلی کتاب این است که کیفیت زندگی هر فرد به طور مستقیم به کیفیت تفکر او وابسته است و برای بهبود آن باید مهارت‌های تفکر انتقادی را آموخت و تمرین کرد. در بخش‌های ابتدایی، کتاب به تفاوت میان تفکر انتقادی قوی و ضعیف می‌پردازد و نشان می‌دهد که متفکران قوی نه تنها مهارت‌های استدلالی دارند، بلکه منصف، صادق و مستقل‌اند. سپس فضایل فکری مانند تواضع، شهامت، همدلی، صداقت، پشتکار، اطمینان به

عقل و استقلال را به عنوان پایه‌های تفکر انتقادی معرفی می‌کند و توضیح می‌دهد که هر کدام چگونه می‌توانند به بهبود تصمیم‌گیری و حل مسئله کمک کنند. در ادامه، کتاب چهار مرحله اولیه رشد تفکر انتقادی را شرح می‌دهد: نامتفکر، متفکر چالش‌طلب، متفکر مبتدی و متفکر کارآموز. هر مرحله با ویژگی‌ها، چالش‌ها و راهکارهای خاص خود همراه است و خواننده را تشویق می‌کند تا با خودآگاهی و تمرین مستمر، از مرحله نامتفکری به سوی تفکر ماهرانه حرکت کند. نویسندگان تأکید دارند که پرورش تفکر انتقادی یک فرایند تدریجی و نیازمند پشتکار است و با تمرین‌های روزانه، بازنگری در باورها و تحلیل تأثیرات محیطی می‌توان به استقلال و بلوغ فکری دست یافت.

چرا باید کتاب تفکر انتقادی را بخوانیم؟

این کتاب با تمرکز بر آموزش مهارت‌های بنیادین تفکر انتقادی، به خواننده کمک می‌کند تا عادات ذهنی خود را شناسایی و اصلاح کند. کتاب «تفکر انتقادی» ابزارهایی ارائه می‌دهد که برای تحلیل مسائل پیچیده، تصمیم‌گیری آگاهانه و مواجهه با چالش‌های روزمره ضروری هستند. با مطالعه این اثر، می‌توان به درک عمیق‌تری از نقش باورها، تعصبات و محیط اجتماعی در شکل‌گیری اندیشه‌ها رسید و راه‌هایی برای پرورش استقلال و انصاف فکری پیدا کرد. همچنین تمرین‌ها و راهبردهای عملی کتاب، امکان به‌کارگیری آموخته‌ها را در زندگی واقعی فراهم می‌سازد و مسیر رشد فردی و حرفه‌ای را هموارتر می‌کنند.

خواندن این کتاب را به چه کسانی پیشنهاد می‌کنیم؟

مطالعه این کتاب برای پژوهشگران و هر فردی که به دنبال بهبود مهارت‌های فکری، تصمیم‌گیری و حل

مسئله است مناسب خواهد بود. همچنین برای کسانی که دغدغه رشد فردی، خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری در اندیشه را دارند می‌تواند راهنمایی ارزشمند باشد.

