



Original Article

Proactive Strategies of Managers in the Adaptation Process to New Organizational Positions: A Phenomenological Study in Public Organizations

Sepideh Poorramezan^۱, Mohsen Farhadi Nejad^{۲*}, Abbas Ali Rastegar^۳

^۱ .PhD student in Organizational Behavior Management, Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

^۲ .Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

^۳ .Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

Abstract

The appointment of managers to new positions in Iranian public organizations is invariably accompanied by multiple challenges due to complex bureaucracy, frequent political changes, and diverse stakeholder expectations. This qualitative study, employing an interpretive phenomenological approach, aimed to explore the lived experiences of newly appointed senior managers and to identify their proactive strategies for effective adaptation to new job positions. The participants were ۱۹ senior managers from public headquarters in Mashhad, selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected via in depth semi structured interviews conducted between August and October ۲۰۲۳ and were coded and analyzed using MAXQDA software. The findings revealed that successful adaptation of newly appointed managers is a self initiated and proactive process. Data analysis led to the extraction of seven main themes: (۱) organizational environment assessment and analysis, (۲) organizational communication and interactions, (۳) strategy planning and implementation, (۴) personal and organizational development, (۵) challenge and risk management, (۶) performance and productivity improvement, and (۷) external and inter organizational networking, along with ۲۱ sub themes. Since the proactive strategies of newly appointed managers serve as the key to successful organizational adaptation in the public sector context, they enable managers to reduce role ambiguity, gain social legitimacy, manage internal resistances, and implement constructive changes within bureaucratic government structures. The findings of this study extend organizational socialization from a passive framework toward proactive agency, offering an indigenous model for designing managerial training programs, role transition policies, and leadership empowerment initiatives in the public sector.

Review History

Received: Feb ۲۲, ۲۰۲۶

Revised: May ۱۳, ۲۰۲۶

Accepted: May ۲۷, ۲۰۲۶

Keywords:

proactive behavior,
newly appointed managers,
organizational adaptation,
interpretive phenomenology,
public organizations,
organizational socialization

*Corresponding Author Email: farhadi@semnan.ac.ir - ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۲-۷۹۹۰-۱۵۱۹

How to Cite: Poorramezan, Sepide; Farhadi Nejad, Mohsen; Rastegar, Abbas Ali (۲۰۲۶). "Proactive Strategies of Managers in the Adaptation Process to New Organizational Positions: A Phenomenological Study in Public Organizations", *Management Research in Iran*, Volume ۳۰, Issue ۲, pp. ۱-۲۱. DOI: ۱۰.۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶.۱۱۹۳۸۶.۱۹۱۰



Copyright © ۲۰۲۶, TMU Press. This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the Attribution-NonCommercial terms.



پژوهش های مدیریت در ایران

دوره ۳۰، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، صص ۱-۲۱

DOI: ۱۰.۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶.۱۱۹۳۸۶.۱۹۱۰



نوع مقاله: پژوهشی

راهبردهای کنشگرانه مدیران در فرآیند سازگاری با پست سازمانی جدید: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در سازمان‌های دولتی

سپیده پوررمضان^۱، محسن فرهادی نژاد^۲، عباسعلی رستگار^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

تاریخچه داوری

- دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۳
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۲۳
پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۶

چکیده

کلمات کلیدی

رفتار کنشگرانه،
مدیران تازه‌وارد،
سازگاری سازمانی،
پدیدارشناسی تفسیری،
سازمان‌های دولتی،
جامعه‌پذیری

انتصاب مدیران به پست‌های جدید در سازمان‌های دولتی ایران، به دلیل بوروکراسی پیچیده، تغییرات سیاسی مکرر و انتظارات گوناگون ذی‌نفعان، همواره با چالش‌های متعددی همراه است. پژوهش حاضر با هدف واکاوی تجربه زیسته مدیران ارشد تازه‌وارد و شناسایی راهبردهای کنشگرانه آنان برای سازگاری مؤثر با موقعیت شغلی جدید، با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی تفسیری انجام گردید. مشارکت‌کنندگان، ۱۹ مدیر ارشد ادارات کل دولتی شهر مشهد بودند که با نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق در فاصله مرداد تا آبان ۱۴۰۲ گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که سازگاری موفق مدیران تازه‌وارد، فرایندی کاملاً خودآغاز و کنشگرانه است. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۷ مضمون اصلی شامل (۱) ارزیابی و تحلیل محیط سازمانی، (۲) ارتباطات و تعاملات سازمانی، (۳) برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها، (۴) توسعه فردی و سازمانی، (۵) مدیریت چالش‌ها و ریسک‌ها، (۶) بهبود عملکرد و بهره‌وری، و (۷) توسعه ارتباطات بیرونی و بین‌سازمانی و ۲۱ مضمون فرعی گردید. از آنجا که راهبردهای کنشگرانه مدیران تازه‌وارد، کلید موفقیت در فرایند سازگاری سازمانی در بافت دولتی است، به مدیران این امکان را می‌دهند که ابهام نقش را کاهش دهند، مشروعیت اجتماعی کسب کنند، مقاومت‌های درونی را مدیریت نمایند و تغییرات سازنده را در ساختار بوروکراتیک دولتی پیاده‌سازی کنند. یافته‌های این مطالعه، جامعه‌پذیری سازمانی را از چارچوب منفعلانه به‌سوی عاملیت کنشگرانه گسترش می‌دهد و الگویی بومی برای طراحی برنامه‌های آموزشی مدیران، سیاست‌های انتقال نقش و توانمندسازی رهبری در بخش عمومی ارائه می‌نماید.

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۲-۷۹۹۰-۱۵۱۹

* رایانامه نویسنده مسئول farhadi@semnan.ac.ir

استناددهی: پوررمضان، سپیده؛ فرهادی نژاد، محسن؛ رستگار، عباسعلی (۱۴۰۵). « راهبردهای کنشگرانه مدیران در فرآیند سازگاری با پست سازمانی جدید: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در سازمان‌های دولتی»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۳۰، شماره ۲، صص ۱-۲۱. doi: ۱۰.۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶.۱۱۹۳۸۶.۱۹۱۰

کپی‌رایت © ۲۰۲۶، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس (TMU Press). این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد منتشر شده و تحت مجوز بین‌المللی ۴.۰ Creative Commons Attribution-NonCommercial قرار دارد (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). بر اساس این مجوز، شما می‌توانید این مطلب را در هر قالب و رسانه‌ای کپی، بازنشر و بازآفرینی کنید و یا آن را ویرایش و بازسازی نمایید، به شرط آنکه نام نویسنده را ذکر کرده و از آن برای مقاصد غیرتجاری استفاده کنید.



۱- مقدمه و بیان مسئله

افراد در طول حیات سازمانی خود رشد کرده و به رده‌های مدیریتی ارتقاء می‌یابند و پست‌های جدید و متفاوتی را تجربه می‌نمایند. چگونگی انطباق این افراد در این موقعیت‌های جدید، چالشی است که عمدتاً در قالب مفاهیمی همچون سازگاری سازمانی بررسی می‌شود. چه کارکنان وارد محل کار شوند، یا اینکه شغلی را در سازمان جدید شروع کنند، یا به وظیفه جدیدی در سازمان منتقل شوند یا ارتقا یابند، سازگاری تازه‌واردان یک فرایند سازمانی تکرارشونده است [۱]. در طول مدت ورود اولیه، تازه‌واردان موقعیت جدید خود را ارزیابی می‌کنند، مهارت‌های شغلی مربوطه را یاد می‌گیرند، درک سازمانی کافی برای عملکرد خود به دست می‌آورند و حمایت اجتماعی را کسب می‌نمایند. درک فرایند جامعه‌پذیری و سازگاری فردی و سازمانی ضروری است، زیرا افراد در طول زندگی حرفه‌ای خود بارها موقعیت و سازمان خود را تغییر می‌دهند [۲].

انتصاب به پست‌های سازمانی جدید در سازمان‌های دولتی، چالش‌های متعددی را برای مدیران به همراه دارد، از جمله نیاز به تطبیق با فرهنگ سازمانی، انتظارات جدید، و مسئولیت‌های پیچیده. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که راهبردهای کنشگرانه^۱ نقش مهمی در موفقیت مدیران در این فرآیند دارند [۳]. طی سال‌های اخیر، ناپایداری در ساختار مدیریتی دولت‌ها و تغییرات مداوم در پست‌های مدیریتی، چالش‌هایی اساسی را در فرآیند سازگاری مدیران با موقعیت‌های جدید شغلی ایجاد کرده است. مدیران ارشدی که در چارچوب جهت‌گیری‌های انتخاباتی وارد مناصب کلان می‌شوند، با محیط‌های جدید، فرهنگ‌های متفاوت، انتظارات متنوع ذی‌نفعان و الزامات عملکردی ویژه‌ای مواجه می‌گردند. درک تجربیات زیسته این مدیران می‌تواند به کشف عوامل پنهان مؤثر در سازگاری آنان با موقعیت جدید کمک کند. درحالی‌که تحقیقات زیادی بر روی سازگاری کارکنان و افراد زیردست متمرکز شده است [۳، ۴]، سازگاری مدیران، به‌ویژه افرادی که برای اولین بار به پست مدیریتی منصوب می‌شوند، فرآیند دشوارتری دارد زیرا آن‌ها باید استراتژی مدیریتی مناسبی را انتخاب نمایند تا بتوانند انتظارات افراد بالادست و زیردستان را برآورده سازند [۵]. محققان متوسط هزینه انتصاب نابجای یک مدیر را در سال حدود ۷۵۰۰۰ دلار در سال برآورد کرده‌اند؛ درحالی‌که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر حدود ۱۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. درعین حال، صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک مدیر موفق، ۳/۵ میلیون دلار در سال بوده است که در مورد مدیران اثربخش به ۷ میلیون دلار می‌رسد [۶]. از آنجاکه حیات یک سازمان به مدیران آن بستگی دارد، ضروری است که در باب سازگاری و جامعه‌پذیری مدیران آن تأمل گردد. نادیده گرفتن این محور از توسعه سازمان می‌تواند سبب ناکامی سازمان و منابع انسانی آن در جهت تحقق اهداف شود.

افزون بر این، مدیران در جامعه کنونی هنگامی که در جایگاه‌های تازه‌ای قرار می‌گیرند ممکن است با ابهام نقش روبه‌رو گردند لذا این مهم است که مدیر در بدو ورود با استفاده از دانسته‌های پیشین، خود را با محیط جدید و مسئولیت‌های پیش روی آن سازگار نماید. آنچه از ادبیات برداشت می‌گردد این است که در کلیه دیدگاه‌های موجود در رابطه با سازگاری سازمانی تنها به سازمان توجه گردیده است اما سازمان‌ها چگونه

^۱ Proactive Strategies

مدیران را سازگار می‌نمایند؟ مدیرانی که در رأس سازمان قرار می‌گیرند با توجه به قدرت مشروع خود سازگاری و جامعه‌پذیر شدن را به راحتی پذیرش نخواهند کرد. این در حالی است که مدیر تازه‌وارد به دلیل قرار گرفتن در جایگاه جدید خود نیز دچار سردرگمی‌ها و تنش‌هایی می‌گردد. بنابراین سازگاری شغلی مدیران می‌تواند نقش مهمی در افکار و اعمال کارکنان سازمان ایفا نماید. لذا توسعه مهارت‌های مدیریتی و کسب اطلاعات و دانش نوین به منظور به‌روزرسانی آگاهی‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای مدیران بسیار بااهمیت می‌باشد [۷]. سازمان‌های دولتی همواره در معرض تغییرات ساختاری، چرخش‌های مدیریتی و جابه‌جایی‌های پست‌های کلیدی هستند. ورود یک مدیر جدید، صرف‌نظر از تجربه و تخصص وی، با چالش‌هایی پیچیده همراه است. در این میان، رویکرد «کنشگرانه» مدیر در مواجهه با موقعیت جدید، به عنوان یکی از عوامل کلیدی در تسهیل فرآیند سازگاری مطرح شده است. [۸]. از آنجاکه تجربه و تفسیر ذهنی مدیران از موقعیت شغلی‌شان در فرآیند سازگاری نقش مهم و حیاتی دارد، بهره‌گیری از روش کیفی و پدیدارشناسی تفسیری می‌تواند راهگشا باشد. این مطالعه با هدف درک تجربه مدیران ارشد دولتی از آغازین روزهای شروع به کار در پست‌های جدید مدیریتی خود در ادارات دولتی شهر مشهد و راهبردهای کنشگرانه‌ای که برای سازگاری با پست جدید خود بکار گرفته‌اند، صورت گرفته است. این مطالعه می‌کوشد نشان دهد مدیران تازه منصوب چگونه موقعیت جدید خود را در سطح شناختی، هیجانی و کنشی تجربه و تفسیر می‌نمایند. در این راستا سؤال اصلی زیر موردبررسی قرار گرفت: «فرآیند سازگاری مدیران تازه‌وارد با پست‌های سازمانی جدید در بافت سازمان‌های دولتی چگونه است و از چه راهبردهای کنشگرانه‌ای برای مدیریت این دوران گذار استفاده می‌نمایند؟»

۲- مبانی نظری

رفتار کنشگرانه:

هسته‌ی اصلی چارچوب نظری این پژوهش، نظریه‌ی رفتار کنشگرانه است که نخستین بار توسط کُرنت^۱ مطرح شد. بر اساس این دیدگاه، فرد نه به عنوان موجودی واکنشی، بلکه به عنوان عاملی فعال و خودآغاز در تغییر خود یا محیط خود عمل می‌کند. در تعریفی دیگر رفتار کنشگرانه به عنوان یکی از مفاهیم بنیادین در روان‌شناسی سازمانی معاصر، به مجموعه‌ای از رفتارهای خود آغاز، آینده‌نگر و تغییرمحور اطلاق می‌شود که فرد از طریق آن‌ها می‌کوشد شرایط شغلی و محیط سازمانی خود را به‌طور فعال شکل دهد [۸]، [۹]. برخلاف رفتارهای واکنشی که در پاسخ به محرک‌های بیرونی رخ می‌دهند، رفتار کنشگرانه بیانگر تمایل فرد برای بازتعریف شرایط کاری و ایجاد تغییرات مطلوب در بافت سازمانی است [۱۰]. در سازمان‌های دولتی که با ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی مشخص می‌شوند، این نوع رفتار اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا مدیرانی که از رفتار کنشگرانه برخوردارند، می‌توانند از طریق شناسایی فرصت‌های بهبود، برقراری ارتباطات مؤثر و تدوین برنامه‌های اصلاحی، به فعال‌سازی فرایندهای انجماد یافته و تقویت فرهنگ یادگیری و نوآوری بینجامند [۱۱]، [۱۲].

^۱ Crant

جامعه‌پذیری سازمانی^۱:

فرایندهایی که از طریق آن‌ها افراد تازه‌وارد درباره سازمان و اعضای آن می‌آموزند، از دیرباز در مرکز توجه مطالعات سازمانی قرار داشته‌اند. بر اساس ادبیات مربوط به سازگاری تازه‌واردان، جامعه‌پذیری سازمانی به فرایند نظام‌مندی اشاره دارد که طی آن فرد مهارت‌های شغلی ضروری را کسب می‌کند، درکی جامع از سازمان به دست می‌آورد، روابط حمایتی با همکاران ایجاد می‌کند و هنجارها و رویه‌های تثبیت‌شده را درونی می‌سازد [۴]. این فرایند، نوعی تعامل دوسویه میان کارکنان تازه‌وارد و سازمان است که در آن تازه‌واردان از موقعیت «بیگانگی با سازمان» به وضعیت «درونی و عضو سازمان شدن» گذار می‌کنند و در جریان فعالیت‌های روزمره سازمان جای می‌گیرند. این فرایند نه تنها شامل ورود افراد برای نخستین بار به بازار کار است، بلکه شامل کسانی نیز می‌شود که در سازمانی جدید شغلی را آغاز می‌کنند یا در همان سازمان به موقعیتی تازه منتقل یا ترفیع می‌یابند [۱۳]. از آنجاکه ورود به یک بافت جدید همواره با ابهام همراه است، سازمان نقشی تعیین‌کننده در کاهش ابهام و هدایت فرایند یادگیری و سازگاری فرد ایفا می‌کند. از طریق انتقال پیام‌های روشن درباره ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات عملکردی، فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و حمایت همکاران سازمان می‌تواند به تازه‌واردان کمک کند تا درک دقیق‌تری از محیط به دست آورند و فرایند انطباق خود را تسهیل نمایند [۱۳]. در بافت جامعه‌پذیری سازمانی، تازه‌واردان با یادگیری و درونی سازی هنجارهای گروه کاری خود، احساس تعلق و همانندسازی بیشتری با تیم و سازمان خود پیدا می‌کنند. بنابراین، جامعه‌پذیری سازمانی می‌تواند با تسهیل درونی سازی ارزش‌ها و هنجارهای تیمی یا سازمانی در خود پنداره فرد، هویت شغلی او را شکل دهد [۴].

۳- پیشینه پژوهش

در یکی از پژوهش‌های اولیه اما تأثیرگذار در زمینه سازگاری و جامعه‌پذیری سازمانی، چوی^۲ (۲۰۱۸) با ارائه مدل عاطفی جامعه‌پذیری سازمانی، نشان می‌دهد تازه‌واردانی که با فرهنگ عاطفی سازمان هماهنگ‌تر هستند، موفقیت بیشتری در برقراری روابط کاری و درونی سازی هنجارها دارند. به باور وی، تاکتیک‌های نهادهای ویژگی‌های شغلی و طراحی فضای فیزیکی در هنگام ورود به سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای در تسهیل این سازگاری عاطفی ایفا می‌کنند [۱۴]. در پژوهشی دیگر، چن^۳ و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه خود بر روی جامعه‌پذیری مدیران جدید در چین نشان دادند که ارزش‌های سازمانی مبتنی بر رابطه و گفت‌وگوی آزاد، فرایند سازگاری مدیران جدید را تسهیل می‌نماید و به آن‌ها در توسعه اهداف مشترک و تبادل کیفی رهبر-اعضا کمک خواهد نمود. آنان تأکید کردند که مدیران جدید به جای دنبال کردن اهداف رقابتی، باید بر روی اهداف مشارکتی و راه‌حل‌های متقابل برای مدیریت تعارضات تمرکز نمایند [۱۵]. با وجود ارزشمندی این یافته‌ها، این مطالعه در بافت فرهنگی خاص چین انجام‌شده است و تعمیم آن به سازمان‌های دولتی با بوروکراسی پیچیده و تغییرات سیاسی مکرر نیازمند احتیاط است.

^۱ Organizational Socialization

^۲ Choi

^۳ Chen

در حوزه رفتار کنشگرانه، پارکر^۱ و همکاران [۱۶] مدل انگیزش کنشگرانه را ارائه دادند که بر سه مؤلفه اساسی استوار است: چشم‌انداز آینده‌محور^۲ (توانایی تصور آینده‌ای مطلوب‌تر برای خود یا سازمان)، آمادگی برای عمل^۳ (تبدیل نیت به اقدام هدفمند) و پایداری در مسیر^۴ (حفظ انگیزش و تاب‌آوری در مواجهه با موانع). بر اساس این مدل، رفتار کنشگرانه زمانی بروز می‌کند که فرد دارای انگیزش درونی قوی، احساس کارآمدی شخصی^۵ بالا و ادراک فرصت برای اثرگذاری باشد. در چنین شرایطی، افراد نه تنها در پی سازگاری با محیط، بلکه در پی بازتعریف محیط کاری و نقش خود در آن هستند [۱۷]. این چارچوب نظری بعدها مبنای بسیاری از پژوهش‌های تجربی در زمینه سازگاری قرار گرفت. الیس^۶ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی میدانی، با مطالعه بر روی ۲۷۳ نفر از مهندسان نرم‌افزار تازه‌وارد و مدیرانشان در یک شرکت فناوری اطلاعات هند، نقش ادراک مدیران از رفتارهای کنشگرانه کارکنان تازه‌وارد را در فرآیند سازگاری سازمانی بررسی کردند. مطالعه آن‌ها نشان داد که رفتارهای کنشگرانه کارکنان تازه‌وارد (مانند جستجوی اطلاعات شغلی و اجتماعی و توسعه روابط)، توسط مدیران به عنوان نشانه تعهد به سازگاری تفسیر شده و منجر به افزایش حمایت اطلاعاتی و اجتماعی از سوی مدیران می‌شود [۱۸]. این مطالعه از یک سو اهمیت رفتار کنشگرانه در تسهیل فرآیند سازگاری را تأیید کرد، اما از سوی دیگر در سطح کارکنان غیرمدیریتی باقی ماند. بائر^۷ و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود بر روی ۲۴۷ کارمند تازه‌وارد در یک شرکت بیمه در فرانسه، یافته‌های پیشین را تکمیل نمودند. آن‌ها دریافتند که رفتارهای کنشگرانه تازه‌واردان، شامل جستجوی اطلاعات، جستجوی بازخورد، ایجاد روابط و تعامل اجتماعی عمومی، تنها در شرایطی منجر به رضایت شغلی، تناسب فرد-شغل و تناسب فرد-سازمان می‌شوند که ادراک از رهبری خدمتگزار در سطح پایین باشد. به بیان دیگر، در شرایط رهبری خدمتگزار پایین، کنشگری فردی نقش جبرانی ایفا می‌کند، اما در بافت‌های حمایتی بالا، این اثر کاهش می‌یابد [۱۹]. این یافته بر ماهیت تعاملی فرآیند سازگاری تأکید دارد که در مطالعات پیشین کمتر به آن توجه شده بود. فروهی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی بنیادی به بررسی رفتارکنشگرایی استراتژیک در بافت سازمان‌های ایران پرداختند. یافته آن‌ها نشان داد که تعامل سازنده و حمایت مدیران، مقبولیت و مشروعیت‌پذیری، جهت‌گیری شفاف سازمان، انعطاف‌پذیری ساختار، تخصیص منابع و شفافیت اطلاعات از جمله مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای برای بروز رفتار کنشگرایی استراتژیک کارکنان هستند. با این حال، آنان خاطرنشان کردند که بسیاری از کارکنان کنشگر به دلیل ضعف این شرایط زمینه‌ای، انگیزه خود را از دست داده یا سازمان را ترک کرده‌اند [۲۰]. این مطالعه نشان می‌دهد که نبود بسترهای حمایتی مناسب، می‌تواند مانعی جدی بر سر راه کنشگری در سازمان‌های دولتی باشد. در جدیدترین پژوهش مرتبط، بلسچاک و دن‌هارتوگ^۸ (۲۰۲۵) نشان دادند که رفتار کنشگرانه رهبران به صورت سرایت گونه بر پیروان اثر می‌گذارد؛ به گونه‌ای که ابتکار عمل، تغییر و یادگیری فعال رهبران، انگیزش و رفتارهای مشابه را

^۱ Parker

^۲ Envisioning

^۳ Planning and Enacting

^۴ Sustaining

^۵ Self-efficacy

^۶ Ellis

^۷ Bauer

^۸ Belschak, Hartog

در کارکنان تقویت می‌نماید [۲۱]. هرچند این مطالعه گامی مهم در جهت درک اثرات رفتار کنشگرانه در سطوح بالای سازمان است، اما هنوز مشخص نیست که رهبران و مدیران تازه‌وارد در نخستین روزهای تصدی نقش، از چه راهبردهای کنشگرانه‌ای برای سازگاری با محیط جدید استفاده می‌نمایند. مرور نظام‌مند مقالات متعدد در خصوص پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که پژوهش‌های موجود با کاستی‌های مهمی مواجه هستند: نخست، اغلب مطالعات در سازمان‌های خصوصی و با نمونه‌های غیر مدیریتی (کارکنان عملیاتی) انجام شده‌اند و چالش‌های ویژه مدیران ارشد در بدو انتصاب به پست جدید را نادیده گرفته‌اند. دوم، رویکرد غالب کمی و مبتنی بر پیمایش بوده و توانایی واکاوی عمق تجربه زیسته، معناهای ذهنی و زمینه‌های پنهان فرآیند سازگاری را ندارد. سوم، بافت خاص سازمان‌های دولتی با ویژگی‌هایی چون بوروکراسی پیچیده، تغییرات سیاسی مکرر، انتظارات متنوع ذی‌نفعان و مقاومت‌های ساختاری به‌ندرت در کانون توجه قرار گرفته است. چهارم، در پژوهش‌هایی که به رفتار کنشگرانه پرداخته‌اند، مدیران به‌عنوان عاملان تغییر در نظر گرفته شده‌اند، اما فرآیند سازگاری خود آن‌ها با موقعیت جدید، به‌صورت فرایندی پویا و گام‌به‌گام، تبیین نشده است. لذا بر این اساس، مقاله حاضر با اتخاذ رویکرد پدیدارشناسی تفسیری (IPA) و تمرکز بر تجربه زیسته ۱۹ مدیر ارشد تازه‌وارد در سازمان‌های دولتی ایران (شهر مشهد)، برای نخستین بار فرآیند سازگاری را نه به‌عنوان انطباق منفعل یا واکنشی، بلکه به‌مثابه عاملیت کنشگرانه و خودآغاز بازتعریف می‌نماید.

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در دسته تحقیقات کاربردی و به لحاظ ماهیت، کیفی است. همچنین با توجه به ماهیت سؤال پژوهش که بر درک عمق تجربه زیسته متمرکز است، مبتنی بر رویکرد پدیدارشناسی تفسیری (IPA)^۱ می‌باشد. این رویکرد به محقق اجازه می‌دهد تا با فرایند تحلیلی-تفسیری دوگانه، معنای ذهنی مشارکت‌کنندگان را از منظر خود آن‌ها و نیز از نگاه تحلیل پژوهشگر بررسی نماید. هدف اصلی در این رویکرد، نه کشف «جوهره» یگانه و فراگیر یک پدیده، بلکه فهم چگونگی معنا سازی و تفسیر تجربه‌های شخصی توسط افراد در بافت خاص زندگی آنان است. پدیدارشناسی تفسیری ریشه در سنت هرمنوتیک داشته و بر تعامل دوسویه میان مشارکت‌کننده (که تجربه خود را روایت می‌کند) و پژوهشگر (که آن روایت را تفسیر می‌نماید) تأکید دارد [۲۲]. فرایند تحلیل داده‌های این پژوهش مطابق با الگوی شش مرحله‌ای پیشنهادی اسمیت^۲ و همکاران (۲۰۰۹) انجام گرفته است [۲۳] مراحل این روش در جدول شماره (۱) نشان داده شده است:

^۱ Interpretative Phenomenological Analysis

^۲ Smith

جدول (۱): مراحل روش پدیدارشناسی تفسیری (IPA)

Table (۱): Stages of the Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) method

مراحل	توضیحات
۱. خواندن و بازخوانی	در نخستین مرحله، متن کامل مصاحبه‌ها چندین بار خوانده می‌شود. در این مرحله پژوهشگر تلاش می‌کند تجربه مشارکت‌کننده را بدون داوری اولیه بشنود و یادداشت‌های اولیه و واکنش‌های ابتدایی خود را در حاشیه متن ثبت نماید.
۲. یادداشت‌برداری و شناسایی اظهارات، عبارات و جملات مهم و معنادار	محقق کلیه اظهارات موجود در گزارش‌ها را که مستقیماً مربوط به پدیده مورد بررسی هستند را شناسایی می‌کند و فهرستی از عبارات و جملات معنادار استخراج می‌شود. این یادداشت‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند: • توصیفی: ثبت آنچه شرکت‌کننده گفته است. • زبانی: توجه به استفاده از استعاره، تکرار، تغییر لحن و ساختارهای زبانی خاص. • مفهومی: ارائه تفسیرهای اولیه و فرضیه‌هایی در مورد معنای عمیق‌تر عبارات
۳. توسعه مضامین	در این گام، محقق از یادداشت‌های اولیه و جزئی فاصله گرفته و به دنبال شناسایی و فرمول‌بندی مضامین معنادار در داده‌ها است. محقق، یادداشت‌های مرحله قبل را خلاصه، ادغام و دسته‌بندی می‌کند تا مضامین مختصر و معناداری را استخراج کند. این فرآیند، یک حرکت از "جزء" به "کل" است.
۴. خوشه‌بندی و بررسی ارتباطات میان مضامین	محقق معانی شناسایی‌شده را درون خوشه‌هایی قرار می‌دهد که در همه گزارش‌ها مشترک (موضوعات اصلی) است. در این مرحله، محقق به دنبال کشف ارتباطات و الگوهای بین مضامین استخراج‌شده است.
۵. ایجاد یک توصیف جامع و حرکت به سمت تحلیل مورد بعدی	محقق با درج تمام مضامین تولیدشده، شرح کامل و جامعی از پدیده را می‌نویسد. در ادامه توصیفی از چگونگی رخ دادن تجربه‌ها ارائه می‌شود. پس از تکمیل تحلیل عمیق اولین مصاحبه، محقق این فرآیند چهار مرحله‌ای اول را برای هر یک از مشارکت‌کنندگان بعدی به‌طور جداگانه و مستقل تکرار می‌کند. این اصل "تمرکز بر موارد" در IPA است که به معنای احترام به منحصر به فرد بودن تجربه هر فرد است.
۶. تولید الگو و ساختار اصلی در کل مجموعه داده	این مرحله نهایی، جایی است که تحلیل به سراسر مجموعه داده‌ها گسترش می‌یابد. محقق مضامین تمامی موارد را با یکدیگر مقایسه می‌کند تا به دنبال الگوهای مشترک، تشابهات و همچنین تفاوت‌های کلیدی و قابل توجه باشد. نتیجه این مرحله، استخراج مجموعه‌ای از مضامین فراگیر است که تجربه مشترک (و گاه متمایز) همه مشارکت‌کنندگان در رابطه با پدیده مورد مطالعه را در سطحی انتزاعی‌تر و تحلیلی‌تر نشان می‌دهد. این مضامین فراگیر، اساس یافته‌های اصلی مقاله را تشکیل خواهند داد.

برای مطالعه حاضر، محقق ۱۹ مصاحبه حضوری، نیمه ساختاری و عمیق با مدیران ارشد در ادارات کل شهر مشهد انجام داده است. محقق در این مطالعه با توجه به چالش‌های دسترسی به مدیران ارشد دولتی، نمونه‌گیری به روش هدفمند مبتنی بر ملاک با محدودیت دسترسی انجام داده است [۲۴]. ۱۹ شرکت‌کننده صرفاً تخمینی از اندازه نمونه بودند. محقق می‌تواند مصاحبه‌ها را ادامه دهد و تا زمانی که اشباع داده‌ها اتفاق نیفتد و داده‌های جدید به دست آید، مصاحبه‌ها متوقف نمی‌شوند [۲۵]. در مطالعه حاضر اشباع داده‌ها زمانی رخ داد که پس از مصاحبه هفدهم، مفهوم یا تجربه جدیدی پدیدار نشد و دو مصاحبه تکمیلی برای اطمینان انجام شد. معیار ورود به مطالعه، انتخاب مدیران ارشد دولتی بود که در بازه ۱ تا ۵ سال انتصاب

به پست جدیدی را تجربه کرده بودند تا بتوان تجارب زیسته آن‌ها در فرآیند سازگاری را به صورت عمیق واکاوی نمود. انتخاب بازه زمانی بر این اساس صورت گرفت که فاصله بسیار ممکن است باعث ناپختگی داده‌ها شود و فاصله طولانی احتمال فراموشی یا بازسازی تجربه را افزایش می‌دهد. با توجه به موارد ذکرشده، ۱۹ مدیر ارشد مرد (۱۱ مدیرکل، ۵ معاون و ۳ مدیر ارشد) با میانگین سابقه خدمت ۲۵ سال در نتایج این مطالعه مشارکت داشته‌اند. گرچه همه مشارکت‌کنندگان مرد بودند، این امر ناشی از ترکیب جنسیتی واقعی مدیران ارشد دولتی در استان است و محدودیت ساختاری پژوهش محسوب می‌شود. تمام مصاحبه‌ها به صورت حضوری، در یک زمان و مکان انتخاب‌شده توسط شرکت‌کننده، از جمله اتاق‌های کنفرانس کوچک ادارات یا اتاق محل کار شرکت‌کننده و در بازه زمانی مرداد تا آبان ماه سال ۱۴۰۲ انجام شده است. از یک پروتکل مصاحبه استفاده شد که با سؤال محوری زیر شروع می‌شد: «لطفاً در مورد تجربه خود از زمانی که به پست سازمانی جدید منتقل شدید و اقداماتی که برای انطباق و سازگاری موفق انجام دادید، صحبت کنید». مصاحبه‌ها به دلیل شرایط خاص و حجم وظایف و جلسات کاری مدیران ارشد در بازه زمانی ۳۰ الی ۴۵ دقیقه به طول انجامیده است و تمام مصاحبه‌ها با اجازه مشارکت‌کنندگان به صورت صوتی ضبط گردیدند. داده‌های ضبط‌شده کلمه به کلمه پیاده‌سازی گردید (هر مصاحبه حدود ۵ تا ۶ ساعت زمان پیاده‌سازی در نرم‌افزار ورد). برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA برای کدگذاری اولیه و دسته‌بندی مقوله‌ها استفاده شد. فرآیند تحلیل مطابق با مراحل شش‌گانه IPA (جدول شماره ۱) انجام گرفت. پس از کدگذاری اولیه (به روش توصیفی، درون‌متنی و فرایندی)، کدهای محوری و سپس ۷ مضمون اصلی و ۲۱ مضمون فرعی استخراج گردید. برای اطمینان از دقت داده‌ها، از چهار استاندارد ساندلوسکی^۱ پیروی شد: (الف) حفظ اعتبار، با استفاده از سؤالات باز، بی‌طرفی محقق و طرح سؤال در اشکال مختلف و بیان آزادانه تجربیات توسط مشارکت‌کنندگان (ب) برآزش از طریق جمع‌آوری اطلاعات عمیق تا حد اشباع و کسب ایده از توصیف تجربیات خاص مشارکت‌کنندگان (ج) ممیزی با بحث میان محققان دارای زمینه‌های علمی مختلف، برای شناسایی پیش‌فرض‌های ضمنی و عدم تناقض در بینش و داده‌ها و (د) سازگاری با استناد به بی‌طرف بودن محقق در مورد نظرات مشارکت‌کنندگان و نتایج به دست آمده [۲۶]. در نهایت جهت رعایت ملاحظات اخلاقی، محقق قبل از اقدام به مصاحبه با شرکت‌کننده، از اعتماد، رضایت و تأیید مشارکت‌کنندگان برخوردار شده است. برای جلوگیری از هر نوع شناسایی مدیران و آسیب به شهرت آن‌ها در طول تجزیه و تحلیل داده‌ها، هر رونوشت ناشناس باقی ماند تا اطمینان حاصل شود که مشارکت‌کنندگان شناسایی نمی‌شوند.

۵- یافته‌های پژوهش

یافته‌های کیفی حاصل از تحلیل مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد تازه‌وارد در سازمان‌های دولتی، نشان‌دهنده راهبردهای کنشگرانه مدیران برای غلبه بر چالش‌های انتقال نقش در محیط بوروکراتیک سازمان‌های دولتی می‌باشد که نه تنها شامل یادگیری و درک محیط جدید است، بلکه جنبه‌های کنشگرانه مدیر را در شکل‌دهی به موقعیت خود نیز در برمی‌گیرد. در نهایت محقق برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق پس از گذراندن مرحله دسته‌بندی کدهای اولیه به ۷ مضمون اصلی و ۲۱ مضمون فرعی برای دسته‌بندی

^۱ Sandelowski

مفاهیم اولیه دست‌یافت که در جدول (۲) این دسته‌بندی‌ها به همراه مضامین فرعی و نمونه‌ای از نقل‌قول‌ها قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۲). مضامین اصلی، مضامین فرعی و نمونه‌ای از نقل‌قول‌های شرکت‌کنندگان

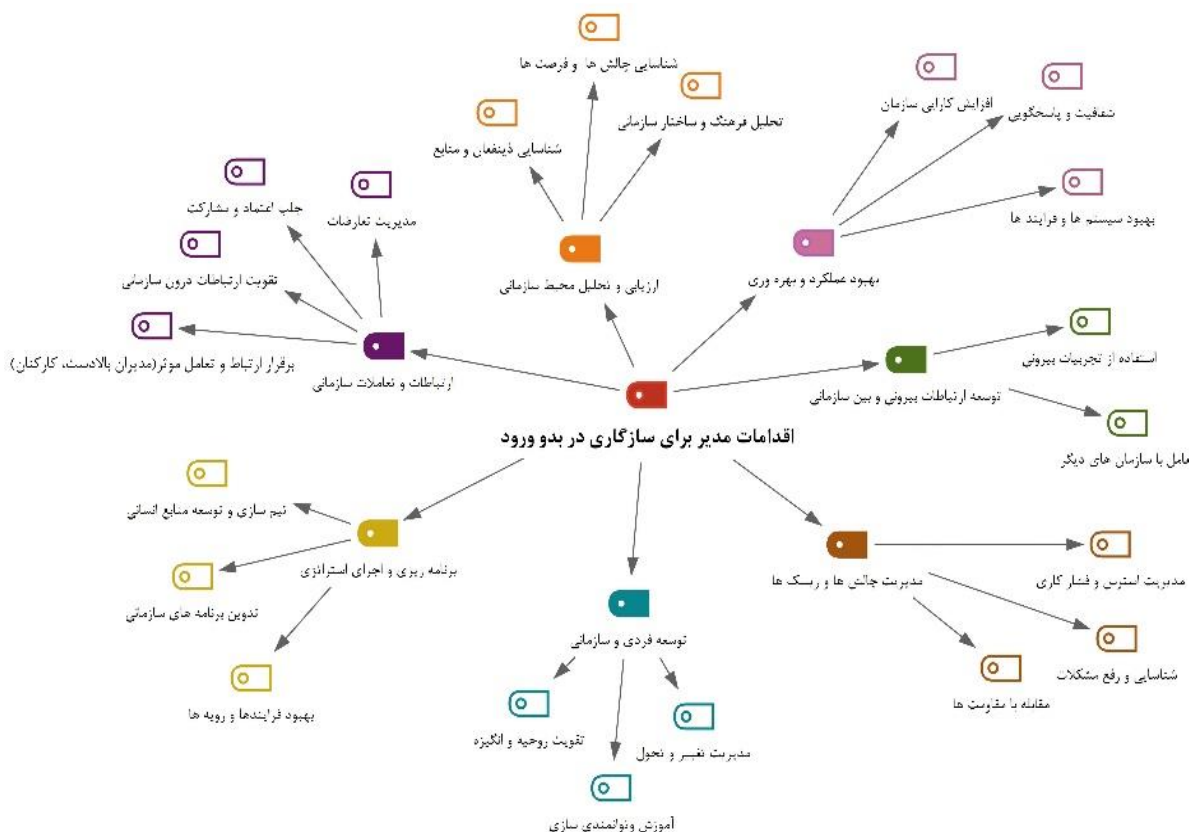
Table (۲). Main themes, sub-themes, and sample participant quotes.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	نمونه‌ای از نقل‌قول مصاحبه‌شوندگان
ارزیابی و تحلیل محیط سازمانی	• تحلیل فرهنگ و ساختار سازمانی	• بازه زمانی کوتاه‌مدتی را برای خودم تعریف کردم و بررسی کردم تا ببینم وضعیت کاری چگونه است چه کارهای عقب مانده است چه کارهایی فورس هست و چه کارهایی را می‌شود به‌قول معروف جهت دارش کرد برای بهتر شدن انجام کار و کارهایی که واقعاً زمان داشت را اولویت زمانی بهش دادم و شروع کارم با آن کارهایی بود که باید سریع انجام می‌شد.
	• شناسایی ذینفعان و منابع	• من چند تا از موضوعات مهم سازمان را بررسی کردم یکی وضع موجود سازمان در حوزه منابع انسانی که وضعیت پرسنل چگونه است روحیاتشان در وضع فضای کاری چگونه است چه تخصص‌هایی دارند. بودجه و برنامه‌های سازمان، مخصوصاً کلان پروژه‌هایی که داشته‌اند را بررسی کردم.
	• شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها	• با توجه به این‌که آنجا با فرایند کار آشنا بودم و در حدی رشته تحصیلم هم مرتبط بود دیگه فقط لازم بود که ببینم اینجا وضعیت چگونه است اول وضعیت را بشناسم ببینم از نظر فضای فیزیکی از نظر تجهیزات از نظر ارتباط اعتبارات وضعشان چگونه است و چه کمبودهایی داریم تا ببینم چه چیزهایی را باید در اولویت‌بندی‌های خودمون کدام‌ها خیلی فوری است که در اسرع وقت پیگیری شود و چقدر ما زمان داریم و این‌ها را ما باید معلوم می‌کردیم.
ارتباطات و تعاملات سازمانی	• برقراری ارتباط و تعامل مؤثر (مدیران بالادست، کارکنان)	• خب من توی این مدت سعی کردم ارتباط نزدیک‌تری با واحدهای کاری مختلف برقرار کنم تک‌تک اتاق‌ها سر زدم. صحبت‌ها و درد و دل‌هایشان را شنیدم و کارهایی که دارند انجام می‌دهند و مسئولیت‌هایشان را و موانعی که وجود دارد.
	• جلب اعتماد و مشارکت	• شخصاً خودم علاقه‌مند بودم که امکان ارتباط تلفنی هم برقرار باشد به تمام همکاران در اولین روزها تلفن مستقیماً را اطلاع‌رسانی کردم و گفتم هر نکته و مانعی در کارهایتان هست و یا هر پیشنهادی برای اداره مجموعه باشد مستقیماً و بدون واسطه به من منتقل کنید.
	• مدیریت تعارضات • تقویت ارتباطات درون‌سازمانی	• اینجا خیلی راحت با مدیرعامل ارتباط می‌گرفتمند جلوی این کار را گرفتم. • کاری که من کردم نظام پیشنهادها را احیا کردم که همکاران برای اصلاح فرایندها در هر حوزه‌ای فکر بکنند و پیشنهاد بدهند.
برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها	• تدوین برنامه‌های سازمانی	• من در دو ماه اول خدمتم شاید نزدیک به پنجاه‌ویک جلسه گذاشتم با تمام کارمندان با تمام حوزه‌ها از حوزه خدمات گرفته تا حوزه معاونین و مسئولین واحدها تا شرایط کاریمان را برایشان روشن بکنم و برنامه‌ای را که قرار است ما با بر طبق آن کار بکنیم را برایشان شفاف نمایم.
	• بهبود فرآیندها و رویه‌ها	• من بعد از تقریباً سه ماه آشنایی آمدم برنامه‌هایم را تعریف کردم برنامه عملیاتی‌مان را نوشتیم اس دلیو او تی احصا کردیم ما ماتریس را نصب کردیم و بر اساس آن جلو رفتیم یعنی همه آن‌ها بر اساس کنترل پروژه

مضمون اصلی	مضمون فرعی	نمونه‌ای از نقل قول مصاحبه‌شوندگان
توسعه فردی و سازمانی	• تیم سازی و توسعه منابع انسانی	• کار جدیدی که در مرکز کردیم تشکیل یک هیئت خردورزی از فرهیختگانی که در سازمان حضور داشتند بود.
	• آموزش و توانمندسازی	• آموزش‌های گفت‌وگویی نه به صورت کلاس، ولی واقعاً بود مثلاً یک وقت‌هایی در گفت‌وگوهایی که اتفاق می‌افتاد من قشنگ با فرایند کارها آشنا می‌شدم مثلاً من که مدیرکل شدم همان اول معاون اداری مالی کشور اومد اینجا یک سری مؤلفه‌هایی را برای من توضیح داد که اسناد مدارک چگونه هستند چون من وارد یک سیکل جدیدی شده بودم.
	• تقویت روحیه و انگیزه	• من تجربیات خودم را در اختیار همکاران گذاشتم.
	• مدیریت تغییر و تحول	• من تقریباً سعی کردم از بیرون مجموعه کسی را نیاورم و افراد داخلی را رشد و ارتقاء دهم.
مدیریت چالش‌ها و ریسک‌ها	• شناسایی و رفع مشکلات	• بنده می‌دونستم که کار مشکل است و با کارهایی که من قبلاً کرده‌ام فرق می‌کنه اما حجم کار واقعاً بسیار بالا بود و من اعتراف می‌کنم که در برآورد حجم کار اشتباه کردم مثلاً من فکر می‌کردم شاید دغدغه‌های من نسبت به قبل که معاون مدیرکل بودم شاید دو برابر یا سه برابر بشه اما دیدم شاید ده‌ها برابر است.
	• مدیریت استرس و فشار کاری	• درواقع ببینید سیستم اداری مانع دارد خودش این را باید بدانید شما مثلاً من اینجا آمدم نمی‌توانم نیروهایم را بریزم بیرون و نیروی جدید بیاورم این‌ها کارمند دولتن و باید باهمین دوستان کار کنم. ولی به‌هرحال مانع در بحث‌های بودجه‌ای در بحث‌های عملکردی وجود دارد. ساختار مال بیست سی سال پیش بود. الحمدالله تونستیم رفع کنیم.
	• مقابله با مقاومت‌ها	• وقتی من اومدم اینجا بدهی‌های عظیمی سازمان روی هم تجمع پیدا کرده بودند یکی از بزرگ‌ترین معضلات من این بودند که این بدهی‌ها را صاف کنم و چون شما پول نداشته باشی نمی‌توانی کار بکنی ۸۰ الی ۹۰ میلیارد تومن بدهی داشتیم.
بهبود عملکرد و بهروری	• افزایش کارایی سازمانی	• طبیعی است که روزهای اول روزهای خوبی نیست شاید ماه‌های اول تنش هست درگیری هست یک عده‌ای خواسته‌هایی دارند که انجام نشده و حالا آمدند جلو و می‌خواهند خواسته بگیرند می‌خواهند امتیاز بگیرند یک عده‌ای هم مظلوم واقع شده‌اند یک عده‌ای خواسته‌های اضافه دارند یک عده‌ای می‌خواهند زیرآبی برونند به‌هرحال همه می‌خواهند از این فرصت استفاده کنند و این به نظر من مدیر هست که روزهای اول تشخیص می‌دهد. اگر دورش بزنند که دیگر تمام شده است. بستگی به شخصیت مدیر دارد که چه واکنشی انجام می‌دهد.
	• شفافیت و پاسخگویی	• واقعاً نیازمند بود سازمان پوست‌اندازی بکند منظور از پوست‌اندازی و در فرآیندها و در رویه‌های کاری تغییر ایجاد کردیم تا همین نیروهایی که هستند با یک تلاش مضاعف بتوانند به خروجی بهتری بدهند.
		• با خودشان نشستیم یک سری نیازهای آن‌ها از من به‌عنوان یک بالادستی و نیازهای من از اون‌ها و رده‌های پایین‌ترشان را باهم روشن کردیم یعنی من مثلاً از مدیر دفتر تحقیقاتم چه می‌خواهم از مدیر دفتر آی‌تی چه می‌خواهم از مدیر دفتر آموزش چه می‌خواهم و موارد دیگر این‌ها کاملاً روشن شد.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	نمونه‌ای از نقل قول مصاحبه‌شوندگان
توسعه ارتباطات بیرونی و بین‌سازمانی	• بهبود سیستم‌ها و فرآیندها	• ما باید نرم‌افزارهای سازمانی را در این ساختار به‌روزرسانی می‌کردیم دوستان به‌شدت استقبال کرده‌اند به‌شدت طرح آوردن ایده دادند گفت‌وگو کردیم و به اشتراک گذاشتن مطالب و تجربه‌ها و نوآوری‌ها را.
	• تعامل با سازمان‌های دیگر	• یکی از تجربیات بزرگ من این است که از همان اول باید پوزنت کردن خودمون به‌عنوان یک اداره جدید بود یک اداره دولتی جدید باید جا می‌انداختیم که آقا از این به بعد اگر در امور ارتباطی کسی به دولت کاری داشته باشد باید مراجعه کند به ما.
	• استفاده از تجربیات بیرونی	• من خودم به این اعتقاد دارم آدم باید برود ببیند که تو حوزه‌های مشابه به چه شکلی دارن اداره می‌کنن تعامل داشته باشد در موضوعات و مشکلات مشخص از آن‌ها هم در حقیقت می‌توانند الگوبرداری کند.

شبکه مضامین یافته‌های پژوهش در شکل شماره ۱ آورده شده است:



شکل شماره (۱). چارچوب مفهومی حاصل از دسته‌بندی عوامل مؤثر بر سازگاری مدیران با پست‌های جدید مستخرج از مصاحبه‌ها

Figure ۱. Conceptual framework derived from the categorization of factors influencing managers' adaptation to new positions, based on the interviews.

۶- بحث و بررسی مقوله‌های مرتبط با اقدامات کنشگرانه مدیران تازه‌وارد

یافته‌های این پژوهش نشان داد که سازگاری مدیران تازه‌وارد در سازمان‌های دولتی، فرآیندی کنشگرانه و متشکل از هفت راهبرد اصلی است. در این بخش، هر یک از این راهبردها در پرتو ادبیات موجود تحلیل شده و همسویی یا تمایز آن‌ها با مطالعات پیشین تبیین می‌گردد.

ارزیابی و تحلیل محیط سازمانی:

یافته نخست پژوهش حاضر نشان داد که مدیران تازه‌وارد در سازمان‌های دولتی، فرآیند سازگاری را با رویکردی کنشگرانه و تحلیلی شامل تحلیل فرهنگ و ساختار سازمانی، شناسایی ذی‌نفعان و منابع و تشخیص چالش‌ها و فرصت‌ها آغاز می‌کنند. این یافته با مدل رفتار کنشگرانه کرنر [۸] و مدل انگیزش کنشگرانه پارکر^۱ و همکاران [۱۶] همسو است و نشان می‌دهد که مدیران برای کاهش عدم قطعیت اولیه، اقدامات هوشمندانه و خودآغاز انجام می‌دهند. همچنین عباسی و فانی (۱۳۸۴) نیز در پژوهش خود نشان داده‌اند که مدیران موفق در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در موقعیت‌های جدید شغلی، نیازمند مهارت‌های شناختی متعددی از جمله خودآگاهی، شناخت محیط و شناخت روابط بین فردی هستند. این مهارت‌ها به مدیران کمک می‌کند تا ضمن درک صحیح از محیط پیرامون، ارتباطات مؤثر برقرار کرده و مسیر شغلی خود و دیگران را به‌درستی مدیریت نمایند [۲۷]. مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که مدیران در مراحل اولیه، زمان قابل‌توجهی را صرف مشاهده رفتارهای سازمانی، بررسی اسناد داخلی و گفت‌وگوهای آغازین با کارکنان می‌کنند تا فرهنگ سازمانی، هنجارها، ارزش‌ها و شبکه‌های قدرت را تحلیل نمایند. همچنین، شناسایی دقیق ذی‌نفعان کلیدی (بالادستی، همکاران، زیردستان و نهادهای بیرونی) و دسترسی به منابع مادی و غیرمادی، امکان طراحی استراتژی‌های تعامل و شبکه‌سازی مؤثر را فراهم می‌آورد [۲۸]. از سویی دیگر مدیران در بدو ورود، به دنبال درک مسائل و مشکلات موجود (چالش‌ها) و همچنین پتانسیل‌های بهبود و نوآوری (فرصت‌ها) در حوزه مسئولیت خود نیز بوده‌اند. این شناخت اولیه، مبنایی برای برنامه‌ریزی‌های آتی و تعیین اولویت‌ها فراهم خواهد آورد. درنهایت این راهبردهای کنشگرانه، مدیران را از حالت انفعالی خارج کرده و به آن‌ها کمک می‌کند تا با عدم قطعیت‌های ذاتی سازمان‌های دولتی (مانند مقررات و سلسله‌مراتب پیچیده) کنار بیایند و نشان می‌دهد که سازگاری تنها ناشی از انطباق منفعلانه نیست، بلکه نتیجه یک فرآیند هوشمندانه و تحلیلی است.

ارتباطات و تعاملات سازمانی:

یکی از مهم‌ترین راهبردهای کنشگرانه مدیران تازه‌وارد، برقراری ارتباطات مؤثر با مدیران بالادست، کارکنان و سایر اعضای تیم است. مطابق با نقل‌قول‌ها و مضامین فرعی حاصل از آن‌ها در جدول شماره (۲)، مدیران تازه‌وارد با محیطی پیچیده و پر استعاره مواجه هستند که در آن ارتباطات عمودی و افقی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. برقراری ارتباط با مدیران بالادست به مدیر جدید کمک می‌کند تا خطوط سیاست‌گذاری، اولویت‌های استراتژیک و انتظارات عملکردی را درک کند. از سوی دیگر تعامل مستقیم با کارکنان سطح عملیاتی، علاوه بر شناسایی مشکلات واقعی، زمینه‌ساز ایجاد حس شمول و جلب اعتماد، تقویت ارتباطات درون‌سازمانی و

^۱ Parker

مدیریت تعارضات خواهد شد. این یافته با مطالعات روسو^۱ (۲۰۱۸) که بر نقش اعتماد به عنوان عاملی حیاتی در پذیرش مدیر جدید تأکید دارند [۲۹] و نیز با مطالعات دیدرو و بیرسما^۲ (۲۰۰۵) که مدیریت فعال تعارضات (نه اجتناب از آن) را به عنوان فرصتی برای بهبود همکاری می دانند [۳۰] همسو می باشد. مدیران کنشگر با ایجاد کانال های منظم ارتباطی (جلسات تیمی، گزارش های دوره ای، سامانه های بازخورد) و بهره گیری از فناوری های داخلی، شفافیت، هماهنگی و یکپارچگی عملیاتی را افزایش می دهند. در سازمان های دولتی که بخش ها اغلب منزوی عمل می کنند، این راهبردها به کاهش شکاف ارتباطی و تقویت همکاری بین بخشی منجر می شوند. در مجموع، ارتباطات تنها یک ابزار مدیریتی نیست، بلکه ستون اصلی سازگاری، نفوذ و اثربخشی مدیران در محیط های سازمانی پیچیده محسوب می شود [۳۱].

برنامه ریزی و اجرای استراتژی ها:

پس از شناخت اولیه از محیط، همان طور که در جدول شماره (۲) مشاهده می گردد، مدیران تازه وارد به سراغ تدوین برنامه های سازمانی، بهبود فرآیندها و رویه ها، تیم سازی و توسعه منابع انسانی می روند. این اقدامات، نشان دهنده یک رویکرد استراتژیک و کنشگرانه برای ایجاد تغییری مثبت است [۸]. در سازمان های دولتی که معمولاً با بوروکراسی و مقاومت ساختاری مواجه هستند، تدوین برنامه های مرحله ای و واقع بینانه، راهبردی کنشگرانه محسوب می شود و از آن برای جلب حمایت ذینفعان، توجیه تغییرات و همسوسازی تیم ها استفاده می شود. لذا تأکید بر تدوین برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت و بهبود فرآیندها با پژوهش های والکر^۳ و همکاران (۲۰۲۴) در حوزه مدیریت دولتی که بر اهمیت برنامه ریزی مرحله ای در بافت های بوروکراتیک اشاره دارند مطابقت دارد [۳۲]. همچنین، بهبود فرآیندها از طریق شناسایی نقاط ضعف و اصلاح رویه های قدیمی، زمینه لازم برای افزایش کارایی را فراهم می کند. تیم سازی نیز به عنوان یک استراتژی کلیدی برای ایجاد همبستگی و افزایش تعهد سازمانی عمل می کند. این یافته ها نشان می دهند که مدیران جدید، از طریق برنامه ریزی و اجرای استراتژی های عملیاتی، خود را به عنوان رهبری فعال و مؤثر در سازمان تثبیت می کنند [۳۳].

توسعه فردی و سازمانی:

تحلیل داده ها نشان می دهد که مدیران تازه وارد در سازمان های دولتی، علاوه بر برنامه ریزی و تعاملات سازمانی، به طور فعال به توسعه فردی و سازمانی می پردازند و آن را به عنوان بخشی از یک استراتژی کنشگرانه خود برای تثبیت نقش، افزایش اعتبار و تسهیل سازگاری به کار می گیرند. مدیران موفق از طریق خودارزیابی، شرکت در دوره های آموزشی و جستجوی بازخورد، توانمندی های خود را به روز می کنند. هم زمان، تقویت روحیه کارکنان از طریق تشویق، شناخت عملکرد و ایجاد محیطی مثبت، به کاهش مقاومت در برابر تغییر و تقویت تعهد سازمانی منجر می شود. این رفتار که با مفهوم رهبری مبتنی بر هوش هیجانی گلمن^۴ (۲۰۰۵) همسو است؛ تأکید می کند که مدیران مؤثر با شناخت احساسات خود و دیگران، ارتباطات الهام بخش ایجاد می کنند [۳۴]. همچنین، تحقیقات نشان داده اند که رهبرانی که به دنبال تقویت معنای شغلی

^۱ Rousseau

^۲ Rousseau

^۳ Walker

^۴ Goleman

^۱ برای کارکنان هستند، موفق‌تر در جلب تعهد سازمانی عمل می‌کنند [۳۵]. مدیریت تغییر در این چارچوب، فرآیندی پویا و مستمر محسوب می‌شود که مستلزم برنامه‌ریزی دقیق، ارتباطات شفاف و مشارکت فعال کارکنان است. در نتیجه، توسعه فردی و سازمانی دو وجه مکمل از یک سکه هستند که در موفقیت مدیران تازه‌وارد، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده دولتی، نقش حیاتی ایفا می‌کنند.

مدیریت چالش‌ها و ریسک‌ها:

فرآیند سازگاری مدیران تازه‌وارد با چالش‌های قابل‌توجهی همراه است. داده‌های حاصل از پژوهش حاضر در جدول شماره (۲) و سایر مطالعات (لاپیر و کوپر^۲ ۲۰۲۳) نشان می‌دهند که مدیران در ابتدای تصدی پست، با فشارهای روانی و سازمانی زیادی روبه‌رو هستند که می‌تواند منجر به احساس ناامنی و خستگی شغلی شود [۳۶]. بنابراین مدیریت استرس از طریق برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، تعادل کار-زندگی و استفاده از شبکه‌های حمایتی (همتایی یا مربی) ضروری است [۳۷]. مقاومت کارکنان و مدیران قدیمی (به‌ویژه از طریق کوتاهی در همکاری، انتقال نادرست اطلاعات یا حمایت از وضعیت کنونی) یکی از بزرگ‌ترین موانع سازگاری است [۳۸]. مدیران مؤثر برای مدیریت این مقاومت، به‌جای تکیه بر قدرت سلسله‌مراتبی، از هوش سیاسی سازمانی (شامل تشخیص شبکه‌های قدرت، گفت‌وگوی مدنی و ایجاد ائتلاف‌های استراتژیک) استفاده می‌کنند [۳۹]. در سازمان‌های دولتی، مدیران با فرآیندهای منسوخ، عدم شفافیت و مشکلات ساختاری مواجه می‌شوند. موفقیت در این محیط‌ها مستلزم تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری سریع و ارتباطات مؤثر است [۴۰]. با این حال، مدیران کنشگر چالش‌ها را فرصتی برای نمایش توانمندی و تثبیت جایگاه خود می‌دانند و از آن‌ها به‌عنوان نقطه عطف سازگاری سازمانی بهره می‌برند [۴۱].

بهبود عملکرد و بهره‌وری:

مطابق با مضامین فرعی استخراج‌شده در جدول شماره (۲)، مدیران تازه‌وارد به سازمان‌های دولتی، بهبود عملکرد و بهره‌وری را به‌عنوان بخشی اجتناب‌ناپذیر از فرآیند سازگاری نقش و اثبات کفایت مدیریتی خود دنبال می‌کنند [۴۲]. این یافته با پژوهش بورینز^۳ (۲۰۱۴) که دیدگاه جدید مدیر تازه‌وارد و عدم التزام او به وضعیت موجود را به‌عنوان "عامل تغییر" عمل می‌داند و از این طریق نقاط ضعف سیستمی را شناسایی می‌کند [۴۳] مطابقت دارد. شفافیت و پاسخگویی نیز دو ستون اصلی استراتژی‌های آنان می‌باشد؛ انتشار گزارش‌های عملکردی، برگزاری جلسات باز و اعلام شفاف اهداف، ضمن کاهش مقاومت ذینفعان [۴۴]، به افزایش اعتماد عمومی و کاهش فساد منجر خواهد شد [۴۵، ۱۱]. همچنین مدیران جدید اغلب با سیستم‌های قدیمی، دستورالعمل‌های منسوخ و فرآیندهای غیر کارآمد مواجه می‌شوند. بنابراین، یکی از راهبردهای کنشگرانه آن‌ها، اقدام به بازنگری و نوسازی این سیستم‌هاست. آن‌ها با بازنگری سیستم‌های قدیمی و غیر کارآمد (از طریق دیجیتال‌سازی، اصلاح رویه‌ها یا طراحی مجدد ساختار) به نوسازی سازمانی می‌پردازند [۴۶، ۴۷]. افزون بر این، یکی از مهم‌ترین راهبردهای کنشگرانه آن‌ها، تمرکز برافزایش کارایی سازمانی است. این امر شامل بهینه‌سازی منابع، کاهش زمان انجام فرآیندها، و تخصیص مؤثر نیروی انسانی می‌شود.

^۱ Meaningfulness at Work

^۲ Lapierre & Cooper

^۳ Borins

مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که مدیران جدید با شناسایی نقاط ضعف عملیاتی، سریعاً اقدام به اصلاح الگوهای غیر کارآمد می‌کنند. این رفتار، نه تنها منجر به بهبود عملکرد می‌شود، بلکه اعتماد ذینفعان داخلی را نیز جلب می‌کند [۴۸]. این اقدامات هدفمند، در مجموع به عنوان استراتژی‌های کنشگرانه برای ایجاد تأثیر پایدار تفسیر می‌شوند.

توسعه ارتباطات بیرونی و بین سازمانی:

مدیران تازه‌وارد به سازمان‌های دولتی، علاوه بر تعاملات درون سازمانی، به ارتباطات برون سازمانی نیز وابسته‌اند تا فرآیند سازگاری و اجرای برنامه‌های خود را تسهیل کنند. یافته‌ها نشان می‌دهند که فعال‌سازی شبکه‌های بین سازمانی و بهره‌گیری از تجربیات نهادهای دیگر، زمینه‌ساز تسریع در سازگاری و بهبود عملکرد است. در مواجهه با چالش‌های پیچیده، مدیران جدید از طریق هماهنگی با سازمان‌های متولی و موازی، به منابع، اطلاعات و حمایت‌های ضروری دست می‌یابند [۴۹]. مطالعات نشان می‌دهند که دارا بودن شبکه‌های قوی بین سازمانی، توانایی تصمیم‌گیری سریع و واکنش مؤثر به بحران‌ها را افزایش می‌دهد [۵۰]. همچنین، این مضمون، با مطالعات حوزه یادگیری برون‌مرزی^۱ و انتقال دانش بین سازمانی از تجربیات موفق دیگر سازمان‌ها، شهرها یا کشورها همسو می‌باشد [۵۱]. این رویکرد، ضمن جلوگیری از هزینه‌های آزمون و خطا، امکان طراحی راهکارهای نوین را فراهم می‌سازد [۵۲].

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش، با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشناسانه-تفسیری و مبتنی بر تجربیات زیسته ۱۹ مدیر ارشد تازه‌وارد در سازمان‌های دولتی مشهد، به تحلیل راهبردهای کنشگرانه‌ی مدیران در فرآیند سازگاری با پست جدید می‌پردازد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازگاری مدیران تازه‌وارد در سازمان‌های دولتی، فرآیندی منفعلانه یا صرفاً واکنشی نیست، بلکه حاصل راهبردهای فعال، هدفمند و تحلیلی است که از مراحل اولیه ورود به پست جدید آغاز می‌شوند. این راهبردها شامل تحلیل عمیق محیط سازمانی (از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و شبکه‌های قدرت غیررسمی)، برقراری روابط سازمانی هوشمندانه؛ برنامه‌ریزی استراتژیک و مرحله‌ای؛ توسعه فردی و تقویت تاب‌آوری روانی و مدیریت فعال چالش‌ها و ریسک‌های سیاسی و ساختاری می‌باشند. نتایج نشان می‌دهد که مدیران موفق با تمرکز بر دستیابی به موفقیت‌های کوچک اولیه و ایجاد مشروعیت اجتماعی، مقاومت‌های درونی (مانند مخالفت کارکنان وفادار به مدیران پیشین) را به‌طور مؤثر کاهش داده و زمینه پیاده‌سازی اقدامات تغییر را فراهم می‌نمایند. این فرآیند کنشگرانه نه تنها به کاهش عدم قطعیت‌های ذاتی محیط‌های دولتی کمک می‌کند، بلکه شرایط لازم برای ایجاد تغییرات سازنده، افزایش بهره‌وری سازمانی و تقویت اعتماد ذینفعان داخلی و خارجی را فراهم می‌آورد. علاوه بر این، مشخص گردید که عاملیت فردی مدیران (در تعامل هوشمندانه با محدودیت‌ها و فرصت‌های محیطی) نقش کلیدی در شکل‌گیری سازگاری پویا و مؤثر ایفا می‌کند. این رویکرد، در شرایطی که بوروکراسی، سلسله‌مراتب و حساسیت‌های سیاسی فضای اقدام خود آغاز را محدود می‌سازند [۴۳]، توانایی مدیران را

^۱ Cross-Boundary Learning

به عنوان «عاملان تغییر» درون ساختارهای مقاوم نشان می‌دهد و از این طریق، چالش‌های مفهومی اصلی نظریه‌های سنتی سازگاری را بازتعریف می‌کند.

از منظر نظری، این پژوهش مفهوم سازگاری مدیریتی را از چارچوب‌های منفعلانه و واکنشی به سمت عاملیت فردی و کنشگری هوشمندانه گسترش می‌دهد. از منظر کاربردی، این یافته‌ها می‌توانند زمینه‌ساز طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند، تدوین سیاست‌گذاری‌های حمایتی در دوره‌های انتقال نقش و بازنگری در فرهنگ‌سازمانی بخش دولتی باشد تا فضایی تسهیلگر برای ظهور رهبران کنشگر، فراگیر و نوآور فراهم گردد. با این حال، ماهیت کیفی پژوهش و محدودیت‌های جغرافیایی و نمونه‌گیری، چالش‌هایی در خصوص عمومیت بخشی یافته‌ها ایجاد می‌کند. در مجموع، این پژوهش تأکید می‌نماید که موفقیت مدیران جدید در سازمان‌های دولتی تنها به دانش فنی یا سابقه شغلی آن‌ها وابسته نیست، بلکه ریشه در توانایی‌شان برای درک پویایی‌های سازمانی، ایجاد اعتماد و اقدام کنشگرانه در مواجهه با عدم قطعیت‌های ذاتی محیط‌های بوروکراتیک دارد. این درک نوین می‌تواند راهنمایی ارزشمند برای بازطراحی رویکردهای مدیریت منابع انسانی و رهبری در بخش دولتی ایران باشد.

با توجه به یافته‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده بر توسعه راهکارهای عملی و طراحی برنامه‌های آموزش پیش از انتصاب و ضمن خدمت با محوریت مهارت‌های کنشگرانه، تحلیل محیط و مهارت‌های سیاسی در مدیران جدید بخش دولتی متمرکز شوند. تمرین‌های شبیه‌سازی و آموزش‌های عملی در حوزه مدیریت نظیر (جلسات بحران، مذاکره با ذی‌نفعان متعدد و مدیریت مقاومت کارکنان)، شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی می‌تواند فرآیند سازگاری مدیران را تسهیل کند و مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. همچنین، استقرار نظام مربی‌گری مبتنی بر تجربیات مدیران باتجربه نقش مهمی در انتقال مهارت‌ها و توانمندسازی فردی و سازمانی ایفا می‌کنند. بازنگری در آیین‌نامه‌های ارزیابی عملکرد مدیران به گونه‌ای که ابتکار عمل و رفتارهای کنشگرانه به عنوان شاخص‌های مثبت لحاظ شود تا مدیران برای اقدامات خودآغاز جرأت بیشتری داشته باشند. در نهایت، ارائه خدمات مشاوره به مدیران تازه‌وارد در شش ماه نخست تصدی، به منظور مدیریت استرس، تحلیل تعارضات و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام از جمله مواردی می‌باشد که باید در هنگام ورود مدیر جدید به سازمان مورد توجه قرار گیرد. از سوی دیگر، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی با استفاده از رویکردهای ترکیبی کیفی و کمی، به‌ویژه مطالعات طولی، روند تغییرات و سازگاری بلندمدت مدیران در دوره‌های مختلف را بررسی کنند. بررسی تفاوت‌های فرهنگی، جنسیتی و منطقه‌ای نیز امکان طراحی راهکارهای بومی‌تر و مؤثرتر را فراهم می‌آورد.

قردانی نویسندگان. نویسندگان از تمامی همراهان و همکارانی که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند و نیز از داوران گرانقدر که با نظرات دقیق و پیشنهادهای مؤثر خود به بهبود این مقاله یاری رساندند، صمیمانه قردانی می‌نمایند.

تعارض منافع. برای نویسندگان تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی. از منابع مالی در انجام این پژوهش استفاده نشده است.

بیانیه هوش مصنوعی. در ویرایش چکیده انگلیسی از هوش مصنوعی استفاده شده است

۸- منابع

- [۱] Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (۲۰۱۷). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, ۴۸(۶), ۶۱۰-۶۲۷.
- [۲] Meister, J. (۲۰۱۲). Job hopping is the 'new normal' for millennials: Three ways to prevent a human resource nightmare. *Forbes Leadership*, ۱۴, ۲۰۱۲.
- [۳] Ślebarska, K., Soucek, R., & Moser, K. (۲۰۱۹). Increasing proactive coping in organizational newcomers: Improving job adaptation or rocking the boat? *Journal of Career Development*, ۴۶(۳), ۲۹۵-۳۱۳. <https://doi.org/10.1177/0894845318763944>.
- [۴] Awan, N. A., & Abbas, M. (۲۰۲۵). Organizational socialization strategies and newcomers' identity development: A social identity perspective. *Human Resource Development Quarterly*, ۳۶(۱), ۶۹-۸۷. <https://doi.org/10.1002/hrdq.۲۱۵۲۷>.
- [۵] Shinkle, G. A., Hodgkinson, G. P., & Gary, M. S. (۲۰۲۱). Government policy changes and organizational goal setting: Extensions to the behavioral theory of the firm. *Journal of Business Research*, ۱۲۹, ۴۰۶-۴۱۷. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.۲۰۲۱.۰۲.۰۵۶>.
- [۶] Veyseh, S. M., Mohammadi, Z., & Shiri, A. (۲۰۲۱). The Impact of Islamic Knowledge Management on the Development of Human Capital Considering the Mediating Role of Islamic Work Ethics (Case Study: Faculty Members of State Universities in Ilam). *Islamic Knowledge Management*, ۹(۲), ۱۶۲-۱۸۹. [In persian] <https://doi.org/10.۲۲۰۸۱/jikm.۲۰۲۱.۶۰۷۶۹.۱۰۵۵>.
- [۷] Rezazadeh, M., Karami, M., & Ahanchian, M. R. (۲۰۱۵). Analyzing the Existing Status and Identifying the Facing Challenges to Accomplish an Ideal Status for Training Managers in Grand Automobile Industry Companies in Mashhad. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, ۸(۱۴), ۴۳-۶۶. [In persian]
- [۸] Crant, J. M. (۲۰۰۰). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, ۲۶(۳), ۴۳۵-۴۶۲.
- [۹] Damanpour, F., & Aravind, D. (۲۰۱۲). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, ۸(۲), ۴۲۳-۴۵۴. <https://doi.org/10.1111/j.174۰-۸۷۸۴.۲۰۱۱.۰۰۲۳۳.x>.
- [۱۰] Bateman, T. S., & Crant, J. M. (۱۹۹۳). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, ۱۴(۲), ۱۰۳-۱۱۸. <https://doi.org/10.1002/job.۴۰۳۰۱۴۰۲۰۲>.
- [۱۱] Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (۲۰۱۵). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge. <https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9781138891258>.
- [۱۲] Parker, S. K., & Collins, C. G. (۲۰۱۰). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, ۳۶(۳), ۶۳۳-۶۶۲. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>.
- [۱۳] Dunn, A. M. (۲۰۱۷). *There are Two Sides to Every Story: The Veteran's Perspective on Socialization*.
- [۱۴] Choi, Y. (۲۰۱۸). When in Rome, feel as the Romans feel: An emotional model of organizational socialization. *Social Sciences*, ۷(۱۰), ۱۹۷. <http://dx.doi.org/10.3390/socsci710197>.

- [۱۵] Chen, N. Y., Tjosvold, D., Huang, X., & Xu, D. (۲۰۱۱). New Manager Socialization and Conflict Management in China: Effects of Relationship and Open Conflict Values ۱. *Journal of Applied Social Psychology*, ۴۱(۲), ۳۳۲-۳۵۶.
- [۱۶] Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (۲۰۱۰b). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, ۳۶(۴), ۸۲۷-۸۵۶. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>.
- [۱۷] Bindl, U. K., & Parker, S. K. (۲۰۱۱). *Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations*. <https://doi.org/10.1037/121170-019>
- [۱۸] Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (۲۰۱۷). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, ۱۰۲(۶), ۹۹۳. <http://dx.doi.org/10.1037/apl000201>.
- [۱۹] Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (۲۰۱۹). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, ۱۱۲, ۳۵۶-۳۶۸. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>
- [۲۰] Frooehi, M., Abzari, M., Teimouri, H., & Safari, A. (۲۰۲۳). *Exploration of Proactive Strategic Behavior in mixed method Approach*. ۲۷(۱), ۱-۲۲. [In persian]
- [۲۱] Belschak, F. D., & Hartog, D. N. D. (۲۰۲۵). When Leaders Act as Role Models of Proactive Behavior. *Journal of Business and Psychology*, ۱-۱۶. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10060-5>.
- [۲۲] Smith, J. A., & Osborn, M. (۲۰۱۵). Interpretative phenomenological analysis as a useful methodology for research on the lived experience of pain. *British Journal of Pain*, ۱۹(۱), ۴۱-۴۲. <https://doi.org/10.1177/2049463714504164>.
- [۲۳] Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (۲۰۰۹). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/interpretative-phenomenological-analysis/book226577>.
- [۲۴] Patton, M. Q. (۲۰۱۵). Qualitative Research and Evaluation methods. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%3C&q=Patton%3C+M.+Q.+%282015%29.+Qualitative+Research+%3E+Evaluation+Methods+%3E+th+ed.%29.+Sage+Publications.&btnG=
- [۲۵] Khan, S. N. (۲۰۱۴). Qualitative research method-phenomenology. *Asian Social Science*, ۱۰(۲۱), ۲۹۸. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n21p298>.
- [۲۶] Sandelowski, M. (۱۹۹۳). Rigor or rigor mortis: The problem of rigor in qualitative research revisited. *Advances in Nursing Science*, ۱۶(۲), ۱-۸. <https://doi.org/10.1097/00012272-199312000-00002>.
- [۲۷] Abbasi, T., & Fani, A. A. (۲۰۲۱). Career management and managers skills the survey of relation between self-knowledge skill, interpersonal-knowledge skill, environmental knowledge skill and career management in ministry of education and training. *Management Research in Iran*, ۱۸(۲۰), ۱۰۱-۱۲۰. [In persian]
- [۲۸] Ashforth, B. (۲۰۰۰). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Routledge.
- [۲۹] Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (۲۰۱۸). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, ۳۹(۹), ۱۰۸۱-۱۰۹۸. <https://doi.org/10.1002/job.2284>.

- [۳۰] De Dreu, C. K., & Beersma, B. (۲۰۰۵). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۱۴(۲), ۱۰۵-۱۱۷. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>.
- [۳۱] Leonardi, P. M., & Vaast, E. (۲۰۱۷). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, 11(۱), ۱۵۰-۱۸۸.
- [۳۲] Walker, R. M., Andrews, R., George, B., & Tu, X. (۲۰۲۴). Organizational size and public service performance: A meta-analysis and an agenda for future research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, ۴۶(۱), ۳۲-۶۵. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2176333>
- [۳۳] Siciliano, M. D., Wang, W., Hu, Q., Medina, A., & Krackhardt, D. (۲۰۲۲). *Networks in the public sector: A multilevel framework and systematic review*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009104241>.
- [۳۴] Goleman, D. (۲۰۰۵). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/117031/emotional-intelligence-by-daniel-goleman/>
- [۳۵] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (۲۰۱۷). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, ۲۲(۳), ۲۷۳. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- [۳۶] Lapierre LM, Cooper CL. Organizational stress and well-being [Internet]. Cambridge University Press; ۲۰۲۳. [cited ۲۰۲۵ Nov ۲۲]
- [۳۷] Dewe, P., & Cooper, C. L. (۲۰۲۰). *Work and stress: A research overview: A research overview*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032933105>.
- [۳۸] Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (۲۰۰۲). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, ۱۹(۲), ۱۰۵-۱۲۱. <https://doi.org/10.1108/09534810210422991>.
- [۳۹] Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (۲۰۰۷). Political skill in organizations. *Journal of Management*, ۳۳(۳), ۲۹۰-۳۲۰. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>.
- [۴۰] Pfeffer, J. (۲۰۲۳). Is the Popular Leadership. *Leadership in Healthcare: Essential Values and Skills*.
- [۴۱] Ali, A., Wang, H., & Boekhorst, J. A. (۲۰۲۳). A moderated mediation examination of shared leadership and team creativity: A social information processing perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, ۴۰(۱), ۲۹۵-۳۲۷. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09787-6>.
- [۴۲] Ashforth, B. E., Caza, B. B., & Meister, A. (۲۰۲۴). My place: How workers become identified with their workplaces and why it matters. *Academy of Management Review*, ۴۹(۲), ۳۶۶-۳۹۸. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0442>.
- [۴۳] Borins, S. F. (۲۰۱۴). *The persistence of innovation in government* (Vol. ۸). Bloomsbury Publishing PLC.
- [۴۴] Stanfield, B., & Senge, P. (۲۰۰۹). Transparent strategy. Retrieved August, ۳۰, ۲۰۰۹.
- [۴۵] Wikansari, R., Sayuti, M., Sipayung, B., Defitri, S. Y., Luturmas, Y., & Kenney, L. M. (۲۰۲۳). Implementation of Integrated One Stop Model in Public Services: An Analysis of Human Resources Performance Competency Development in The Indonesian Government Sector. *Multicultural Education*, ۹(۰۱), ۱۶-۲۷.

- [۴۶] Damanpour, F., & Aravind, D. (۲۰۱۲). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, ۸(۲), ۴۲۳-۴۵۴. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- [۴۷] Njagi, E. D., & Echongu, A. S. (۲۰۲۲). *Influence of Organization Capabilities on the Performance of Commercial State Corporations in Kenya*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.۷۴۰۷۶۲۳>.
- [۴۸] Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (۲۰۱۴). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, ۷۴(۴), ۴۴۵-۴۵۶. <https://doi.org/10.1111/puar.۱۲۲۳۸>.
- [۴۹] Ansell, C., & Gash, A. (۲۰۰۸). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, ۱۸(۴), ۵۴۳-۵۷۱. <https://doi.org/10.1۰۹۳/jopart/mum۰۳۲>.
- [۵۰] O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (۲۰۱۵). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, ۲۴(۱), ۲۳۷-۲۵۶. <https://doi.org/10.1۰۹۳/jopart/muu۰۱۱>.
- [۵۱] Argote, L., & Miron-Spektor, E. (۲۰۱۱). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, ۲۲(۵), ۱۱۲۳-۱۱۳۷. <https://doi.org/10.1287/orsc.۱۱۰۰.۰۶۲۱>
- [۵۲] Dunlop, C. A., & Radaelli, C. M. (۲۰۲۱). When policy learning meets policy styles. In *The Routledge Handbook of Policy Styles* (pp. ۳۸۱-۳۹۴). Routledge. <https://doi.org/10.4۳۲۴/۹۷۸۰۴۲۹۲۸۶۳۲۲>.