



A Framework for Stabilizing the Person-Organization Relationship

Gholamreza Tavakoli

Associate Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Mohammad Mohammadzaheri

PhD in Human Resource Management, Researcher, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Javad Aghazadeh Habashi* 

MBA, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Abstract

In many organizational interactions, the person and the organization have different understandings of the obligations of each party and how to fulfill their obligations. Divergence of these perceptions can lead to misunderstandings, conflicts and even breaches of contract. The main purpose of this study is to achieve a framework by which the relationship between the person and the organization can be stabilized and improved, and Snapp has been used as the studied case. This research is applied-developmental in terms of purpose and mixed method in terms of approach and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population used in this study were Snapp managers and experts in middle and senior levels and the sample size was 15 Snapp organizational experts. To select these people, targeted sampling and snowball sampling methods were used. In this study, interpretive structural modeling (ISM) and MICMAC analysis were used to identify the criteria and explore the relationships between them, after studying the literature and conducting in-depth semi-structured interviews with the sample size. Findings of the study showed the extraction of six components "employee characteristics, cultural characteristics, structural factors, governance model, policy rationality and environmental context" in a four-level ISM graph. Environmental contexts and policy rationality were identified as the most effective components and employee characteristics as the most impressive component in stabilizing the relationship between the person and the organization.

Keywords: Person-Organization Relations, Psychological Contract, Social Exchange Theory, Employment Relations, Snapp.

* Corresponding Author: javadaghazadeh1994@gmail.com

How to Cite: Tavakoli, G., Mohammad zaheri, M., Aghazadeh Habashi, J. (2022). Provide a Framework for Stabilizing the Employee-Organization Relationship, Studied. Management Studies in Development and Evolution, 104 (31), 95 - 122. doi: 10.22054/jmsd.2022.65764.4083




چارچوبی برای پایداری رابطه میان فرد و سازمان

غلامرضا توکلی

دانشیار، گروه مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

محمد محمدظاهری

دکترای مدیریت منابع انسانی، پژوهشگر، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

جواد آقازاده حبشی * 

MBA، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

چکیده

در بسیاری از تعامل‌های سازمانی فرد و سازمان درک متفاوتی از تعهدات هر یک از طرفین و چگونگی انجام تعهدات خود دارند. واگرایی این ادراکات می‌تواند موجب سوء تفاهم، تضاد و حتی با نقض قرارداد همراه شود. هدف اصلی پژوهش حاضر دستیابی به چارچوبی است که به وسیله آن بتوان روابط بین فرد و سازمان را پایدار کرد و بهبود بخشید و برای رسیدن به این مهم از شرکت اسنپ به عنوان سازمان مورد مطالعه استفاده شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و از لحاظ رویکرد آمیخته و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری مورداستفاده در این پژوهش مدیران و کارشناسان اسنپ در سطوح میانی و ارشد و حجم نمونه ۱۵ نفر از خبرگان سازمانی شرکت اسنپ بودند که برای انتخاب این افراد از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در این پژوهش برای شناسایی معیارها و کشف روابط میان آن‌ها، پس از مطالعه ادبیات و انجام مصاحبه عمیق تیمه ساختاریافته با حجم نمونه، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک مک استفاده شد. یافته‌های پژوهش مبین استخراج شش مؤلفه "مشخصه‌های کارکنان، مشخصه‌های فرهنگی، عوامل ساختاری، الگوی حکمرانی، عقلانیت سیاست‌گذاری و زمینه محیطی" در یک گراف ساختاری تفسیری چهار سطحی بود. زمینه‌های محیطی و عقلانیت سیاست‌گذاری به عنوان اثرگذارترین مؤلفه‌ها و مشخصه‌های کارکنان به عنوان اثرپذیرترین مؤلفه در پایداری رابطه میان فرد و سازمان شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: روابط فرد - سازمان، قرارداد روان‌شناختی، نظریه تبادل اجتماعی، روابط

اشتغال، اسنپ.

مقدمه

سازمان‌های امروزی به منظور رسیدن به اهداف خود، تحقق منافع بلندمدت ذینفعان و احیای مزیت رقابتی، نیازمند بهبود روابط بین فرد و سازمان هستند. جهانی‌سازی، رشد فناوری، پیچیدگی محیط کسب و کار و در حال تغییر بودن آن، رهبران سازمانی را مجاب کرده است تا همواره به دنبال راه‌هایی برای رفع نیازهای سازمان و افراد درون آن‌ها باشد. برای اینکه مدیران بتوانند به مقاصد و اهداف سازمانی دست یابند نیازمند آن هستند که از امیال، خواسته‌ها، آرزوها و تمایلات کارکنان خود آگاه باشند و با تلاش برای ارتقای کیفیت روابط بین کارکنان و سازمان و پایدارسازی آن شرایط مناسبی برای کارکنان و سازمان ایجاد کنند (شور و همکاران، ۲۰۰۴).

همان‌طور که گفته شد در اغلب سازمان‌ها، فرد و سازمان درک متفاوتی از تعهدات هر یک از طرفین و چگونگی انجام آن دارند. این ادراکات واگرا از فرد و سازمان همواره سوء تفاهم، تضاد و نقض قرارداد حقوقی و روان‌شناختی را به همراه دارد. از آنجاکه ادراکات طرفین از تجربیات شکل می‌گیرند، این ابهامات زمانی افزایش خواهد یافت که افراد و سازمان از زمینه‌های مختلف آموزشی، تجارب کاری، صنایع و فرهنگ‌ها استفاده کنند (شور و همکاران، ۲۰۰۴). بررسی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که بی‌توجهی به رابطه فرد و سازمان منجر به کاهش رفتار شهروندی سازمانی (رابینسون و موریسون^۱، ۱۹۹۵)، کاهش گردش مالی (گزو و همکاران، ۱۹۹۴، شالک و همکاران^۲، ۱۹۹۵)، تضعیف اعتماد به نفس، رضایت شغلی پایین‌تر (کاواناگ و نو^۳، ۱۹۹۹، رابینسون و روسو^۴، ۱۹۹۴)، احساس پایین‌تر از تعهد به سازمان (سیل و همکاران^۵، ۲۰۰۱) و احساس خیانت و صدمه دیدن (کانوی و برینر^۶، ۲۰۰۲) می‌شود.

تعامل پژوهشگران پژوهش حاضر با خبرگان سازمانی و مدیریتی، همین‌طور مشاهدات عینی این پژوهشگران ضمن تائید وجود چالش و ضعف در پایدارسازی روابط مطلوب بین

1 Shore et al
2 Robinson and Morrison
3 Schalke et al
4 Kavanagh and New
5 Sil et al
6 Conway and Brenner

کارکنان و سازمان، اعلام می‌دارد این موضوع حتی از نگاه بسیاری از پژوهشگران پنهان مانده است.

در بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه موضوع پایدارسازی روابط افراد و سازمان، محدود پژوهشی را می‌توان یافت که به خود مقوله رابطه فرد و سازمان به‌ویژه به صورت دوطرفه پردازد. بنابراین عدم وجود یک چارچوب منسجم برای پایدارسازی رابطه فرد و سازمان که قابلیت کاربرد در سازمان‌های داخلی را داشته باشد، در این زمینه احساس می‌شود. با توجه به موارد ذکرشده، می‌توان نتیجه گرفت که یک نیاز جدی به پژوهش در رابطه با این موضوع وجود دارد تا هر چه بیشتر به محکم‌تر شدن رابطه بین فرد و سازمان و افزایش کیفیت و طول دوره همکاری منجر شود. هدف از پژوهش حاضر شناسایی چارچوبی برای پایدارسازی رابطه بین فرد و سازمان با تأکید بر شرکت مورد مطالعه اسنپ، است که برای رسیدن به این هدف نیازمند پاسخ به این سؤالات هستیم: مفهوم پایدارسازی رابطه بین افراد و سازمان چیست و ابعاد شکل‌دهنده آن، چه هستند؟ چارچوب مناسب برای پایدارسازی رابطه فرد و سازمان چیست؟ چارچوب مورد نیاز برای پایدارسازی رابطه فرد و سازمان در شرکت اسنپ چگونه است؟

مبانی نظری

روابط فرد و سازمان

روابط فرد و سازمان به‌طور فزاینده‌ای به کانون تحقیقاتی محققان در رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و روابط صنعتی تبدیل شده است. درک تغییر روابط کارکنان و سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا پیامدهای آن بر رفتار کارکنان و بر انگیزش و عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد (شاپیرو و همکاران^۱، ۲۰۰۴). رابطه فرد و سازمان یک ساختار پیچیده است. هر فرد و هر سازمانی به این پیوند، متفاوت نگاه می‌کند و همه رویکرد متفاوتی برای کار دارند (برول و کولسن^۲، ۱۹۹۸). به بیان دیگر رابطه فرد و سازمان یک بررسی از ادراکات و انتظارات قرارداد شده میان کارمند با کارفرما به عنوان نماینده سازمان است. این انتظارات شامل انتظار کارفرما از کارمندان (مانند مشارکت‌های خاصی که کارفرما به نمایندگی از سازمان از کارمندان می‌خواهد و در قبال آن مشوق‌هایی که سازمان برای حداکثر بازدهی

1 Shapiro et al

2 Brule and Coulson

کارمندان استفاده می‌کند) و انتظارات کارمندان از کارفرما یا سازمان (مانند پشتیبانی سازمانی و قرارداد روان‌شناختی) است (جیلیس^۱، ۲۰۱۷). پژوهش‌ها در مورد رابطه فرد و سازمان سه نظریه اصلی را دنبال کرده است: نظریه قراردادهای روان‌شناختی^۲، نظریه تبادل اجتماعی^۳ و روابط اشتغال^۴ (شواذر^۵، ۲۰۱۶).

قراردادهای روان‌شناختی

قرارداد روان‌شناختی را می‌توان قول و قراردادهای ادراک‌شده و وظایف متقابل کارکنان و کارفرما در یک رابطه‌ی بده و بستان دوطرفه تعریف کرد (روسو^۶، ۱۹۹۰). قراردادهای روان‌شناختی، قراردادی نانوشته و ادراکی است که طی آن طرفین تعامل از یکدیگر انتظار دارند که به تعهدات خود در مقابل دیگری پایبند باشد (کانتی سانو و همکاران، ۲۰۰۸).

نظریه تبادل اجتماعی

نظریه تبادل اجتماعی به ادعای بالو^۷ (۱۹۶۴) شامل یک سری تعامل و تبادل اجتماعی و اقتصادی است که باعث ایجاد تعهدات برای عمل متقابل، ایجاد احساسات، تعهدات شخصی، قدردانی و اعتماد می‌شود. در حالی که مبادلات اقتصادی شامل مقررات مشخصی از تعامل بین طرفین است و اغلب شامل پاداش، به‌ویژه پاداش‌های مادی است، تبادل اجتماعی با تعهدات و اعتماد شخصی و همچنین پاداش‌های ذاتی و بیرونی مشخص می‌شود (بالو، ۱۹۹۴). نظریه تبادل اجتماعی در محل کار شامل سه مفهوم حمایت سازمانی درک شده^۸، تبادل عضو-رهبر^۹ و تبادل عضو-گروه^{۱۰} می‌شود که در زیر به شرح و تعریف این سه مفهوم پرداخته می‌شود (شور و همکاران، ۲۰۰۴). حمایت سازمانی درک شده، درک کلی افراد از میزان ارزشی است که سازمان برای کارکنان خود قائل است (آیزنبرگ و

1 Gillis

2 Psychological contract theory (PCT)

3 Social exchange theory (SET)

4 Employment Relationship (ER)

5 Schauder

6 Rousseau

7 Blau

8 Perceived Organizational Support

9 Leader-Member Exchange Theory

10 Team-Member Exchange Theory

همکاران^۱، ۱۹۸۶). تبادل عضو-رهبر، رهبری را به عنوان یک فرآیند، مفهوم سازی کرده و تمرکز آن، بر رابطه تعاملی بین رهبر با پیرو با تأکید بر فرآیند ارتباط دو عضوی است (فلمینگ^۲، ۲۰۰۹). تبادل عضو-گروه نشان دهنده درک کلی فرد از کیفیت روابط کاری در گروه است (سیرز و همکاران، ۱۹۹۵).

روابط اشتغال

روابط اشتغال، دیدگاه کارفرما در مورد رابطه میان سازمان و افراد است (شور و همکاران، ۲۰۰۴). ریشه تاریخی روابط اشتغال مربوط به پژوهش های برنارد^۳ (۱۹۳۸) می شود که ادعا کرد موفقیت سازمانی منوط به نحوه مدیریت «مبادله خدمات» است. این مبادله شامل ارائه مشوق هایی مانند دستمزد، قدرت، پشتیبانی اجتماعی، مشارکت از طرف سازمان درازای کمیت و کیفیت تلاش های کارمندان است.

پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی های پژوهشگر، در حوزه رابطه فرد و سازمان در طی سالیان اخیر به ویژه در داخل کشور، پژوهش های زیادی صورت نگرفته و صاحب نظران اندکی به این موضوع پرداخته اند که در ادامه به بررسی آن ها پرداخته می شود. طهماسبی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان « بررسی نقش استقلال شغلی و رابطه کارمند سازمان در رضایت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال بختیاری » با جامعه آماری ۱۴۶ نمونه از کارکنان ادارات ورزش و جوانان این استان نشان داد استقلال شغلی اثر مثبت و معناداری بر رابطه کارمند-سازمان و اثر مستقیم و غیرمستقیم مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد، به طوری که رابطه کارمند-سازمان به عنوان یک متغیر میانجی در این مدل نقش ایفا می کند. همایونی راد و لگزیان (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر روابط کارمند-سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل گری استقلال شغلی» با جامعه آماری کارکنان کتابخانه مرکزی یکی از دانشگاه های بزرگ دولتی، به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی با هویت سازمانی رابطه معنی داری دارد. همچنین، هر یک از این ابعاد (به عنوان

1 Eisenberger, et al

2 Flemming

3 Bernard

روابط کارمند-سازمان) با رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه دارند. باین وجود، نقش تعدیل گری استقلال شغلی در روابط کارمند-سازمان با رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت.

لی و چن^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «نزدیکی یا فاصله؟ بررسی روابط افراد و سازمان‌ها: از دیدگاه فاصله روان‌شناختی» نزدیکی و فاصله روابط میان فرد و سازمان را اندازه‌گیری کردند. نتایج حاصل از پژوهش از ۵۵۴ کارمند نشان داد، میانگین ارزش فاصله روان‌شناختی بین فرد و سازمان^۲ ۳/۵۱ بود، که نشان می‌دهد رابطه بین فرد و سازمان خوش‌بینانه نیست. فاصله روان‌شناختی بین فرد و سازمان از نظر سن، وضعیت تأهل، تحصیلات، شغل، موقعیت و محل زندگی تفاوت‌های قابل توجهی را نشان داد.

آودنارت و همکاران^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «تناسب رهبر و کارمند از مشارکت‌های مورد انتظار در روابط فرد و سازمان» اثر همخوانی مشارکت‌های مورد انتظار رهبران و کارمندان در رضایت شغلی را بررسی کردند که نتایج رگرسیون چندجمله‌ای مقطعی در ۹۴۷ کارمند و ۲۲۴ رهبر از اثر همخوانی حمایت می‌کند.

یو و همکاران^۴ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «یک مطالعه تجربی در مورد اعتماد سازمانی، رابطه سازمان-کارکنان و رفتار نوآورانه از منظر یکپارچه مبادله اجتماعی و پایداری سازمانی» تبیین کردند خلاقیت از طریق اعتماد سازمانی، رفتارهای نوآورانه را پیش‌بینی می‌کند و جو نوآورانه اثر غیرمستقیم رابطه فرد و سازمان را بر رفتار نوآورانه از طریق اعتماد سازمانی تعدیل می‌کند.

ریتا من و رابینسون^۵ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «این در مورد احساس کارمندان است! بررسی تأثیر فرهنگ عاطفی بر روابط کارکنان و سازمان» تبیین کردند شادی، خوشبختی، هیجان، عشق و محبت می‌تواند نیاز روانی کارکنان را به احترام متقابل، مراقبت، ارتباط و وابستگی متقابل درون سازمان برآورده سازد. چنین فرهنگی به احساس اعتماد، رضایت، کنترل متقابل و تعهد (معیارهای سنجش رابطه فرد و سازمان) کارکنان نسبت به سازمان کمک می‌کند. در مقابل، کارکنان سازمان‌هایی که دارای فرهنگ عاطفی پراکنده، متلاشی

1 Shanshan Li & Hong Chen

2 Employee-Organization Psychological Distance: EOPD

3 Audenaert et al

4 Yu et al

5 Rita Men & Robinson

و غمناک هستند، تمایلی به ایجاد روابط با کیفیت با سازمان ندارند. بررسی پژوهشگر از پژوهش‌های انجام‌شده در منابع دانشی موجود نشان می‌دهد که در ارتباط با ارائه الگوی پایدارسازی رابطه فرد و سازمان، پژوهش‌های متعددی صورت نگرفته است و این حوزه از نگاه پژوهشگران مغفول مانده است، بنابراین در پژوهش حاضر، پایدارسازی روابط بین فرد و سازمان و ارائه الگوی کاربردی در این خصوص برای استفاده شرکت‌ها و سازمان‌ها، نکته کانونی مورد توجه پژوهشگر بوده است.

روش

از آنجایی که پژوهشگر به دنبال ارائه چارچوبی برای پایدارسازی رابطه فرد و سازمان با تأکید بر شرکت مورد مطالعه اسنپ است، بنابراین این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی-توسعه‌ای است زیرا می‌توان از نتایج این پژوهش برای بهبود و ارتقای روابط فرد و سازمان در سازمان هدف استفاده کرد و همچنین محققان این حوزه می‌توانند از نتایج این پژوهش برای ایده‌پردازی و تعریف مسائل جدید این حوزه استفاده نمایند، و از لحاظ رویکرد آمیخته می‌باشد که آمیخته بودن به معنای بهره‌مندی از هر دو روش کمی و کیفی است و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است.

جامعه آماری مورد استفاده در این پژوهش مدیران و کارشناسان اسنپ در سطوح میانی و ارشد و حجم نمونه ۱۵ نفر از خبرگان سازمانی شرکت اسنپ بودند. شرکت ایده‌گزینه ارتباطات روماک، با نام تجاری اسنپ، در سال ۱۳۹۳ راه‌اندازی شد. اسنپ شرکتی پویا و مبتنی بر داده است که از ذهن پویا و خلاق جوانان ایران قدرت می‌گیرد. این شرکت به‌عنوان راهکاری اثربخش برای انجام سفرهای درون‌شهری، فعالیت خود را با یک گروه کوچک آغاز کرد و در کمتر از چند سال به بزرگ‌ترین سامانه هوشمند حمل‌ونقل در ایران تبدیل شد. دکتر ایاد الکسار و دکتر محمود فوز هم‌بنیان‌گذاران این شرکت هستند (سایت اسنپ ۱). شرکت اسنپ دارای بخش‌های مختلفی است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به بخش مدیریت، منابع انسانی، بازاریابی و غیره اشاره کرد که در ساختمان اصلی واقع در منطقه جردن تهران و بخش ارتباط با مشتریان که واقع در ساختمانی در خیابان گاندی تهران می‌باشد. معیار انتخاب این خبرگان بدین صورت بود که این افراد حداقل به مدت چهار سال در

1 <https://snapp.ir/about>

شرکت اسنپ مشغول به کار بوده‌اند و دست کم یک سال سابقه مدیریتی داشتند و حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. برای انتخاب این افراد از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. این پژوهش در دو بخش انجام شد. در بخش اول (کیفی) از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و روش میدانی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتب، مقالات و پایان‌نامه‌های موجود در وب‌سایت‌ها و کتابخانه‌ها به‌منظور بررسی مبانی نظری موضوع و استخراج مؤلفه‌های موجود در ادبیات پیشین بکار برده شد و در بخش روش میدانی نیز از ابزار مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته در واقع یک گفتگوی دوطرفه و تقریباً ساختار نیافته با افرادی است که از مخاطبان هدف برگزیده شده‌اند. در این نوع مصاحبه با این که ساختار کلی مصاحبه برای همه شرکت کنندگان یکسان است ولی پژوهشگر خواهان آن است که مصاحبه انعطاف پذیر باقی بماند بنابراین پروتکل مصاحبه شامل سوالاتی از پیش تعیین شد است که پژوهشگر می‌تواند در خلال مصاحبه نیز سوالات جدیدی مطرح کند.

ساختار کلی سوال‌های مصاحبه با استعانت از مقاله خانم "لان لی" تحت عنوان "درک دقیق از دیدگاه‌ها در مورد روابط فرد و سازمان: مضامین و تغییرات" که در "مجله مدیریت ارتباطات" در سال ۲۰۰۷ چاپ شده بود و همچنین تز دکتری "یونا ری" تحت عنوان "زنجیره کارمند-عمومی-سازمان در مدیریت روابط: مطالعه موردی یک سازمان دولتی" که در سال ۲۰۰۴ در دانشگاه مریلند چاپ شد و سوالات محقق ساخته با نظارت کامل اساتید طراحی شدند.

لازم به ذکر است که فرآیند مصاحبه، در خبره شماره ۱۳ به اشباع نظری رسید اما به‌منظور اطمینان از کفایت نظری داده‌ها با هر ۱۵ نفر خبره موردنظر، با میانگین زمانی ۵۰ دقیقه مصاحبه صورت گرفت. پس از جمع‌آوری اطلاعات از مرور ادبیات و استخراج مؤلفه‌ها و ابعاد و انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها به متن تبدیل شد و با استفاده از تحلیل محتوا کیفی جهت‌دار و مساعدت از نرم‌افزار ان ویو ۱۲^۱ کدگذاری‌ها انجام شد. گاه نظریه یا تحقیقاتی قبلی دربارهٔ یک پدیده مطرح‌اند که یا کامل نیستند یا به توصیف‌های بیشتری نیازمندند. در این حالت پژوهشگر کیفی، روش تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار را برمی‌گزیند. این روش را معمولاً براساس روش قیاسی متکی

بر نظریه طبقه‌بندی می‌کنند که تمایزات آن با دیگر روش‌ها براساس نقش نظریه در آنهاست. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه و یا خود نظریه است. نظریه‌آزپیش موجود می‌تواند به تمرکز بر پرسش‌های تحقیق کمک کند. این امر پیش‌بینی‌هایی را درباره متغیرهای مورد نظر یا درباره ارتباط بین متغیرها فراهم می‌کند. این موضوع می‌تواند به تعیین طرح رمزگذاری اولیه و ارتباط بین رمزها کمک کند، که نشان‌دهنده مقوله‌بندی به شیوه قیاسی است. تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار نسبت به دیگر روش‌های تحلیل محتوا از فرایند ساختارمندتری برخوردار است (پاتر، لوینه: ۱۹۹۹). در طی این کدگذاری‌ها، ریز مقوله‌ها، مقوله‌ها و تم‌ها احصا شدند. پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده به روش هولستی^۱ صورت گرفت. در این روش متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده»^۲ ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1+N2)$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۷/۰ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد (لومبارد و همکاران، ۲۰۰۴). با استفاده فرمول فوق مقدار درصد توافق مشاهده شده ۰٫۸۳ بدست آمد.

روایی کدگذاری‌ها نیز به روش ارجاع به خبرگان صورت گرفت. بدین صورت که با استفاده از ابزار پرسشنامه دلفی، کدگذاری‌ها دو بار در محضر خبرگان موردنقد قرار گرفت و روایی آن احصا شد. در بخش دوم (کمی)، تم‌ها به عنوان ورودی مرحله مدل‌سازی ساختاری-تفسیری^۳ در نظر گرفته شدند و پرسشنامه‌های مدل‌سازی ساختاری-تفسیری جهت تکمیل در اختیار خبرگان مصاحبه شده قرار گرفت. روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری برای مدل‌سازی و ارائه الگو و کشف روابط میان مؤلفه‌ها و ابعاد و تم‌ها

1 Holsti's method

2 Percentage of Agreement Observation

3 Interpretive Structural Modelling (ISM)

استفاده می‌شود. این روش، یک فرآیند یادگیری تعاملی است. در این تکنیک، مجموعه ای از عناصر متفاوت (تم‌ها) در قالب یک مدل سیستماتیک جامع ساختاردهی می‌شوند. چنین مدلی که شکل می‌گیرد، ساختار یک موضوع پیچیده یا یک مسئله را به صورت الگوی طراحی شده‌ی دقیق به صورت نمودار ترسیم می‌کند. این روش ابزاری برای ایجاد نظم در پیچیدگی روابط بین متغیرهاست و گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده به خصوص در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک و منطقی است (امینی و همکاران، ۱۴۰۰).

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش‌ها معمولاً به دو بخش یافته‌های توصیفی و استنباطی تقسیم می‌شوند. یافته‌های توصیفی اشاره به اطلاعات جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش دارد. بدین صورت که در این پژوهش از ۱۵ نفر خبره، ۶ نفر مرد و ۹ نفر زن بودند. ۲ نفر در بازه سنی ۲۰ تا ۲۵ سال، ۹ نفر ۲۵ تا ۳۰ سال و ۴ نفر بالای ۳۰ سال سن داشتند. ۱۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴ نفر دارای مدرک دکتری بودند. سابقه کار ۱۱ نفر از ۱۵ نفر بین ۳ تا ۴ سال و ۴ نفر از آن‌ها بیشتر از ۴ سال سابقه داشتند. یافته‌های استنباطی در پژوهش حاضر بر اساس گردآوری داده‌ها از منابع و مصاحبه‌ها ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار و از طریق مقوله‌ها و تم‌ها ارائه شدند. در ادامه تم‌های به‌دست آمده به‌عنوان ورودی مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد استفاده قرار گرفتند:

مراحل مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است:

۱- مدل‌سازی ساختاری تفسیری با تهیه فهرستی از متغیرها که مربوط به مسئله یا موضوع هستند شروع می‌شود (آذر و خسروانی، ۱۳۹۵، ص ۸۵-۵۴). این متغیرها از مطالعه ادبیات موضوع، مصاحبه با خبرگان و یا از طریق پرسشنامه به دست می‌آیند: داده‌های کیفی احصا شده از ادبیات و مصاحبه‌ها در دو مرحله کدگذاری شدند که با تجمع و حذف کدهای تکراری و غیر مرتبط در نهایت ۱۰۶ زیر مقوله، ۳۶ مقوله و ۶ تم شناسایی شدند که در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. تم‌ها و مقوله‌های احصا شده

ردیف	تم‌ها	مقوله‌ها
۱	مشخصه‌های کارکنان	وفاداری- رفتار شهروندی- ویژگی‌های شخصیتی - قابلیت و توانمندی فردی- قدرت حل مسئله و خلاقیت- تاب‌آوری- هوش هیجانی- احساس هویت- سلامت (جسمی-روحي)
۲	الگوی حکمرانی سازمانی	سبک مدیریتی - سبک رهبری و نفوذ- شفافیت- پاسخگویی - شیوه تصمیم‌گیری- عدالت- جبران خدمت- ارزیابی عملکرد- نشاط‌آفرین- خلق ارزش- همسویی اهداف
۳	عوامل ساختاری	رسمیت- قانون‌پذیری- تمرکز- پیچیدگی- ارتباطات
۴	مشخصه‌های فرهنگی سازمان	معیار موفقیت- انسجام سازمانی- تأکیدهای استراتژیک- حمایت سازمانی
۵	زمینه محیطی	محیط تخصصی (نزدیک)- محیط کلان(دور)
۶	عقلانیت سیاست‌گذاری (سازمانی)	عقلانیت فنی - عقلانیت اقتصادی- عقلانیت قانونی- عقلانیت علمی - داده‌محوری

در ادامه مرحله اول هر کدام از ۶ تم و متغیر پایدارسازی رابطه میان فرد و سازمان جهت آشنایی هر چه بیشتر مخاطبان تعریف شده و به جهت سهولت با حروف C۱ تا C۶ در جدول شماره ۲ ارائه شدند. این متغیرها به عنوان ورودی مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نظر گرفته می‌شوند.

۲- به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (ماتریس خودتعاملی ساختاری): روابط درونی متغیرها یعنی مشخص کردن ارتباط مفهومی بین اجزای تشکیل‌دهنده مدل. ابعاد این ماتریس برابر تعداد اجزای مدل می‌باشد که اجزاء از سطر و ستون اول به ترتیب ذکر می‌شوند. (راوی و شانکار، ۲۰۰۵). در این مرحله متغیرها به صورت دو به دو توسط خبرگان بررسی می‌شوند و برای تعیین روابط بین آن‌ها از نمادهای زیر استفاده می‌شود:

V: معیار سطر i، منجر به معیار ستون j می‌شود.

A: معیار ستون j منجر به معیار سطر i می‌شود.

X: رابطه دوطرفه بین معیار سطر i و ستون j وجود دارد.

O: رابطه معتبری بین سطر i و ستون j وجود ندارد.

جدول ۲. تم‌ها و تعاریف عملیاتی مرتبط

شخص	کد	تعریف عملیاتی
عوامل ساختاری	C1	همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی غیرانسانی سازمان هستند که با نظم و قاعده خاصی چارچوب و قالب سازمان را می‌سازند (یداللهی، فارسی و همکاران ۱۳۹۰).
الگوی حکمرانی سازمانی	C2	چارچوبی از قوانین و اقدامات که هیئت مدیره سازمان قابلیت پاسخگویی، عادلانه بودن و شفافیت آن‌ها را در ارتباط با کلیه ذینفعان شرکت (شامل سرمایه‌داران، مشتریان، مدیریت، کارمندان، دولت و جامعه) تضمین می‌کند.
مشخصه‌های کارکنان	C3	عبارت است از ویژگی‌های شخصیتی و شغلی و رفتاری اشخاص در محیط سازمان.
مشخصه فرهنگ سازمانی	C4	شامل انتظارات، تجربیات، فلسفه و همچنین ارزش‌هایی است که رفتار اعضای سازمان را راهنمایی می‌کند و در تصویر شخصی از اعضا، عملکردهای درونی، تعاملات با جهان خارج و انتظارات آینده بیان می‌شود.
زمینه محیطی	C5	عواملی که از خارج سازمان بر روی شرایط سازمان تاثیر می‌گذارد ولی سازمان بر روی آن‌ها تأثیری ندارد و یا تأثیر جزئی دارد.
عقلانیت سیاست‌گذاری (سازمانی)	C6	تدوین و اجرای مؤثرترین سیاست‌ها برای وصول به اهداف

در جدول ۳، ماتریس خود تعاملی ساختاری بر اساس نظرات ۱۵ خبره، ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1		A	V	O	O	O
C2			O	V	A	A
C3				A	O	O
C4					O	O
C5						X
C6						

این جدول روابط بین ۶ متغیر و اینکه کدام متغیر بر دیگری تاثیر دارد و یا هر دو بر هم اثر متقابل دارند و یا هیچ رابطه با هم ندارند را بر اساس نظر خبرگان نشان می‌دهد.

۳- به دست آوردن ماتریس دستیابی اولیه: با تبدیل نمادهای ماتریس خود تعاملی ساختاری متغیرها به اعداد صفر و یک می توان به ماتریس دستیابی اولیه رسید.

شیوه تبدیل نمادها به اعداد به این شرح است:

- اگر نماد خانه i و j حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می شود.
 - اگر نماد خانه i و j حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می شود.
 - اگر نماد خانه i و j حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می شود.
 - اگر نماد خانه i و j حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می شود (فایسال و همکاران، ۲۰۰۶).
- نتایج ماتریس دستیابی اولیه در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	۱	۰	۱	۰	۰	۰
C2	۱	۱	۰	۱	۰	۰
C3	۰	۰	۱	۰	۰	۰
C4	۰	۰	۱	۱	۰	۰
C5	۰	۱	۰	۰	۱	۱
C6	۰	۱	۰	۰	۱	۱

۴- سازگار کردن ماتریس دستیابی: پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی بدست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند (آذر و همکاران، ۱۳۸۹). برای سازگار کردن ماتریس دستیابی، روشهای مختلفی پیشنهاد شده که در این پژوهش، با استفاده از نرم افزار متلب انجام شده است. ماتریس دستیابی نهایی در جدول شماره ۵ قابل مشاهده است. تمام درایه‌هایی که در این جدول 1^* هستند در ماتریس دستیابی اولیه مقدار صفر داشته‌اند. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر

از آن و خود متغیر در آن سطر به دست می آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آنها تاثیر میپذیرد و خود متغیر در آن ستون به دست می آید.

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	قدرت نفوذ
• C1	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۲
C2	۱	۱	۱*	۱	۰	۰	۴
C3	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
C4	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۲
C5	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱	۵
C6	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱	۵
میزان وابستگی	۴	۳	۴	۴	۲	۲	

۵- تعیین سطح متغیرها و تشکیل ماتریس مخروطی: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز برای هر متغیر تعیین می شود. مجموعه پیش نیاز هر متغیر شامل اجزایی از مدل است که به آن متغیر منتهی می شوند. برای تعیین مجموعه پیش نیاز هر متغیر، ستون مربوط به آن متغیر بررسی می شود. تعداد «۱» های هر ستون، نشان دهنده خطوط جهت داری است که به آن متغیر وارد می شوند. مجموعه دستیابی هر متغیر، شامل اجزایی از مدل است که از آن متغیر نشات می گیرند. برای تعیین مجموعه دستیابی هر متغیر، سطر مربوط به آن متغیر بررسی می شود. تعداد «۱» های هر سطر نشان دهنده خطوط جهت داری است که از آن متغیر خارج می شوند. بعد از تعیین مجموعه پیش نیاز و دستیابی هر یک از اجزای مدل، مجموعه مشترک آنها تعیین می شوند. اجزای واقع در یک سطح، مجموعه دستیابی شان با اشتراک مجموعه پیش نیاز و دستیابی شان برابر است. پس از تعیین اجزایی که این شرط را داشته باشند، آنها از جدول حذف می شوند. مراحل قبل آن قدر تکرار می شود تا کلیه اجزای سطوح مختلف مدل مشخص شوند (آگاروال و همکاران، ۲۰۰۷). در طی ۴ مرحله تمامی سطوح و اولویت های متغیرها مشخص شدند که در جداول شماره ۶ تا ۹ در ذیل نشان داده شده است.

جدول ۶. معیارهای سطح اول

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه پیش نیاز	مجموعه دستیابی
	C1	C1-C2-C5-C6	C1-C3
	C2	C2-C5-C6	C1-C2-C3-C4
۱	C3	C1-C2-C3-C4	C3
	C4	C2-C4-C5-C6	C3-C4
	C5-C6	C5-C6	C1-C2-C4-C5-C6
	C5-C6	C5-C6	C1-C2-C4-C5-C6

در جدول ۶، همان‌طور که مشاهده می‌شود مجموعه دستیابی و مجموع اشتراک متغیر C3 با هم برابر می‌باشد بنابراین، معیار سطح اول استخراج شده است که معیار C3 می‌باشد. حال برای تعیین معیارهای سطح دوم، کفایت سطر و ستون معیار C3 را از ماتریس دستیابی نهایی (جدول ۵) حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین پیش نیاز و دستیابی را انجام داد. نتایج در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. معیارهای سطح دوم

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه پیش نیاز	مجموعه دستیابی
۲	C1	C1-C2-C5-C6	C1
	C2	C2-C5-C6	C1-C2-C4
۲	C4	C2-C4-C5-C6	C4
	C5-C6	C5-C6	C1-C2-C4-C5-C6
	C5-C6	C5-C6	C1-C2-C4-C5-C6

در جدول ۷، همان‌طور که مشاهده می‌شود مجموعه دستیابی و مجموع اشتراک متغیرهای C1 و C4 با هم برابر می‌باشد بنابراین، معیارهای سطح دوم استخراج شده است که معیارهای C1 و C4 می‌باشد. حال برای تعیین معیارهای سطح سوم، کفایت سطر و ستون معیارهای C1 و C4 را از ماتریس دستیابی نهایی (جدول ۵) حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین پیش نیاز و دستیابی را انجام داد. نتایج در جدول ۸ آورده شده است.

جدول ۸. معیارهای سطح سوم

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه پیش نیاز	مجموعه دستیابی
۳	C2	C2-C5-C6	C2
	C5-C6	C5-C6	C2 -C5-C6
	C5-C6	C5-C6	C2 -C5-C6

در جدول ۸، همان‌طور که مشاهده می‌شود مجموعه دستیابی و مجموع اشتراک متغیر C2 با هم برابر می‌باشد بنابراین، معیار سطح سوم استخراج شده است که معیار C2 می‌باشد. حال برای تعیین معیارهای سطح چهارم، کفایت سطر و ستون معیار C2 را از ماتریس دستیابی نهایی (جدول ۵) حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین پیش نیاز و دستیابی را انجام داد. نتایج در جدول ۹ آورده شده است.

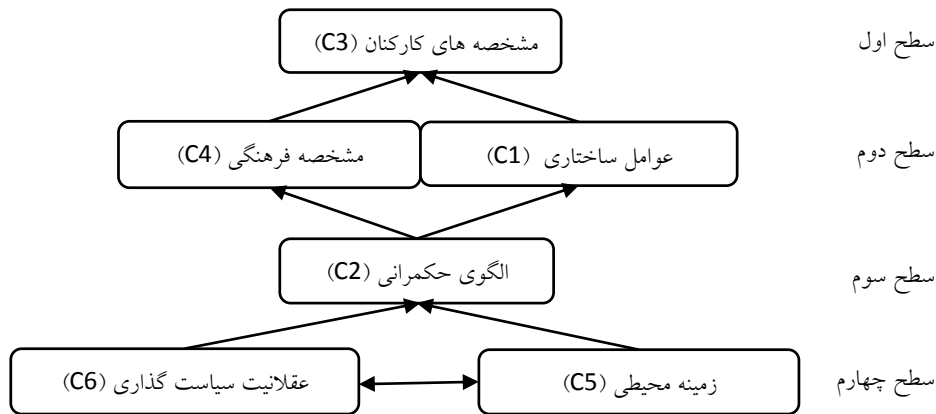
جدول ۹. معیارهای سطح چهارم

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه پیش نیاز	مجموعه دستیابی
۴	C5-C6	C5-C6	C5-C6
۴	C5-C6	C5-C6	C5-C6

در جدول ۹، همان‌طور که مشاهده می‌شود مجموعه دستیابی و مجموع اشتراک متغیرهای C5 و C6 با هم برابر می‌باشد بنابراین، معیارهای سطح چهارم استخراج شده است که معیارهای C5 و C6 می‌باشد.

۶- رسم نمودار: ابتدا بر اساس سطح، معیارها را طبق اولویت به دست آمده از بالا به پایین مرتب می‌کنیم. پس از مشخص شدن سطوح هر یک از شاخص‌ها و با در نظر گرفتن ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود. اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم. مدل نهایی در شکل ۱ مشاهده می‌شود. این مدل از چهار سطح تشکیل شده است که اولویت سطوح در جداول ۶ تا ۹ ارائه شدند. همان‌طور که مشاهده می‌کنید تمامی پیکان‌ها وارد مولفه‌های سطح اول می‌شوند و از آن‌ها هیچ پیکانی خارج نشده است بنابراین می‌توان بیان کرد که سطح اول تأثیرپذیرترین سطح و همین‌طور هیچ پیکانی وارد مولفه‌های سطح چهارم نشده است و تمامی پیکان‌ها از آن خارج شده‌اند بنابراین می‌توان عنوان کرد که سطح چهارم تأثیرگذارترین سطح می‌باشد.

شکل ۱. مدل سطح بندی شاخص ها

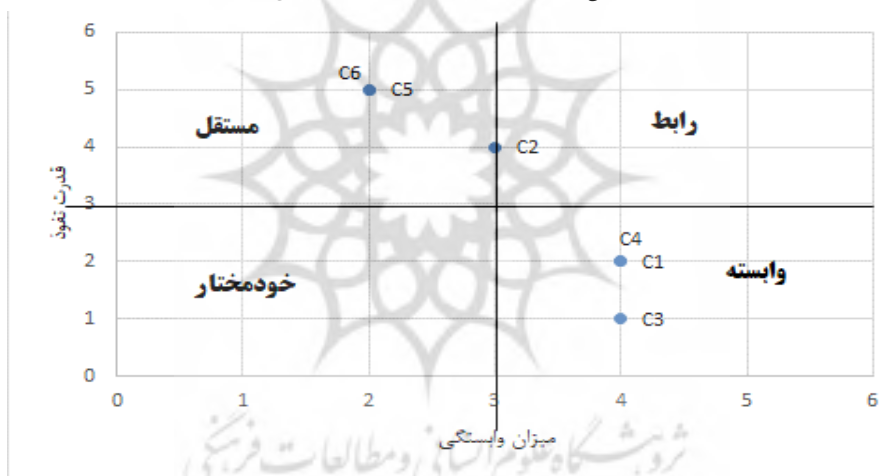


۷- تجزیه و تحلیل میک میک مک^۱: هدف از این تجزیه و تحلیل تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ (تأثیر گذاری) و وابستگی (تأثیر پذیری) متغیرهاست (جبارزاده و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۲۶۶). از طریق جمع کردن ورودی های "۱" در هر سطر و ستون، قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها به دست می آید. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها میتوان یک دستگاه مختصات تعریف و آن را به چهار قسمت تقسیم کرد. متغیرهای خودمختار با قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف؛ متغیرهای وابسته با قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی بالا؛ متغیرهای رابط با قدرت نفوذ و وابستگی بالا؛ و متغیرهای مستقل با قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). با استفاده از شدت نفوذ و وابستگی هر یک از معیارها در جدول شماره ۵، می توان به گروه بندی آنها با استفاده از روش تحلیل میک میک پرداخت. همان طور که در ماتریس دستیابی نهایی (جدول ۵) مشاهده شد، قدرت نفوذ معیار C1 عدد ۲ و میزان وابستگی آن عدد ۴ بدست آمده است بنابراین در دستگاه مختصات میک میک در ربع چهارم یعنی در قسمت متغیرهای وابسته قرار می گیرد. همینطور قدرت نفوذ معیار C2 عدد ۴ و میزان وابستگی آن عدد ۳ بدست آمده است بنابراین در دستگاه مختصات میک میک درست بر روی محور عمودی و بالای محور افقی قرار می گیرد پس بر طبق دستگاه مختصات، این متغیر در زمره متغیرهایی می باشد که هم ویژگی های معیار رابط را دارد هم ویژگی های معیار مستقل را. همینطور قدرت نفوذ معیار C3 عدد ۱ و میزان

1 cross-impact matrix multiplication applied to classification

وابستگی آن عدد ۴ بدست آمده است بنابراین در دستگاه مختصات میک مک در ربع چهارم یعنی در قسمت متغیرهای وابسته قرار می گیرد. همینطور قدرت نفوذ معیار C4 عدد ۲ و میزان وابستگی آن عدد ۴ بدست آمده است بنابراین در دستگاه مختصات میک مک در ربع چهارم یعنی در قسمت متغیرهای وابسته قرار می گیرد. همینطور قدرت نفوذ معیار C5 عدد ۵ و میزان وابستگی آن عدد ۲ بدست آمده است بنابراین در دستگاه مختصات میک مک در ربع دوم یعنی در قسمت متغیرهای مستقل قرار می گیرد و نهایتاً قدرت نفوذ معیار C6 عدد ۵ و میزان وابستگی آن عدد ۲ بدست آمده است بنابراین در دستگاه مختصات میک مک در ربع دوم یعنی در قسمت متغیرهای مستقل قرار می گیرد. این مختصات در شکل شماره ۲ به نمایش گذاشته شده است.

شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ و وابستگی



به طور خلاصه می توان گفت: معیارهای زمینه محیطی (C5) و عقلانیت سیاست گذاری (C6) از نوع متغیرهای مستقل هستند. این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می باشند به عبارتی دیگر تأثیر گذاری بالا و تأثیر پذیری کم از ویژگی های این متغیرها است. معیارهای عوامل ساختاری (C1)، مشخصه های کارکنان (C3) و مشخصه فرهنگی (C4) از نوع وابسته است این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیر اصولاً تأثیر پذیری بالا و تأثیر گذاری کمی روی سیستم دارند. معیار الگوی حکمرانی (C2) هم ویژگی معیارهای رابط را دارد هم ویژگی معیارهای مستقل را.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چارچوبی برای پایدارسازی رابطه بین فرد و سازمان با تأکید بر شرکت مورد مطالعه اسنپ با رویکردی آمیخته و با استفاده از منابع دانشی و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان، داده‌های گردآوری شده را با استفاده از تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار مورد واکاوی قرار داد. در این مرحله سؤال اصلی پژوهش که به دنبال پاسخی برای مفهوم رابطه فرد و سازمان و ابعاد تشکیل‌دهنده آن بود با استخراج ۶ تم و ۳۶ مقوله پاسخ داده شد.

به‌منظور پاسخ به سؤالات فرعی پژوهش که به دنبال چارچوب مناسب برای پایدارسازی رابطه فرد و سازمان در شرکت مورد مطالعه بود از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این پاسخ به صورت یک مدل چهار سطحی در شکل ۱ نشان داده شده است. در سطح چهارم که اثرگذارترین تم‌ها قرار می‌گیرند و بیشترین ارتباط و تأثیر را بر سیستم دارند و با تغییر آن‌ها سیستم دچار تغییر می‌شود عواملی مانند زمینه محیطی و عقلانیت سیاست‌گذاری قرار می‌گیرد. زمینه محیطی عواملی هستند که معمولاً در خارج از سازمان قرار دارند و بر شرایط داخل سازمان تأثیر می‌گذارند ولی سازمان توانایی ایجاد تغییر در آن‌ها را ندارد. این عوامل در مورد شرکت مورد مطالعه به دو عامل محیط کلان (دور) و محیط تخصصی (نزدیک) تقسیم می‌شود. در مورد عوامل محیطی تخصصی (نزدیک) می‌توان به وجود رقبا چه خصوصی مانند شرکت تپسی، ماکسیم و ... و تاکسی تلفنی‌ها و چه دولتی مانند سازمان تاکسیرانی اشاره کرد. در مورد عوامل محیطی کلان می‌توان به سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان، سازمان ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، اتحادیه کشوری کسب و کارهای مجازی و ... اشاره نمود.

مورد دیگری که در سطح چهارم مدل به عنوان اثرگذارترین تم‌ها قرار می‌گیرد عقلانیت سیاست‌گذاری است. یکی از طرق مفید برای بررسی کارآمدی سیاست‌گذاری، واکاوی نقش عقلانیت در مرحله شکل‌گیری آن است. انتظار می‌رود با رعایت عقلانیت در هنگام تقنین، سیاست‌ها مرحله اجرایی موفق‌تری داشته باشند (برزگر، ا.، و حسین زاده، ص. ۱۳۹۵). مفهوم عقلانیت در این پژوهش به صورت ترکیبی از ابعاد پنج‌گانه عقلانیت فنی، عقلانیت اقتصادی، عقلانیت قانونی، عقلانیت علمی و داده‌محوری است. بنابراین بعد از مطالعه منابع موجود و انجام مصاحبه‌های میدانی به این نتیجه رسیدیم که میزان عقلانیت در

سیاست‌گذاری‌های شرکت مورد مطالعه تأثیر به‌سزایی در رابطه میان فرد و سازمان می‌گذارد. سطح سوم و میانی مدل به‌دست آمده شامل تم‌الگوی حکمرانی است که هم‌زمان ویژگی‌های یک متغیر مستقل و رابط را دارد. یعنی هم‌اثرپذیر است، هم‌اثرگذار. الگوهای حکمرانی چارچوبی از قوانین و اقداماتی است که سازمان قابلیت پاسخگویی، عادلانه بودن و شفافیت آن‌ها را در ارتباط با کلیه ذینفعان شرکت تضمین می‌کند. این الگو دربردارنده نحوه مدیریت، سبک رهبری و نفوذ، میزان شفافیت در سازمان، نحوه پاسخگویی مدیران، شیوه تصمیم‌گیری و نحوه اعلام آن به کارمندان، میزان عدالت جاری در سازمان، نحوه جبران خدمت برای کارمندان، نحوه ارزیابی عملکرد، وجود جو سازمانی نشاط‌آفرین، توانایی خلق ارزش و میزان همسویی اهداف فرد و سازمان است.

در سطح اول و دوم که اثرپذیرترین تم‌ها قرار می‌گیرند و کم‌ترین ارتباط و تأثیر را بر سیستم دارند و با تغییر آن‌ها سیستم دچار تغییر نمی‌شود و یا خیلی اندک است، تم‌های عوامل ساختاری، مشخصه‌های کارکنان و مشخصه فرهنگی قرار گرفته است. عوامل ساختاری همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی غیرانسانی سازمان هستند که با نظم و قاعده خاصی چارچوب و قالب سازمان را می‌سازند (یداللهی، فارسی و همکاران ۱۳۹۰).

عوامل ساختاری شامل رسمیت، قانون‌پذیری، تمرکز، پیچیدگی و ارتباطات است. مشخصه‌های کارکنان عبارت است از ویژگی‌های شخصیتی و شغلی و رفتاری اشخاص در محیط سازمان که شامل وفاداری، رفتار شهروندی، ویژگی‌های شخصیتی، قابلیت و توانمندی فردی، قدرت حل مسئله و خلاقیت، تاب‌آوری، هوش هیجانی، احساس هویت و سلامت (جسمی-روحي) است. مشخصه‌های فرهنگی سازمانی شامل انتظارات، تجربیات، فلسفه و همچنین ارزش‌هایی است که رفتار اعضای سازمان را راهنمایی می‌کند و در تصویر شخصی از اعضا، عملکردهای درونی، تعاملات با جهان خارج و انتظارات آینده بیان می‌شود. در این پژوهش مشخصه‌های فرهنگی سازمانی عبارت‌اند از معیار موفقیت، انسجام سازمانی، تأکیدهای استراتژیک و حمایت سازمانی.

می‌توان بیان کرد تنها نقطه اشتراک این پژوهش با پژوهش‌های پیشین صورت گرفته استفاده منابع دانشی موجود در قسمت مرور ادبیات است.

اصلی‌ترین نقطه تمایز این پژوهش با پژوهش‌های پیشین این است که با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در هیچ کدام از پژوهش‌های پیشین رابطه فرد و سازمان به صورت

مستقل مورد بررسی قرار نگرفته است و همواره پژوهشگران به دنبال بررسی رابطه آن با سایر متغیرها بودند. به طور مثال در پژوهش طهاسبی (۱۳۹۶) رابطه میان نقش استقلال شغلی و رضایت شغلی با رابطه فرد و سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش همایونی راد و لزیگان (۱۳۹۴) مجدداً رابطه میان رابطه فرد و سازمان با رفتار شهروندی سازمانی و استقلال شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. در حوزه پژوهش‌های خارجی نیز این مورد صحت دارد به طور مثال لی و چن (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «نزدیکی یا فاصله؟ بررسی روابط افراد و سازمان‌ها: از دیدگاه فاصله روان‌شناختی» رابطه فرد و سازمان را با تعریف متغیری به نام فاصله روان‌شناختی سنجیدند و یا آودنارت و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «تناسب رهبر و کارمند از مشارکت‌های مورد انتظار در روابط فرد و سازمان» همخوانی مشارکت‌های رهبران و کارمندان در رضایت شغلی را بررسی کردند، همچنین ریتا من و رابینسون (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «این در مورد احساس کارمندان است! بررسی تأثیر فرهنگ عاطفی بر روابط کارکنان و سازمان» رابطه میان فرهنگ عاطفی و رابطه فرد و سازمان را بررسی کردند که همه این موارد تا حدودی صحت ادعای پژوهشگر را نشان می‌دهد.

از دیگر نقاط تمایز این پژوهش با منابع دانشی موجود می‌توان به استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری برای مدل‌سازی چارچوب پایدارسازی رابطه فرد و سازمان اشاره کرد. همچنین می‌توان عنوان کرد که با توجه به بررسی‌های پژوهشگر تا قبل از این پژوهش، پژوهشی را، چه داخلی و چه خارجی در رابطه با این موضوع نمی‌توان یافت که از لحاظ رویکرد آمیخته باشد. از منظر یافته‌ها نیز تمایز بین این پژوهش و پژوهش‌های پیشین چه داخلی و چه خارجی وجود دارد. در پژوهش‌های داخلی هیچ پژوهشی را نمی‌توان یافت که ماحصل آن ارائه چارچوبی باشد که رابطه فرد و سازمان را تعریف و توصیف کند و بتوان از آن به عنوان چارچوبی کاربردی برای اجرا در سازمان‌ها استفاده کرد. در پژوهش‌های خارجی نیز تعداد محدودی پژوهش وجود دارد که این رابطه را به صورت تئوری تعریف کرده‌اند که از آن‌ها در بخش مرور ادبیات همین پژوهش نیز استفاده شده است ولی با توجه به بررسی‌های پژوهشگر به صورت عملی در سازمان‌ها و ادارات از آن‌ها استفاده ای نشده است.

1 Shanshan Li & Hong Chen

2 Audenaert et al

3 Rita Men & Robinson

پیشنهادها در دو قالب پیشنهادهای اجرایی و پژوهشی بیان می‌شود. در قالب پیشنهادهای اجرایی و در پاسخ به سؤال اول پژوهش می‌توان بیان کرد، ۶ تم و ۳۶ مقوله‌ای که در جدول شماره ۱ آورده شده است بیانگر مفهوم پایدارسازی رابطه کارمند و ابعاد شکل‌دهنده آن است. بنابراین سازمان‌ها بایستی برای پایدارسازی رابطه فرد و سازمان به این تم‌ها و مؤلفه‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند. پیشنهادی که در رابطه با سؤال دوم و به‌ویژه سؤال سوم پژوهش می‌توان عنوان کرد این است که چارچوب پایدارسازی رابطه فرد و سازمان همان چارچوبی است که با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری در شکل ۱ آورده شده است. در این شکل تمامی ارتباطات موجود میان این ۶ تم نشان داده است. بنابراین شرکت اسنپ بایستی با توجه به نحوه ارتباط میان این تم‌ها و میزان نفوذ و وابستگی آن‌ها تصمیمات لازم را جهت پایدارسازی رابطه فرد و سازمان اتخاذ کند. به این نحو که می‌توان مشاهده کرد با توجه به شکل ۱ و شکل ۲، اثرگذارترین متغیرها، زمینه محیطی و عقلانیت سیاست‌گذاری است، با توجه به این که سازمان توانایی زیادی برای تغییر زمینه محیطی ندارد پیشنهاد می‌شود هر چه بیشتر درصدد تطابق خود با این عوامل برآید و در برابر تغییرات محیطی انعطاف بیشتری از خود نشان دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود اسنپ با همکاری شرکت‌ها و گروه‌های داده کاوی به تحلیل کلان داده‌های محیطی پرداخته و ضمن تعمیق شناخت و آگاهی محیطی کیفیت مدیریت روابط خود با نهاد‌های بالادستی و همکاران را ارتقا دهد. پیشنهاد می‌شود نوآوری باز بوم کسب و کار خود را که به نوعی مبین ارتباط هدفمند با محیط است طراحی و تدوین کند.

با توجه به دومین متغیر این سطح، می‌توان بیان کرد که شرکت اسنپ بایستی در هنگام تصمیم‌سازی‌ها و اجرای آن تمامی جوانب خرد، منطقی و عقلانیت را در نظر گیرد، در غیر این صورت اجرایی شدن تصمیمات با مشکل مواجه خواهد شد. پیشنهاد می‌شود از طریق طراحی و اجرای آزمایشگاه‌های سیاست‌گذاری، راهبرد و استراتژی‌های خود را تمرین و شبیه‌سازی کند و از این طریق کیفیت تصمیم‌سازی و اجرای راهبردها را ارتقا دهد.

در سطح میانی مدل ارائه‌شده مؤلفه الگوی حکمرانی دیده می‌شود. الگوی حکمرانی در این پژوهش وابسته به ریز مؤلفه‌های زیادی مانند سبک مدیریتی، سبک رهبری، شفافیت و ... می‌باشد، بنابراین شرکت اسنپ بایستی برحسب توانایی‌ها و نقاط ضعف خود این موارد را بهبود بخشد تا بتواند به حداکثر کارایی از نظر الگوی حکمرانی برسد. پیشنهاد می‌شود

اسنپ الگوی حکمرانی خود را مبتنی بر فناوری های دیجیتال قرار دهد و با بهره مندی از فناوری های به روز در بالاترین لایه های مدیریتی همگامی با تحول دیجیتال و انعطاف پذیری در بازآفرینی مدل کسب و کار را محور حکمرانی قرار دهد. در سطح اثرپذیرترین مؤلفه های مدل ارائه شده، همان طور که پیش تر هم اشاره شد مؤلفه های مشخصه های کارکنان، مشخصه های فرهنگی و عوامل ساختاری دیده می شود. برای مؤلفه مشخصه کارکنان شرکت ضروری است مدل مدیریت تجربه کارکنان را پیاده سازی کند همینطور می تواند با با اصلاح ابزارهای مدیریت عملکرد تغییر الگوهای جبران خدمت، جذب افراد با تناسب حداکثری با شایستگی های شغلی و سازمانی، بازنگری در مسیر پیشرفت شغلی فعلی و طراحی و اجرای دوره های توسعه و آموزش کارآمد برای کارکنان سطح وفاداری، رفتار شهروندی و ویژگی های شخصیتی و قابلیت حل مسئله و توانمندی های کارکنان و سایر مشخصه های ذکر شده در جدول ۲ را افزایش دهد.

همین طور برای بهبود این مورد واحد منابع انسانی شرکت اسنپ بایستی در هنگام استخدام و جذب متقاضیان، ویژگی های شخصیتی آنها را از تمامی ابعاد بسنجد و متقاضیانی که در ابعاد شخصیتی آنها نواقص بالقوه و بالفعل دیده می شود از دایره استخدام حذف بشوند. در مورد مشخصه های فرهنگی می توان گفت سازمان می تواند با بازتعریف معیارهای موفقیت و تقویت انسجام درونی سازمان و افزایش ارتباط میان بالادستی ها با کارمندان، ارائه بازخوردهای منظم و دائمی، یادآوری و تأکیدات استراتژی و ارائه مشوق های سازمانی به بهبود مشخصه های فرهنگی پردازد. نهایتاً برای مؤلفه عوامل ساختاری می توان بیان کرد سازمان مذکور می تواند با بهینه کردن سطوح مدیریتی و کنترل میزان پیچیدگی سازمان به کاهش فاصله عمودی میان مدیران و کارمندان و در نتیجه بهبود روابط کارمندان با سازمان پردازد. با توجه به تعداد بالای کارکنان در شرکت اسنپ امکان نظارت مستقیم با کیفیت بر روی کارمندان وجود ندارد، بنابراین سازمان می تواند با بهبود رسمیت و بازگویی قوانین و مقررات حاکم بر سازمان به بهبود هر چه بیشتر رسمیت پردازد.

در زمینه محدودیت های پژوهش می توان عنوان کرد که نتایج به دست آمده صرفاً مختص شرکت استارتاپی با بافت نیروی کار جوان مانند اسنپ می باشد که کل دوره حضور آن چیزی حدود ۷ سال است و کارمندان و مدیران آن اکثراً جوان با حداکثر سابقه کاری ۷ ساله هستند بنابراین بایستی نتایج این پژوهش را با احتیاط بیشتری برای سایر فضاهای کسب

و کار و سازمان‌ها مانند سازمان‌های دولتی با سابقه حضور بالاتر تعمیم دهیم. بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران همین موضوع را در سازمان‌های دولتی با سابقه حضور بالاتر بررسی کنند و نتایج به دست آمده را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند. از منظر تحلیل نتایج، پژوهشگر به روش اولیت‌بندی مولفه‌ها از طریق خود روش ساختاری تفسیری (مقایسه مجموعه دستیابی و مجموعه اشتراک) بسنده کرده است لذا پژوهشگران آتی می‌توانند وزن تمامی مؤلفه‌ها را با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای ۱ نیز محاسبه کنند. از محدودیت‌های پژوهش از منظر روش‌شناسی نیز می‌توان عنوان کرد که با توجه به این که منابع داخلی و به ویژه خبرگان این حوزه کم بودند امکان دارد که پژوهشگر به تنوع دانشی مدنظر نرسیده باشد، بنابراین پژوهشگران این حوزه می‌توانند با بررسی همین موضوع در سال‌های آتی با وجود خبرگان بیشتر و تجربه بالاتر آن‌ها و منابع داخلی بیشتر به نتایج کامل‌تری دست یابند. پژوهشگران آتی می‌توانند همین موضوع را از منظر تحقیقات توصیفی و تبیینی نیز بررسی کنند.

منابع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Javad Aghazadeh Habashi



<https://orcid.org/0000-0003-3841-7971>

منابع

خلیل طهماسبی، امین. (۱۳۹۶). بررسی نقش استقلال شغلی و رابطه کارمند-سازمان در رضایت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال بختیاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی گرایش مدیریت رویدادهای ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود.

همایونی راد، محمدحسین؛ لگزیان، محمد. (۱۳۹۴). تأثیر روابط کارمند - سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌گری استقلال شغلی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، دوره: ۷، شماره: ۱۳

References

- Audenaert, M., Carette, P., Shore, L. M., Lange, T., Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 414-422.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2012). Mutual investment employee-organization relationship: a conceptual model of how and when it is functional. In *12th European Academy of Management conference (EURAM 2012): Social innovation for competitiveness, organisational performance and human excellence*. Erasmus University. Rotterdam School of Management.
- Cai, H. R., Li, M., & Guan, P. P. (2016). Fostering Managers' Knowledge-sharing Behavior: The Impact of the Employee-Organization Relationship. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(4), 669-677.
- Chen, H., & Li, S. (2018). Measuring the Psychological distance between an organization and its members—The construction and validation of a new scale. *Frontiers in psychology*, 8, 2296.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.
- Coyle-Shapiro, J. A., Diehl, M. R., & Chang, C. (2016). The employee-organization relationship and organizational citizenship behavior. In *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*.
- Dhanesh, G. S. (2014). CSR as organization-employee relationship management strategy: A case study of socially responsible information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 130.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552.
- Fitzsimmons, S. R., & Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee-organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24(1), 80-94.
- Gillis TL. Employee-Organization Relationship. (2017) *The international encyclopedia of organizational communication*. Feb 21:1-0.
- Hattori, Y. (2015). Impact of career change on employee-organization relationship: A case of Japanese company. *Journal of International Business Research*, 14(2), 75.

- Homayoni Rad, Mohammad Hossein, Lagzian, Mohammad (2016). The effect of employee-organization relationship on organizational citizenship behavior with mediating role of job autonomy. *Transformation Managemet Journal*, Volume:7 Issue: 1,71. (in Persian)
- Jiang, H. (2012). A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public relations review*, 38(2), 231-245.
- Khalil Tahmasbi, Amin, (2017). *The role of job autonomy and employee-organization relationship on job satisfaction of Sport and youth staff of Chaharmahal and Bakhtiari Province*. Master Thesis, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahroud University of Technology.(in Persian)
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 473-490.
- Men, L. R., & Robinson, K. L. (2018). It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee–organization relationships. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Ni, L. (2007). Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*.
- Pan, W., Sun, L. Y., & Lam, L. W. (2020). Employee–organization exchange and employee creativity: a motivational perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 385-407.
- Schauder MJ.(2015) Employee–Organization Relationship. *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*. Dec 9:1-5.
- Shen, H. (2011). Organization-employee relationship maintenance strategies: A new measuring instrument. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 88(2), 398-415.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Jaqueline, A. M., Liden, R. C., Parks, J. M., ... & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Swiatek-Barylska,Ilona.(2018).Socio-demographic Characteristic as determinants of the employee organization relationship. Results of empirical studies in POLAND 1.

- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: the moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 473-489.
- Wu, J., Chen, W., & Liu, Y. (2010). An IP/C model of employee-organization relationship: A dual perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 630-652.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.



استناد به این مقاله: توکلی، غلامرضا، محمدظاهری، محمد، آقازاده حبشی، جواد. (۱۴۰۱). چارچوبی برای پایداری رابطه میان فرد و سازمان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱ (۱۰۴)، ۹۵-۱۲۲. doi: 10.22054/jmsd.2022.65764.4083



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.