

ارائه الگوی توسعه عملکرد سازمانی با استفاده از روش پدیدار شناسی

(مطالعه موری: شهرداری اراک)

میثم مهرافشان

گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.

(mehrafshan.markazi@gmail.com)

### چکیده

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر، تعیین مؤلفه های عملکرد سازمانی و ارائه الگوی سازمانی شهرداری اراک است. روش: با توجه به هدف پژوهش، این پژوهش به روش کیفی و با ماهیت اکتشافی اجرا شده است. از روش پدیدار شناسی، داده ها کدگذاری و سپس تجزیه و تحلیل شدند. داده ها از طریق روش نمونه گیری گلوله برفی و بر اساس مصاحبه های عمیق و تشکیل گروه های کانونی با متخصصان، جمع آوری شد. در این پژوهش با ۲۰ نفر در قالب ۴ گروه کانونی، متشکل از مشاوران و مدیران کل و خبرگان شهرداری اراک مصاحبه صورت گرفت. یافته ها: جهت تجزیه و تحلیل داده ها و شناسایی اثرات متغیرهای پژوهش، متن مصاحبه ها وارد نرم افزار MAXQDA شد. یافته های به دست آمده از کدگذاری ها، به شناسایی ۷ مؤلفه اصلی و ۱۱ مؤلفه فرعی سطح از عملکرد سازمانی انجامید. نتیجه گیری: در نهایت با استفاده از روش پدیدارشناسی به ۷ مقوله اصلی رسیدیم (همانطور که در جدول ۴ مشاهده می کنید) که خود دارای ۱۱ مقوله فرعی بودند که طبق فراوانی های به دست آمده از هر مقوله، مفاهیم: استفاده از استراتژی های مناسب، رضایت از کار و سازمان، تناسب بین استعداد با الزامات شغل از جمله مقوله های اصلی در میزان خلق عملکرد سازمانی در این پژوهش بودند.

واژگان کلیدی: توسعه، عملکرد، قابلیت سازمانی، پدیدار شناسی.



## **Presenting the organizational performance development model using the phenomenological method (case study: Arak municipality)**

Meysam Mehrafshan

Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Arak, Iran.  
(mehrafshan.markazi@gmail.com)

**Objective:** The main purpose of this research is to determine the organizational performance components and present the organizational model of Arak Municipality.

**Method:** According to the purpose of the research, this research was carried out using a qualitative and exploratory method. Using the phenomenological method, the data were coded and then analyzed. Data was collected through snowball sampling and based on in-depth interviews and formation of focus groups with experts. In this research, 20 people were interviewed in the form of 4 focus groups, consisting of consultants and general managers and experts of Arak Municipality.

**Findings:** In order to analyze the data and identify the effects of research variables, the text of the interviews was entered into the MAXQDA software. The findings obtained from the coding led to the identification of 7 main components and 11 sub-components of the level of organizational performance.

**Conclusion:** Finally, using the phenomenology method, I reached 7 main categories (as you can see in Table 4), which themselves had 11 sub-categories, which, according to the frequencies obtained from each category, concepts: use of appropriate strategies, satisfaction with work and organization, the fit between talent and job requirements were among the main categories in the level of creating organizational performance in this research.

**Keywords:** Development, Performance, Organizational Capability, Phenomenology.

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

MCII CONF II

#### مقدمه

اساسی‌ترین رکن در هر سازمان، اعم از خدماتی یا تولیدی، مسئله انتخاب و جذب نیروی انسانی ماهر و واجد شرایط است. در جذب نیرو شرایط را باید به گونه‌ای فراهم آورد که افراد با علاقه و افتخار در محل کار خود حضور یابند. در حقیقت سلامت تعالی، رشد و توسعه سازمان رابطه مستقیمی با شرایط فیزیکی، روانی، تعلق خاطر، امنیت شغلی و تأمین مالی نیروی انسانی دارد.

در طی دو دهه گذشته، اولویت اصلی مطالعه مدیریت منابع انسانی شناسایی اقدامات، دسته اقدامات، سیستم‌های کاری، یا ترکیبات دیگر از اقدامات یا سیاست‌هایی است که احتمال دارد ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی داشته باشد. ارتقای عملکرد سازمانی منابع انسانی به عنوان یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران منابع انسانی در سازمانها جهت تحقق اهداف سازمانی به شمار می‌رود. منابع انسانی به عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند.

بر کسی پوشیده نیست که عملکرد ضعیف منابع انسانی سازمان به عنوان موتور محرک آن، اثرات نامطلوبی بر سایر فرآیندهای سازمانی خواهد گذاشت؛ از این روست که یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران سازمانی تلاش برای بهبود مستمر عملکرد کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است.

از آنجایی که برای تبیین یک پدیده که در تجربه‌ی افراد ریشه دارد، استفاده از روش‌های کیفی شیوه‌ی مناسبتری است و رویکرد مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است پدیدارشناسی اساساً مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵)، لذا با توجه به تعاریف بالا و بررسی ادبیات مرتبط با مدیریت منابع انسانی، هدف این پژوهش بررسی ساختار و ابعاد مدیریت منابع انسانی در خلق عملکرد از منظر پدیدارشناسی در شهرداری اراک است. با توجه به هدف پژوهش، سوال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از:

ابعاد و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در خلق عملکرد شهرداری اراک در استان مرکزی، به چند دسته تقسیم بندی می‌شود؟ و مهمترین عامل کدام است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### توسعه

توسعه سازمانی<sup>۲</sup>، یکی از رویکردهای مدیریتی است که به صورت سیستماتیک به دنبال بهبود عملکرد و توسعه توانایی‌های سازمان برای رشد و تغییر است. برای رسیدن به این هدف، توسعه سازمانی علاوه بر عملکرد سازمان، بر موضوعاتی مانند فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت سازمانی و ... تمرکز می‌کند. به عبارت دیگر، توسعه سازمانی با استفاده از روش‌های برنامه‌ریزی شده به دنبال افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمان و توانمندی‌های آن است.

در یک تعریف دیگر، توسعه سازمانی فرآیندی علمی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با توسعه، بهبود و تقویت استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندهایشان، ظرفیت خود را برای تغییر و دستیابی به اثربخشی بیشتر افزایش دهند. طبق این تعریف، یکی از اهداف توسعه سازمانی، افزایش اثربخشی سازمانی است. بنابراین باید باعث بهبود برخی عملکردهای سازمان از جمله عملکرد مالی،

<sup>1</sup> Smith

<sup>2</sup> organizational development

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

MCII CONF 20

میزان رضایت مشتریان، مشارکت کارکنان سازمان، قابلیت انطباق پذیری سازمان و حتی ایجاد مزیت رقابتی برای آن شود. همچنین طبق این تعریف، توسعه سازمانی از طریق تغییرات در استراتژی، ساختار و یا فرآیندها اعمال می‌شود. یعنی توسعه سازمانی یک رویکرد سیستمی است که در آن ما بر کل سیستم سازمان تمرکز می‌کنیم.

### عملکرد

در جهان رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی می‌توانند ماندگار باشند که به مناسب‌ترین نحو علمی از منابع خود استفاده بهینه نمایند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی یا به تعبیر دقیق‌تر سرمایه‌های انسانی است (سلامت اهوازی، حسین پور و شاهی، ۱۳۹۹). نظر به این که کارکنان جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی، همچنین کشف توانایی‌های خود، به اطلاع از انتظارات سازمان در مورد خود و میزان عملکردشان نیاز دارند، از این رو عملکرد نیروی انسانی فرآیندی مهم و از حساسترین مسائل هر سازمان می‌باشد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹). مدیران کلاسیک ارزیابی را به منظور کنترل عملکرد کارکنان انجام میدادند، اما امروزه هدف ارزیابی، راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است (توانگرمروستی و همکاران، ۱۳۹۹). بهبود عملکرد فرآیندی است که سازمان و کارکنان را در تأمین نیازهایشان کمک می‌کند. اگر ابزارهای لازم به خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله مناسبی برای تشویق، بهسازی و در مواردی تنبیه کارکنان خواهد بود (وودرسون و همکاران، ۲۰۱۶). در مجموع، معیار عملکرد با یک عامل واحد، مربوط به رفتارهایی است که به فرهنگ و محیط سازمان کمک میکند (هایکینز، ۲۰۱۶، ایباتووا، و همکاران، ۲۰۱۸).

### پدیدارشناسی

از آنجا که تاریخچه پدیدارشناسی می‌تواند به درک عمیق موضوع کمک کند، گذری کوتاه بر فرآیند تکوین و تاریخچه پدیدارشناسی می‌کنیم. در حالیکه تا قبل از دهه ۶۰ قرن بیستم عمده دانشمندان دیدگاه اثبات‌گرایانه داشتند (دارابی، ۲۰۰۹)، تجربه‌گرایان بر این باور بودند که معرفت ما نمی‌تواند از تجربه ما بالاتر برود، به تعبیر دیگر معرفت ما در حد تجربه ماست (زیباکلام، ۲۰۱۰). در سال‌های بعد برنتانو، تجربه‌گرا بر آن باور شد که همه استنتاج‌های فلسفی باید برگرفته از تجربه انسان باشد اما با این وجود وی درون‌نگری خودکاوی را به عنوان راهنمای غیر قابل



اعتماد نسبت به واقعیت، طرد نمود؛ در عوض از تحلیل بی واسطه تجربه خودآگاه که آنرا ادراک باطنی یا شهود مفهوم می نامید، حمایت و پیوری نمود(پورخیری). هر چند برنتانو، به طور صریح نمی تواند به عنوان یک پدیدار شناس در نظر گرفته شود، با این وجود تاثیری که او بر شاگردش هوسرل بر جای گذاشت، مرحله ای تازه را برای این جنبش جدید پدید آورد(دهقانی).

پدیدار شناسی در کل مطالعه تجربه زیسته با جهان زندگی است و به جهان که به وسیله یک فرد زیسته می شود، نه جهان یا واقعیتی که جدای انسان باشد، توجه دارد. به بیان دیگر، پدیدار شناسی رویکردی پژوهشگر می باشد که از خلال آن پژوهشگر به جستجوی ساختار یا جوهره آشکار تجارب زنده افراد از یک پدیده و یافتن معانی یکپارچه ای که جوهره پدیده را آشکار می کند، می پردازد.

### پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتیجه
۱	کیم <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سازگار با محیط زیست و عملکرد محیطی کارکنان هتل	نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز، تعهد سازمانی کارکنان، رفتار دوستدار محیط زیست و عملکرد زیست محیطی را افزایش می دهد.
۲	افشاری و کاظمیان <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)	ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی استان کرمان	در مجموع ۵۲ مؤلفه (کارگروهی، انعطاف پذیری و آمادگی پذیرش تغییر، بهبود مستمر، روابط بین فردی، مشتری محوری، تفکر استراتژیک، امور مالی و پشتیبانی، اصول دینی و اخلاقی، دانش و مهارتها، کنترل و نظارت، رهبری آموزشی و برنامه ریزی و سازماندهی) از عوامل مهم در ارزیابی عملکرد مدیر هستند و میتواند به عنوان ملاکهای ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شوند.
۳	بابایی، دکامینی و	مطالعه رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و عملکرد	نتایج نشان داد که تمامی ابعاد مدیریت دانش با عملکرد مالی شرکت کاله مازندران ارتباط مثبت و معناداری دارند. همچنین،

<sup>3</sup> Kim

<sup>4</sup> Afshari, Kazemian



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir



همکاران (۱۴۰۰)	مالی (مطالعه موردی شرکت کاله مازندران)	ابعاد فراگیری دانش، ذخیره سازی دانش و کاربرد دانش بر عملکرد مالی شرکت تولیدی کاله مازندران تأثیر مثبت معناداری دارند.
۴ آبیاهی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷)	مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمانهای ورزشی	وضعیت آگاهی از منابع انسانی سبز از دیگر ابعاد ضعیفتر بوده و این در حالی است که بیشترین تأثیر بر اساس نتایج مدل ساختاری بر روی پایداری سازمان به میزان ۰,۵۸ ملاحظه می شود. از این رو پیشنهاد میشود که سازمان ورزش و جوانان خراسان شمالی با برگزاری دوره های آموزشی و اطلاع رسانی مناسب در خصوص منابع انسانی سبز در تقویت این بعد بکوشد.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو با به کارگیری روش کیفی و رویکرد پدیدارشناسی انجام گرفته است. این رویکرد، از جمله پژوهش هایی است که در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد. این در حالی است که برایمن و بل (۲۰۰۷) در رابطه با ضرورت به کارگیری پژوهش کیفی معتقدند این رویکرد پژوهشی جزئیات را به طور کامل در بر می گیرد و این جزئیات در بیشتر موارد برای پژوهشگران کیفی با اهمیت است. صاحب نظر برجسته آندره دارتیگ در کتاب خود با عنوان "پدیدارشناسی چیست؟" درباره معنای پدیدارشناسی اینگونه می نویسد:

"پدیدارشناسی عبارت است از مطالعه یا شناخت پدیدار: زیرا هر چیزی که ظاهر می شود، پدیدار است" (دارتینگ، ۱۳۹۶). پدیدارشناسی روشی است که به بررسی ماهیت و ذات پدیده ها می پردازد. به بیان دیگر، "پدیدارشناسی رویکردی توصیفی، تفسیری و بازانديشانه برای درک ذات و ماهیت تجربه زیسته افراد است که معمولا از زبان خودشان روایت می شود". این تجربه می تواند هر چیزی باشد (منصوریان، ۱۳۹۳). پس از پایه ریزی پدیدارشناسی به وسیله هوسرل، شاگردان وی و سایر اندیشمندانی مثل هایدگر، سارتر و مرلوپونتی به توسعه و اصلاح این شیوه پرداختند که به شکل گیری نحله های جدید در پدیدارشناسی منجر شد. به طور کلی دو رویکرد اساسی در پدیدارشناسی ایجاد شد که عبارت اند از: پدیدارشناسی توصیفی (استعلایی) و پدیدارشناسی تفسیری (هرمنوتیک) (دانایی فرد، کاظمی، ۱۳۹۰).

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

ضرورت به کارگیری پدیدارشناسی تفسیری در این پژوهش از این نظر است که در رویکرد تفسیری اصل بر این است که پژوهشگر و مشارکت کنندگان فهم پیشینی دارند که نمی‌توان آن را جدا کرد و این فهم و بستری که در آن قرار دارند باعث می‌شود آنها همواره از دیدگاه خود به تفسیر داده‌ها پردازند.

#### - روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

در این پژوهش، محققان بعد از مصاحبه ۱۵ به اشباع نظری رسیدند و در عمل مفاهیم جدیدی به دست نیامد، اما برای اطمینان خاطر تعداد ۳۰ مصاحبه انجام شد. در جدول ۲، به بررسی ویژگی مشخصات مشارکت کنندگان می‌پردازیم.

جدول ۲. ویژگی مشخصات مشارکت کنندگان

مصاحبه‌ها		جنسیت		سن		وضعیت تاهل		وضعیت اشتغال	
تعداد	میانگین زمان مصاحبه‌ها	زن	مرد	نوجوان	جوان	میانسال	مجرد	متاهل	شاغل
۳۰	۳۰ دقیقه	۱۰	۱۵	۵	۱۷	۱۳	۱۵	۱۵	۲۰
									غیرشاغل

#### - روش گردآوری داده‌ها

در پدیدارشناسی، مشاهده نحوه زندگی مشارکت کنندگان در محیط خود از طریق زمان و مکان، سرنخ‌هایی مبنی بر اینکه ممکن است چگونه معنا را تجسم کنند، ارائه می‌دهد. ابزار گردآوری داده‌ها در پدیدارشناسی عموماً مصاحبه‌های باز یا نیمه ساختارمند است که البته می‌توان از سایر انواع فنون گردآوری داده‌ها بهره‌گرفت (الوانی و بودلایی، ۱۳۸۹).

استراتژی‌های مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها ترکیبی از مصاحبه عمقی، یادداشت برداری و مطالعه دقیق متون نظری حیطه مورد مطالعه بود. از طریق مطالعه دقیق متون نظری به مقایسه یافته‌های حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های پیشین پرداخته شد.

#### - پروتکل مصاحبه

پروتکل مصاحبه در این پژوهش بر اساس رهنمودهای مونتویا (۲۰۱۶)، طراحی شد که شامل چهار مرحله بود:

(۱) در مرحله نخست، اطمینان از هماهنگی پرسش‌های مصاحبه با پرسش‌های تحقیق به عمل آمد.

(۲) در مرحله دوم، پژوهشگران به طراحی مکالمه‌ای مبتنی بر پرس و جو پرداختند.



ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

۳) در مرحله سوم، بازخوردهای دریافتی را به منظور هرچه پربارتر کردن پروتکل در طراحی پرسش‌ها اعمال کردند و

۴) در مرحله نهایی پروتکل طراحی شده اجرا شد.

#### - ملاک‌های مرتبط با ارزیابی پژوهش

مسئله اعتباریابی و تعمیم یافته‌های پژوهش از ابعاد چالش برانگیز و بسیار مهم در روش‌شناسی مطالعات کیفی است. در این قسمت توضیح می‌دهیم که به استناد بنیان‌های پارادایم تحقیق پدیدارشناسی، مفاهیم اعتبار و روایی و تعمیم آن در این پژوهش چه جایگاهی دارند؟ گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) معتقدند معیار قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهار معیار جداگانه؛ اما در ارتباط با هم به شرح ذیل هستند:

۱. باورپذیری: باورپذیری می‌تواند از طریق حفظ و گسترش ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای دستیابی به آنچه واقعاً آنها می‌دانند و چگونه عمل می‌کنند، ایجاد شود. برای این منظور متن تایپ شده هر مصاحبه بعد از تجزیه و تحلیل مجدداً به منظور بازبینی و تأیید، در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و بر اساس نظرها و تجارب آنان اصلاح شد.

۲. اطمینان‌پذیری: اطمینان‌پذیری عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آن آمده، گردآوری شده و به کار رفته‌اند (محمدپور، ۱۳۹۲). در این پژوهش از تکنیک کنترل عضو استفاده شد. برای این منظور پژوهشگران طی فرآیند پژوهش از دو نفر از صاحب‌نظران آشنا با ماهیت مسئله پژوهش کمک گرفته شد تا به بررسی میزان اطمینان‌پذیری یافته‌ها بپردازند.

۳. تأییدپذیری: تأییدپذیری مبین آن است که تا چه حد، سایر افرادی که پژوهش یا نتایج را بررسی می‌کنند، یافته‌های پژوهشگر را تأیید می‌کنند (محمدپور، ۱۳۹۲). پژوهشگران در این مطالعه، برای ارتقای تأییدپذیری یافته‌های حاصل از پژوهش، تلاش کردند تا حد امکان عقاید و پیش‌داوری‌های خود را در زمینه مدیریت منابع انسانی در خلق عملکرد سازمانی کنار بگذارند تا بتوانند تأییدپذیری اطلاعات به دست آمده را محفوظ بدارند.

۴. انتقال پذیری: انتقال پذیری به این موضوع اطلاق می شود که در آن نتایج یک مطالعه کیفی می تواند به محیط متفاوت دیگری منتقل شده و برای عده ای افراد متفاوت به کار رود (محمدپور، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر با بیان شرایط پژوهش و همچنین تنوع در ویژگی های مشارکت کنندگان تا حدی این به این مهم دست یافتیم.

#### - ملاحظات اخلاقی پژوهش

در این پژوهش افراد مصاحبه شونده، به عنوان مشارکت کنندگان در نظر گرفته شده اند. بنابراین هدف از انجام پژوهش، رویه های اجرایی آن، فواید کاربردی پژوهش و همچنین از همه مهمتر ماهیت داوطلبانه بودن شرکت آنان در فرآیند پژوهش برای آنها روشن و شفاف شد و توضیح داده شده که هر یک از مشارکت کنندگان در هر یک از مراحل پژوهش حق انصراف از مشارکت را دارند. در نتیجه یک فرم رضایت نامه شرکت در فرآیند پژوهش تنظیم و در آغاز هر مصاحبه از آنان اخذ شد. همچنین به شرکت کنندگان در پژوهش اطمینان داده شد که اطلاعات مستخرج از آنان محرمانه تلقی خواهد شد و نتایج پژوهش بدون اشاره به نام آنها منتشر می شود و به منظور رعایت این موضوع، حین پیاده سازی مصاحبه های ضبط شده تمامی اسامی به نام های مستعار تغییر داده شد و در یافته های پژوهش فقط به این اسامی اشاره شد.

#### یافته ها

در ابتدا متن مصاحبه ها برای دستیابی به درکی کلی از آنها در قالب متن های نوشتاری سازمان دهی و چندین بار مطالعه شد و سپس تفسیرهای مقدماتی به منظور تسهیل کدگذاری از متون مصاحبه ها به دست آمد. شایان ذکر است پژوهشگران این مطالعه طی مصاحبه ها رفتارهای مشارکت کنندگان را مد نظر قرار دادند و با یادداشت برداری، حالات روحی آنان هنگام پاسخ گویی ثبت شد. در گام درک پدیده مدیریت منابع انسانی، بعد از شناسایی و مشخص شدن مفاهیم و سازه های اولیه منابع انسانی، بر پایه داده های به دست آمده از گام غور پژوهشگران به بررسی داده ها و برجسته نموده گزاره های مهم، جملات و عبارات معناداری می پردازند که فراهم کننده چگونگی شکل گیری تجربه مشارکت کنندگان از پدیده مدیریت منابع انسانی، حین خلق عملکرد سازمانی بود. در مجموع به ۵۰ عبارت معنادار رسیدیم. در جدول ۳ به طور کاملاً خلاصه به تعدادی از آنها اشاره می کنیم.



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir



جدول ۳. نمونه هایی از عبارات معنادار و کدگذاری باز انجام شده

عبارات معنادار	مشارکت کننده	پاراگراف	کد باز
استعداد را باید به کمک نشانه هایش شناخت. وقتی کسی در انجام کاری استعداد داشته باشد، آن کار را با لذت و رضایت درونی و حتی گاهی داوطلبانه انجام می دهد، از انجام و تکرار آن خسته نمی شود، بسیاری از آمال و آرزوهایش را در همان کار تعریف و جستجو می کند، به آن کار افتخار می کند و آن را معرف خود می داند، آن کار را زودتر و بهتر از یاد می گیرد و بزرگترین موفقیت ها و دستاوردهایش هم در همان کار حاصل می شد.	۱۲	۲	شناخت درست جوانب استعداد افراد
جهت خلق عملکرد و ایجاد ثبات آن در سازمان، فردی لایق مدیریت دارد که خیره و متخصص باشد. نسبت به تمامی امور آگاهی و اشراف کامل داشته باشد.	۱۰	۴	استفاده از مدیران خیره و متخصص
ارتباط بین آموزش و عملکرد کارکنان یک ارتباط دو سویه است: از یک سو به کارکنان آموزش می دهیم تا عملکردهای موفق تری داشته باشند و از سوی دیگر عملکرد آنها را ارزیابی می کنیم تا نیازهای آموزشی آنها را شناسایی کنیم.	۱۹	۴	آموزش کارکنان و شناسایی نیازهای آنها
رویکرد مستجم و منظم به کسب و کار، توانایی استفاده استراتژیک از فن آوری مناسب در خلق عملکرد سازمان بسیار موثر است.	۸	۷	رویکرد مستجم و منظم به کسب و کار استفاده از استراتژی های مناسب
دادن فرصت و اختیار موجب می شود تا کارکنان فضای وسیع تری برای تلاش، خلاقیت و ابتکار داشته باشند، در قبال وظایف خود احساس مسئولیت بیشتری کنند و با انگیزه و انرژی بیشتری تلاش کنند.	۱۱	۲	دادن فرصت و اختیار به کارکنان
استعداد و دانش و مهارت کارکنان فقط ظرفیت های آنها را برای دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد	۱۳	۶	اعتماد و اعطای اختیار



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir



افزایش می دهد، اما استفاده عملی و موثر از این ظرفیت نیاز به عوامل دیگری دارد که اختیار و فرصت از مهم ترین آنهاست.

اهداف و مقاصد روشن و قابل اندازه گیری	۴	۱	وقتی سازمان هدف مشخص داشته باشد و بداند به چه هدفی میخواهد برسد، این خود می تواند در خلق عملکرد تاثیر بسزایی داشته باشد.
تیم گرایی	۳	۱۵	یکی از مواردی که به نظر بنده میتواند باعث شکل گیری عملکرد شود، تشکیل تیم های خبره و دارای تخصص در این زمینه هست. سازمان باید اقداماتی در این راستا بردارد.
برنامه ریزی و تصمیم گیری کارآمد	۶	۹	هر سازمانی که دارای برنامه ریزی از قبل تهیه شده باشد، میتواند به خوبی عملکرد سازمان خود را ارتقا دهد.

گام انتزاعی سازی مجدد مفاهیم و سازه های دست اول مرحله درک مرور و بررسی شدند و کدگذاری محوری، در قالب مفاهیم فرعی انجام شد. در گام بعد، که ترکیب نامیده می شود، مفاهیم فرعی به دست آمده در قالب مفاهیم اصلی دسته بندی شدند. با بررسی مجدد خرده مضمون های به دست آمده به گام تشریح و شیوه ساختن پدیده رسیدیم و به مطابقت مفاهیم اصلی با پیشینه ادبیات نظری پرداخته شد. در نهایت مفاهیم اصلی مشخص شده و به تفسیر آنها پرداختیم و در گام یکپارچه سازی، به منظور نقد مضمون ها، مضمون های به دست آمده در اختیار مشارکت کنندگان و صاحب نظران حوزه قرار گرفت و نظرات آنان اعمال شد و نتایج نهایی به منظور ارائه تفسیر آماده شد. همچنین در تحلیل داده ها در این پژوهش به موارد چندی توجه و تأکید ویژه داشتیم که شایان ذکر است. در این پژوهش، در تحلیل داده ها پژوهشگر به تنهایی عمل نکرد و تفاسیر وی در تعامل با مشارکت کنندگان، مراجعه به پیشینه موضوع، نظرخواهی از صاحب نظران و سایر ماخذ بیرونی ایجاد، اصلاح و ارائه شد. لازم به ذکر است که پژوهشگران این پژوهش، نظرات شخصی خود را اعمال نکردند و داده ها بر اساس شواهدی که از مصاحبه ها به دست آمد، تحلیل شدند. به طور خلاصه به تشریح هر یک از مضامین اصلی این پژوهش و اظهارات مشارکت کنندگان درباره آنها می پردازیم.

**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

#### - استعداد

استعداد یک آمادگی زمینه‌ای در افراد برای موفقیت در بعضی نقش‌ها و شغل‌هاست. استعداد در سنین بزرگسالی را فقط می‌توان کشف کرد، پرورش داد و به فعالیت درآورد و به صورت مناسب به کار انداخت. یکی از نشانه‌های استعداد موفقیت است. فردی که در یک زمینه هنری، فنی، ورزشی یا مدیریتی موفقیت کسب می‌کند، به ویژه اگر این موفقیت تداوم داشته باشد و تکرار شود به احتمال زیاد در آن زمینه مستعد هستند. یکی از وظایف حساس و تعیین‌کننده مدیران در مسیر ارتقای عملکرد کارکنان این است که استعداد های آنها را جستجو و کشف کنند و نقش‌ها و شغل‌ها را به نحوی به کارکنان تخصیص دهند که حداکثر تناسب ممکن بین آنها وجود داشته باشد.

#### - دانش و مهارت

دانش و مهارت، بر خلاف استعداد، حتی در سنین بزرگسالی قابل یادگیری است. دانش و مهارت مکمل استعداد است و عملکرد افراد در مشاغل و وظایف محوله را به نحوی محسوس و مشهود بهبود می‌دهد. آموزش و توسعه دانش و مهارت های کارکنان از مهم‌ترین تواناسازهای سازمان‌هاست.

در همه مدل‌های جامع تعالی سازمانی، سهم زیادی برای آموزش کارکنان به عنوان یک تواناساز مهم که بر عملکرد کارکنان و از طریق آنها بر عملکرد و تعالی سازمان‌ها موثر است در نظر گرفته شده است.

سازمان‌ها نمی‌توانند همه دانش و مهارت مورد نیاز خود را در زمان استخدام از بازار کار تامین کنند. همچنین شرایط محیطی، تحولات تکنولوژیکی و توقعات روزافزون مشتریان فشار برای آموزش کارکنان را تشدید می‌کند. به همین دلیل است که سازمان‌های موفق جهان سالانه میلیاردها دلار برای توسعه دانش و مهارت کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و در زمان استخدام هم ظرفیت یادگیری افراد برای کسب دانش و مهارت‌های جدید را معیار مهمی برای انتخاب افراد شایسته تلقی می‌نمایند.

#### - فرصت

همه ما برای نمایش دادن استعدادها و توانایی‌هایمان و برای استفاده مؤثر از دانش و مهارت نیاز به فرصت و مجال داریم. این فرصت هم از جنس زمان است، و هم از جنس اختیار؛ از جنس زمان است به این معنی که کارکنان نیاز به وقت کافی دارند تا عملکرد مطلوب خود را بروز دهند؛ و از جنس اختیار است، به این معنی که باید به کارکنان اعتماد کرد و به آنها اختیارات لازم را متناسب با مسئولیت‌ها و صلاحیت‌هایشان تفویض کرد.

#### - منابع و امکانات

منابع و امکانات، تجهیزات و ابزار و اطلاعات، چنانچه به میزان کافی و لازم و با کیفیت و در زمان مناسب در اختیار کارکنان قرار گیرد می‌تواند تسهیل‌گر رفتارها و عملکردهای مطلوب آنها باشد. رابطه بین عوامل مؤثر بر عملکرد، رابطه‌های پیچیده و تعاملی



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir



است. برای مثال ممکن است کارمندی که کارش را دوست دارد به آن علاقه مند است و افتخار می کند، مدیرش را قبول دارد و ... ابزار و امکانات موجود را خوب و قابل قبول ارزیابی کند، در حالی که همان ابزار و امکانات ممکن است توسط کارمندی ناراضی که از کارش، مدیرش و همکارانش راضی نیست ناکافی تلقی شود.

### - انگیزه

انگیزه و اشتیاق برای انجام کار و دستیابی به اهداف، به ویژه در سازمان های ایرانی، از مهم ترین عوامل تعیین کننده سطح و کم و کیف عملکرد کارکنان است. انگیزه ها چرایی رفتار هستند. اگر انگیزه کارکنان برای انجام کاری پایین باشد، عملکرد آنها درست مشابه وقتی فاقد استعداد یا دانش و مهارت کافی باشند لطمه خواهد خورد.

انسان نیازهای متفاوت و متنوعی دارد. برخی از این نیازها اقتصادی و برخی اجتماعی هستند. کارکنان به حقوق و مزایای کافی، ایمنی و امنیت، عضویت در گروه، احترام، رشد و شکوفایی، احساس مشارکت، احساس هویت، احساس انصاف و ... نیاز دارند و فراهم کردن ترکیب متوازنی از این نیازها، می تواند بر انگیزه کارکنان در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه ها بیفزاید.

رضایت کارکنان از کار و سازمان، عامل مهمی در عملکرد آنهاست. همه سازمان ها آرزوی داشتن کارکنان راضی را دارند و در این راه تلاش می کنند. رضایت کارکنان به معنی نگرش و برداشت کلی و مثبت آنها از کار و همه عوامل مرتبط با کار است. کارکنان راضی بهره ورترند، به سازمان وفادارترند، آموزش ها و مهارت های جدید را بهتر و سریع تر فرا می گیرند و به اهداف و سرنوشت سازمان علاقه مندترند .

### - هدف و برنامه

هدف هم در زندگی شخصی و هم در زندگی شغلی می تواند تلاش، انرژی و انگیزه افراد را متمرکز و به این ترتیب بر سرعت موفقیت آنها بیفزاید. فقدان هدف یا فقدان اهداف روشن و صریح موجب پراکنده شدن انرژی و منابع می شود. وقتی اهداف روشن باشد، تخصیص منابع بر اساس اولویت انجام می شود، انگیزه ها افزایش می یابد، می توان از تطابق یا مغایرت اقدامات و اینکه آیا در مسیر دستیابی به اهداف هستند اطمینان پیدا کرد و کنترل های لازم را به عمل آورد. وقتی در مورد یک هدف بین مدیر و کارمند توافق صورت می گیرد و آن هدف به هدف مشترک آنها تبدیل می شود. اهداف چالشی تری امکان تحقق می یابند و جامعه عمل می پوشند.

### - مثبت اندیشی، پایداری و پشتکار

پشتکار و مثبت اندیشی کمک می کند تا کارکنان در مسیر اجرای برنامه ها و دستیابی به اهداف کار را با انرژی و اشتیاق آغاز کنند، ادامه دهند و به سرانجام برسانند. افرادی که مثبت اندیش نیستند و پشتکار و پایداری لازم را ندارند، کارها را خوب شروع



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کمیته تخصصی مدیریت منابع انسانی

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir



می کنند اما خوب به پایان نمی رساند. زندگی شخصی و شغلی چنین افرادی پر از کارهای ناتمام و پروژه های شکست خورده است.

علاوه بر عوامل هفت گانه موثر بر عملکرد که در بالا به آن ها اشاره شد، عوامل دیگری هم مثل نظم و انضباط، اراده و عزم جدی، برخوردار بودن از الگوهای عملی، نیاز به موفقیت و ... هم از عواملی هستند که دستیابی به سطوح بالای عملکرد را تامین و تضمین می کنند.

در ادامه روابط بین مضمون های اصلی را که بر اساس تجربه افراد شکل گرفته و به صورت بندی مفهوم خلق عملکرد سازمانی منجر شده است، به تفکیک شرح و سپس روی نمودار ارائه کردیم.

جدول ۴: مقوله ها و مفاهیم فرعی و اصلی به دست آمده

مفاهیم اصلی	مفاهیم فرعی	مقوله ها (فراوانی)
استعداد	پرورش استعداد	شناخت نشانه های استعداد (۶)
		تناسب بین استعداد با الزامات شغل (۱۵)
		تداوم موفقیت (۶)
دانش و مهارت	استفاده از مدیر متخصص	تامین دانش از بازار کار (۹)
فرصت	زمان کافی	ارائه عملکرد مطلوب (۱۴)
	اعطای اختیار	اعتماد به کارکنان (۱۱)
منابع و امکانات مناسب	کیفیت تجهیزات	تسهیل گر رفتارها و عملکردهای مطلوب (۷)
	مناسب بودن	استفاده از استراتژی های مناسب (۲۰)
انگیزه	داخلی و خارجی	رضایت از کار و سازمان (۱۸)
اهداف و برنامه مشخص	چشم انداز	اهداف و مقاصد روشن و قابل اندازه گیری (۱۱)
		برنامه ریزی و تصمیم گیری کارآمد (۱۲)
تیم گرایی	بهبود شرایط کیفی	تشکیل تیم های خبره و دارای تخصص (۱۰)
راه کارهای افزایش	راهکار فردی	تغییر اولویت های شرکت (۷)
خلق عملکرد در		تغییر معیارهای شرکت (۵)
شهرداری اراک		مشورت با خبرگان مربوط به سازمان (۱۰)
		امکانات و آموزش مناسب نیروهای شرکت (۱۰)
	راهکار بیرونی	پرس و جو از متخصصین (۹)

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

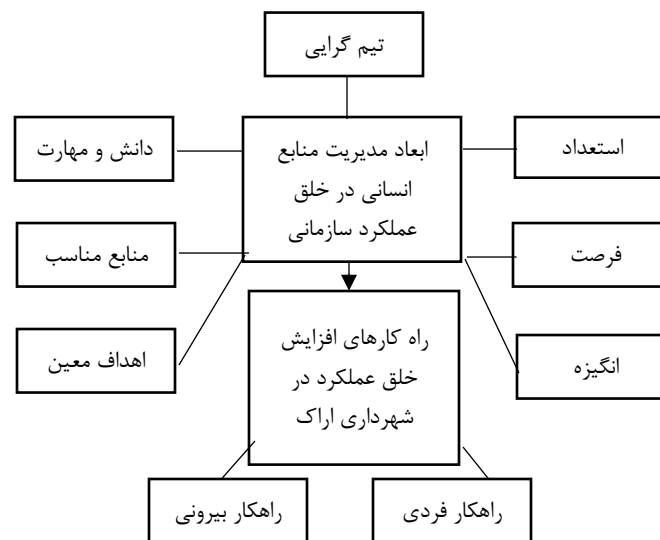
چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

ارتباط با تامین کنندگان معتبر و خلق ارزش (۹)

پشتیبانی مناسب (۱۲)

به پشتوانه ادبیات نظری مورد بررسی در حوزه ارزش مدیریت منابع انسانی در خلق عملکرد سازمانی و با تأکید بر داده های به دست آمده از مشارکت کنندگان این پژوهش، مدل مفهومی زیر معرفی می گردد:



شکل ۱. مدل مفهومی؛ مضمون های سازنده و موثر بر خلق عملکرد سازمانی در این پژوهش

## نتیجه گیری

وظیفه هر مدیر (سرپرست) این است که از طریق کشف و استفاده مناسب از استعدادهای کارکنان، فراهم آوردن فرصت های آموزش و یادگیری برای آنها، تامین ابزار و تفویض اختیار، ایجاد، حفظ و تقویت انگیزه و توجه به فراهم بودن و فراهم ماندن سایر عوامل، زمینه و شرایط را برای تحقق سطوح بالاتری از عملکرد و موفقیت از سوی کارکنان ایجاد نماید. رضایت کارکنان ما



تابع عوامل مختلفی است. در یکی از جامع‌ترین الگوها رضایت کارکنان تابع پنج عاملی در نظر گرفته شده است. این الگو نشان می‌دهد که:

- اگر فرد از شغل خود راضی باشد،
- مدیر (سرپرست) خوبی داشته باشد،
- از همکاران و رابطه همکاری خوبی برخوردار باشد،
- فرصت برای رشد و ارتقا داشته باشد
- و حقوق و مزایای کافی و منصفانه دریافت کند

راضی خواهد بود و به تبع این رضایت، با انگیزه‌های کافی و متعالی کار و رفتار خواهد کرد.

کارکنان، مهم‌ترین دارایی هر سازمان به‌شمار می‌روند. به عقیده صاحب‌نظران، در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی، بسیار دشوارتر از مدیریت فناوری یا سرمایه است. سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از منابع انسانی خود عملکرد رقابتی خود را بهبود بخشند. مدیریت منابع انسانی به منظور مدیریت کارمندان با تأکید بر اینکه آن‌ها به عنوان دارایی‌های تجارت هستند، استفاده می‌شود. در این زمینه، از کارمندان بعضاً به عنوان سرمایه انسانی یاد می‌شود. همانند سایر دارایی‌های تجاری، هدف استفاده موثر از کارمندان، کاهش ریسک و حداکثر بازده سرمایه‌گذاری است.

پژوهش پیش رو با هدف بررسی ساختار و ابعاد مدیریت منابع انسانی در خلق عملکرد سازمانی از منظر پدیدارشناسی (مطالعه موردی: شهرداری اراک) استان مرکزی ارائه گردید. که در نهایت با استفاده از روش پدیدارشناسی به ۷ مقوله اصلی رسیدیم (همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید) که خود دارای ۱۱ مقوله فرعی بودند که طبق فراوانی‌های به دست آمده از هر مقوله، مفاهیم: استفاده از استراتژی‌های مناسب، رضایت از کار و سازمان، تناسب بین استعداد با الزامات شغل از جمله مقوله‌های اصلی در میزان خلق عملکرد سازمانی در این پژوهش بودند.

در راستای پاسخ‌گویی به هدف و پرسش اصلی این پژوهش مدل مفهومی استخراج شده ارائه شد. اهمیت این پژوهش پدیدارشناسانه دستیابی به مؤلفه‌های اصلی و بنیادینی است که در سازه مفهوم عملکرد سازمانی دخیل هستند و برخی از آنان از خلال تجربه مستقیم و بی‌واسطه افراد به دست آمده است. در نهایت امیدواریم این پژوهش، مسیری را برای بازاندیشی مفهوم مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد در سازمان فراهم آورد.

## منابع

۱. آبیانغی اصفهانی، سعید، حسنی، علی اکبر، حسینی نیا، سید رضا. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمانهای ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). مدیریت منابع انسانی در ورزش ۵(۲)، ۳۲۸-۳۰۹.
۲. الوانی، سیدمهدی؛ بودلایی، حسن. (۱۳۸۹). پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶۱(۴۵)، ۳۳-۳۰.
۳. بابایی، آرزو، دکامینی، فاطمه، احسانی فر، محمد، شالی بیگ، سینا. (۱۴۰۰). مطالعه رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و عملکرد مالی (مطالعه موردی شرکت کاله مازندران). فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی. ISSN : 2783-3984, 1(2), 191-169.
۴. توانگرمروستی، زهرا؛ محمدی فر، محمدعلی و امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی، تعیین پیشایندها (جو سازمانی، هوش هیجانی، ارزش های اخلاقی سازمان) و پیامدها (کارآفرینی سازمانی). فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی، ۱۹(۸۶)، ۱۷۱-۱۸۱.
۵. جعفری، طیبه؛ شفیع آبادی، عبدالله؛ فرحبخش، کیومرث؛ عباسپور، عباس و یونسی، جلیل (۱۳۹۹). طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۳۲-۹.
۶. دارتینگ، آندره (۱۳۹۶). پدیدارشناسی چیست؟ (نوالی، مترجم). تهران، سمت.
۷. دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، حسین. (۱۳۹۰). پژوهش های تفسیری در سازمان. تهران: دانشگاه امام صادق.
۸. رنجبریان، رسول (۱۳۹۷). توسعه پایدار و نقش مولفه های هفت سبز، مجله اقتصاد، کار و جامعه، ۷۵، ۲۱۶-۸۲.
۹. سلامت اهوازی، مریم؛ حسینیپور، محمد و شاهی سکینه (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر. فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی، ۱۹(۹۰)، ۷۷۳-۷۸۶.
۱۰. محمدپور، احمد (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش ۲، جلد دوم. تهران، جامع هشتاسان.
۱۱. Afshari, M., Kazemian, H., & Omrani, L. (2014). Comparative Study of Professional Competencies and Competency of Primary School Directors of the Iranian Education System with the Countries of Japan, America, Australia. Scientific Conference on Educational Sciences and Psychology of Social and Cultural Dangers in Iran. {In persian}.
۱۲. Kim, Y.G., Kim, W.G., Choi, H.M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance". International Journal of Hospitality Management, 76(A), 83-93.
۱۳. Darabi A. Phenomenological approach to the analysis of political phenomena. Journal of Political Studies. 2009. 5. PP:61-82.

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

MCCI-CONF-IR

۱۴. Deghhani-N F. Phenomenology. Institute of Bagheral-olum. [text in persian].Available from: [http://www.pajoohe.com/ fa/index.php?Page=definition&UID=36627](http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=36627).
۱۵. Hopkins, D. (2016) Building Capacity for School Improvement in MultiAcademy Trusts from the inside out. SSAT Journal, 7 (2), 19-29.
۱۶. Ibatovaa, A. Z., Kuzmenkob, V. I., and Klychova, G. S. (2018). Key Performance Indicators of Management Consulting. Management Science Letters, 8 (1), 475-482.
۱۷. Montoya, M.C. (2016). Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework. The Qualitative Report, 21(5), 811-831.
۱۸. Pourkhayri M. the distinctions of two schools of thought: rationalism and empiricism. Institute of Bagheral-olum.[text in persian].Available from: <http://www.pajoohe.com/25513/index.php?Page=definition&UID=44592>.
۱۹. Wooderson, J. R., Cuskelly, M., & Meyer, K. A. (2016). Evaluating the Performance Improvement Preferences of Disability Service Managers: An Exploratory Study Using Gilbert's Behavior Engineering Model. Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities. 30 (4), 661-671.