

# استقرار نظام توسعه مدیران، مدیریت تجربه کارکنان و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان، سه رویکرد توسعه برند رهبری سازمان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۷  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۵

فرزانه اصلی بیگی\*  
زهرا کوثر\*\*

## چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی برندسازی رهبری سازمان در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی ایران می‌باشد که با رویکرد آمیخته (کیفی- کمی) انجام شده است. تحقیق حاضر از نظر مخاطب، کاربردی، از نظر هدف، اکتشافی، از نظر جمع آوری داده، پیمایشی و از نظر زمانی در رسته تحقیقات مقطعی قرار دارد. به منظور جمع آوری اطلاعات لازم در بخش کیفی از روش اسنادی و مصاحبه با افراد خبره و در بخش کمی به منظور تعیین روابط علت و معلولی مضامین شناسایی شده، از روش دیمتل استفاده شده است. پس از کدگذاری توصیفی و تفسیری (دیدگاه کینگ و هوراکس) مضامین پایه طبقه‌بندی و الگوی پیشنهادی برندسازی رهبری مبتنی بر نوآوری و فرهنگ‌سازی و بر پایه روابط علی و معلولی ارائه گردید. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد سه عامل استقرار نظام توسعه مدیران، تجربه خوب کارکنان و پاسخگویی مناسب به انتظارات ذینفعان می‌تواند منجر به ساخت برند رهبری سازمان شود. هم‌چنین با تحلیل روش دیمتل مبتنی بر نظر خبرگان مشخص شد نظام استقرار توسعه مدیران دارای رابطه‌ای یک‌سویه با مدیریت تجربه کارکنان و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان است در حالی که دو مضمون مدیریت تجربه کارکنان و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان با یکدیگر رابطه‌ای دو سویه دارند و دارای اهمیت بالاتری برای ایجاد برند رهبری هستند.

**واژگان کلیدی:** برندسازی رهبری، مدیریت تجربه، انتظارات ذینفعان، تحلیل مضمون، دیمتل.

---

\* دانش آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: aslibeigi@yahoo.com)  
\*\* دانش آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

در محیط رقابتی و بی ثبات امروزی، شهرت سازمان‌ها دیگر تنها محدود به نوع محصولات و خدمات ارائه شده نبوده، بلکه پارادایم جدیدی در حال شکل‌گیری است که از طریق آن، یک سازمان، اوازه و قدرت برند سازمانی خود در فضای کسب و کار را مرهون نام و برند رهبران خود می‌داند. به عبارت دیگر، سبک و رویکرد خاص مورد استفاده مدیران در هدایت و تحقق اهداف سازمانی در کنار ویژگی‌های بارز فردی و بهره‌گیری از فرایندهای سازمانی باعث شده که سبک رهبری آن‌ها به یک برند رهبری مبدل شود. در حقیقت برند رهبری، مفهومی است که از یک سو پلی بین انتظارات مشتریان و رفتار کارکنان ایجاد می‌کند (Ulrich & Smallwood, 2007a) و از سویی دیگر، در تعاملی دوطرفه و با اثرگذاری بر رفتار کارکنان، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری تجربه برند سازمان در ذهن مخاطبان دارد (Tensay & Singh, 2020; Yan et al., 2021)؛ به طوری که ۸۲ درصد از برندهای برتر دنیا اعتقاد دارند رفتار و نگرش کارکنان به عنوان نخستین فاکتور موفقیت آن‌ها شناخته می‌شود (Ramerman, 2019; Rispler & Luria, 2021; Song et al., 2020).

تجربه کارکنان، شناخت و دیدگاه آن‌ها در ارتباط با شغل را شکل داده و به رفتارهای مطلوب و نامطلوب ایشان منجر می‌شود (Braganza et al., 2020). به همین دلیل، واکاوی تجارب شکل گرفته کارکنان از فرایند رهبری در طول زمان، می‌تواند به شناخت الگوی حاکم بر رهبری سازمان کمک کرده و با توسعه آن، مزیت رقابتی ایجاد کند.

هم‌چنین در مدل‌های تعالی سازمانی و بطور خاص در مدل‌های تعالی منابع انسانی، توجه ویژه‌ای به مفهوم رهبری وجود دارد؛ چرا که این دیدگاه بر تمامی آن‌ها حاکم است که هر نوع اقدامی توسط سازمان‌های متعالی برای حرکت به سمت تعالی، بهبود و حفظ عملکرد برجسته به گونه‌ای که انتظارات تمامی ذینفعان محقق شده و از آن فراتر رود، نیازمند اتخاذ راهبردهای قوی در حوزه رهبری سازمان است. به عنوان مثال در عارضه‌یابی‌های صورت گرفته از بازخوردهای ارزیابی و خودارزیابی مدل‌های تعالی منابع انسانی در برخی از شرکت‌های خودروسازی داخلی، نقاط قابل بهبود زیادی در معیارهای رهبری به چشم می‌خورد. از این رو، مسئله اصلی شناخت عوامل اصلی در ساخت برند رهبری به شکل ویژه در بخش اصلی و قلب صنایع خودروسازی ایران یعنی مراکز تحقیق و

توسعه به منظور جهت‌دهی به رفتار دانش‌گران با در نظر گرفتن انتظارات ذینفعان است. در تعیین محدوده و سهم انجام پژوهش، در جهت کشف تجارب رهبری شکل گرفته در طول سال‌های متمادی در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی کشور، در بخش برون سازمانی و برای تعریف خواست و انتظارات ذینفعان در زمینه نوآوری و توسعه محصول، استراتژی‌های سازمان مدنظر قرار می‌گیرد؛ چراکه اگر بنا باشد برند سازمانی از طریق برند رهبری به خوبی در بیرون سازمان شناخته شود، ابتدا باید این انتظارات به درستی درک شود تا عمل به وعده‌های برند با نقش مؤثر رهبری در قالب برند رهبری اتفاق بیافتد. لازم به ذکر است که در این پژوهش، منظور از ذینفع اصلی با توجه به ماهیت ملی بودن این صنعت، کلیه ذینفعان اعم از عموم جامعه، دولت و مشتریان است که این مهم به دلیل مطالبه‌گری از تحقق عملکرد در سطح اقتصاد ملی می‌باشد. در بخش مدیریت رفتارهای کارکنان، یا به تعبیری نگاه درون سازمانی به مفهوم برند رهبری، تلاش می‌شود تا تنها نقاط تماس کارکنان در حوزه تجربه آن‌ها با رهبری سازمانی در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی کشور در حوزه‌های مختلف ساختاری، محیطی، فیزیکی، فرهنگی و تکنولوژیکی مورد واکاوی بیشتر قرار بگیرد و آن لحظه‌های حساس<sup>۱</sup>، مهم و متحول‌کننده در سفر کارکنان که با اقدامات رهبری، تاثیر ماندگاری در احساس و رابطه کارکنان با سازمان ایجاد می‌شود را مدنظر قرار دارد. این نقاط تماس می‌تواند در مواردی مانند نقش رهبری در تحقق استراتژی‌های کلان سازمان در بخش تکنولوژیکی، رفتار سازمانی، ارتباطات درون سازمانی، خلق یادگیری جمعی و یا کنش‌های اثرگذار مهم در محیط‌های مختلف عملیاتی باشد که در بخش محیطی و فیزیکی دسته‌بندی می‌شود.

در این راستا، روندهای گزارش شده در طی ۵ سال گذشته نشان می‌دهد که تعداد قابل توجهی از مدیران ارشد سازمانی مراکز تحقیق، توسعه و تکوین محصول جایگاه سازمانی خود را به دلیل نقل و انتقال به پست سازمانی دیگر و یا بازنشستگی ترک کرده‌اند. همچنین پیش‌بینی می‌شود این روند به دلیل افزایش سن در سال‌های آتی افزایشی باشد. بنابراین نیاز به وجود چارچوبی برای انتقال تجارب مدیران و ارتقای برند رهبری ضرورت دارد. خودروسازی کشور، فراتر از رهبران به یک برند رهبری به عنوان نظامی که ریشه در فرایندها و فرهنگ سازمان داشته، نیاز دارد. رویکردی که نگاهی

مستقل از عزل و نصب مدیران داشته و در تمام لایه های رهبری توزیع شده، قطعاً فرهنگ‌ساز و پیش‌برنده در توسعه رهبری خواهد بود. از این‌رو باید دید که در حال حاضر این الگو در خودروسازی ایران و در مراکز تحقیق و توسعه ان به چه صورت است و روابط علت و معلولی بین مضامین به چه نحو می‌باشد؟

در بررسی تحقیقات انجام شده با موضوع برند سازی رهبری نیز، چگونگی تاثیر عوامل درون سازمانی در شکل‌گیری برند رهبری و نتایج مؤثر و اثربخش تعاملی آن با تجارب کارکنان مشاهده نشد.

## ادبیات پژوهش

### برندسازی رهبری

مفهوم برند رهبری، از جمله مفاهیم جدید و نوظهور در مدیریت و حوزه رهبری می‌باشد.

در تعریف اصلی از برند رهبری مطابق با نظر اولریچ و اسمالودد (2007a)<sup>۲</sup> که توسط پژوهش‌گران دیگر مانند مایکستنین<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز تشریح و تایید شده است، توجه به مکانیزم‌های ایجاد برند رهبری از بیرون سازمان به درون است، در حالی که در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا علاوه بر در نظر گرفتن ملاحظات بیرونی، نقش تجربه دانش‌گران و کارکنان از رهبری مراکز تحقیق و توسعه صنایع خودرو سازی و ذهنیت شکل‌گرفته از مدیران در کنار سایر عوامل بیرونی، در ساخت برند رهبری مورد توجه قرار بگیرد.

برند رهبری، ماهیت شرکت را در ذهن افرادی که بیرون هستند (مشتری‌ها و سرمایه‌گذاران) با رفتار افراد درون شرکت (رهبران و کارمندان) به صورت مطلوب شکل می‌دهد (Maiksteniene, 2008).

برند رهبری را می‌توان جزء دارایی‌های نامشهود سازمان در نظر گرفت و دلیل انتخاب برند توسط ذینفعان بیرونی، اعتماد کافی به رهبران آن سازمان است. بنابراین برای ایجاد ارتباط بین محیط خارج و داخل سازمان، برند رهبری باید منعکس‌کننده برند سازمان باشد (Tautges, 2015).

در پژوهشی با مطالعه ۱۵۰ شرکت موفق «رهبرساز»<sup>۴</sup> بیان می‌شود که شرکت‌ها به یک خط‌مشی تقریباً مشابه رسیده‌اند که به آن‌ها کمک می‌کند نسل به نسل، خروجی

قدرتمندی از مدیران و رهبران موفق به بازار عرضه کنند. از آنجا که رهبران این بنگاه‌ها روحیه اطمینان و اعتماد به نفس را در میان تک‌تک اجزا، افراد و ذینفعان سازمان تزریق کرده و به انتظارات آن‌ها جامه عمل پوشانده‌اند، بنگاه از یک روند سودآور مستمر بهره‌مند شده است. (Ulrich & Smallwood, 2007a))

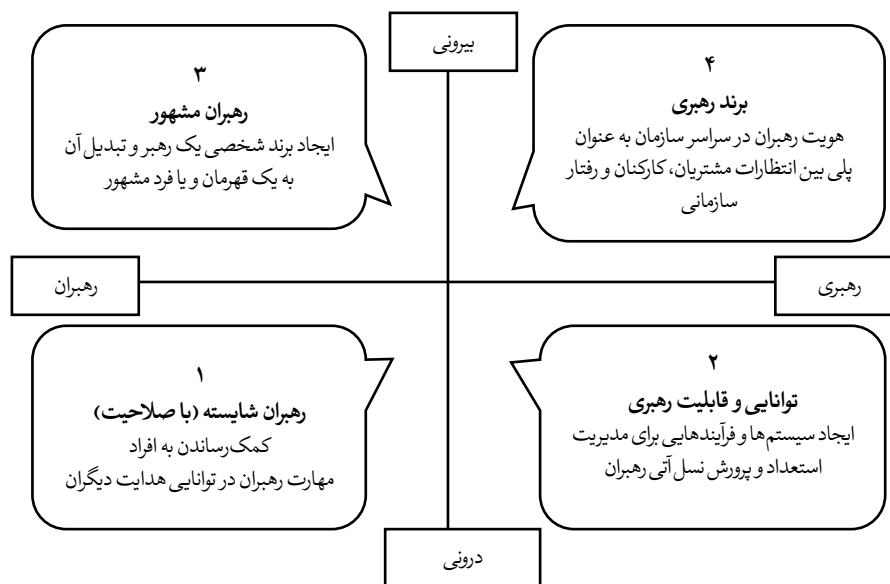
شرکت تویوتا به عنوان یک شرکت آسیایی، یک عنصر استراتژی ذاتی را که شامل نوآوری است همواره دنبال می‌کند. این نوآوری به ارائه محصولات جدید به بازار محدود نشده، بلکه به نوآوری در ارتباط با مشتریان و سایر ذینفعان گسترش می‌یابد. این موضوع مرهون این امر است که مدیران ارشد تویوتا، دائماً تصمیمات استراتژیک خود را در چارچوب بازخورد مشتری و اینکه چگونه مشتریان می‌توانند به شرکت در ایجاد ارزش کمک کنند، اتخاذ می‌کنند و این امر به عنوان برند رهبری رهبران شرکت شناخته می‌شود. به عنوان شاهد عینی این موضوع می‌توان گفت که برای تولید خودروهای کوچک و سبک برای حمایت از کاهش تولید کربن و حرکت به سمت شهرهای هوشمند، در ۱۸ نوامبر ۲۰۲۱، انجمن خودروسازان ژاپن<sup>۵</sup> با برگزاری یک کنفرانس مطبوعاتی آنلاین، ساختار جدید اجرایی خود را به جهت انتخاب رهبرانی که برند رهبری آن‌ها حمایت‌کننده طرح جدید شرکت تویوتا باشد، معرفی کرد. (Toyota, 2021)<sup>۶</sup>

تمامی این شواهد در صنایع خودروسازی در سطح جهان، نشان از اهمیت بهره‌گیری از مفهوم برند رهبری برای تقویت شهرت سازمان و رضایت ذینفعان از طریق برآورده شدن نیازمندی‌های آن‌ها با رهبری هرچه بهتر نیروهای سازمانی به عنوان ذینفعان داخلی است.

در تمامی تعاریف از برند رهبری، بر دو موضوع تاکید می‌شود. اول اینکه برند رهبری بر رهبری به عنوان توانایی سازمان و فرایند‌های ایجادکننده قابلیت رهبری و نه رهبر به معنای تمرکز بر توانایی‌های فردی توجه دارد. دوم اینکه در برند رهبری، نگاه از بیرون به درون با تمرکز بر انتظارات ذینفعان در مقابل ملاحظات درون سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. این موضوع به خوبی در سیر تکاملی رهبری در دو بعد افقی (رهبران و رهبری) و عمودی (درونی و بیرونی) قابل بررسی است.

این مدل بیان می‌کند که از دید بعد درونی، رهبری با رهبران شایسته (باصلاحیت) آغاز شده و در نهایت در بعد بیرونی هویت شکل گرفته رهبری در قالب برند رهبری

تثبیت می‌شود. براساس پژوهش‌های اولریچ و اسمالوود، این سیر تکاملی شامل چهار مرحله است. در مرحله اول، شایستگی‌های فردی رهبر برای رسیدن به نتایج مطلوب سازمان و مبتنی بر اهداف کلان تعیین می‌شود؛ به گونه‌ای که در این مرحله، رهبران تلاش می‌کنند تا ان شایستگی‌ها را در جهت توانمندسازی خود برای هدایت دیگران به دست بیاورند.



شکل ۱. سیر تکاملی رهبری سازمانی (Ulrich & Smallwood, 2007b)

در مرحله دوم، سیستم‌ها و فرایندهای موردنیاز برای ایجاد قابلیت و توانایی رهبری، طراحی و پی‌ریزی می‌شود که شامل مدیریت استعدادها، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ابزارهای بازخورد ۳۶۰ درجه برای همسوسازی با اهداف ایجاد نسل بعدی رهبران است. در مرحله سوم با نگاه از بعد بیرونی به رهبری، زمینه برای مشهور شدن شخصی رهبران و معرفی آن‌ها به عنوان یک قهرمان و فرد معروف با بهره‌گیری از برند شخصی فراهم می‌شود. در مرحله چهارم، هویت شکل‌گرفته رهبران که انتظارات مشتریان را تبدیل به رفتار کارکنان می‌کند، به عنوان برند رهبری ساخته می‌شود. به عبارتی، برند رهبری که همان سبک و سیاق رهبری است با تاکید بر حفظ و تداوم

کامیابی های سازمان و نه لزوما تاکید بر پرورش صرف رهبر به عنوان فردی مستقل محقق می شود. در این مرحله است که از طریق برند ایجاد شده، با ملاحظات نیازمندی ذینفعان، این اطمینان حاصل می شود که افرادی که امر رهبری را برعهده دارند به افرادی که پیامدهای رهبری آنها را دریافت می کنند، ارزش ارائه کنند. به تعبیری، راهی ایجاد می شود که از طریق آن، آنچه ذینفعان خارج از سازمان، یک سازمان را به خاطر می شناسند، تبدیل به چیزی می شود که کارکنان داخل سازمان از طریق رهبری به انجام می رسانند (Urich & Smallwood, 2007b).

### پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش های داخلی نشان از تمرکز بیشتر بر موضوعات برند سازمانی و برند کارفرما دارند و برخی نیز ارتباط این برندها را بر وفاداری مشتریان و یا تعهد و عملکرد کارکنان سنجیده اند. به عنوان مثال دهدشتی و همکاران (۱۳۹۰) به موضوع بررسی ارتباط بین هویت برند بر وفاداری مشتری با متغیر های میانجی اعتماد، رضایت، ارزش ادراک شده مشتری پرداختند و یا خداداد حسینی و همکاران (۱۳۹۶) عوامل اثرگذار و متاثر از ارزش ویژه برند سازمانی را بررسی کردند. در پژوهش آنها عواملی مانند دانش درک شده و نقش ارتباطی درک شده کارمندان از برند سازمانی به عنوان عوامل اثرگذار و ماندگار و رفتار مطابق با برند از عوامل اثرپذیر از ارزش ویژه برند شناخته شده است. درودی و غفاری مقدم (۱۳۹۶)، نیز نقش رهبری برند گرا و حامی برند سازمانی را بر تعهد کارکنان با مؤلفه های دانش کارکنان، قراردادهای روانشناختی، درونی سازی ارزش برند مورد بررسی قرار دادند.

به صورت کلی، همان طور که مشاهده می شود، تحقیقات داخلی در حوزه برند رهبری بسیار محدود است. پژوهش های خارجی انجام شده در حوزه برند رهبری را می توان در سه حوزه ۱- مطالعات مرتبط با مفاهیم و ارائه چارچوب، ۲- توسعه و بهبود مفهوم برند رهبری و ۳- نتایج و تاثیرات آن بر سایر مؤلفه ها دسته بندی کرد. در این میان نیز کاملا مشهود است که اغلب تحقیقات، با وجود گذر دو دهه از ظهور آن، بر ارائه چارچوب اولیه و یا تعریف برند رهبری و شفاف کردن زوایای مختلف آن در بسترهای مختلف متمرکز است.

جهانی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۰)، یک الگوی رهبری اصیل<sup>۸</sup> در چهار جزء اصلی برون-

سازمانی، سازمانی، بین‌فردی و فردی برای ارتقاء مدیران آموزشی جهت انجام مؤثر وظایف در قبال ذینفعان ارائه کرده‌اند. اما به نظر می‌رسد این پژوهش صرفاً به بیان یک الگوی پایه پرداخته و جهت اجرایی شدن بهتر است پژوهش‌هایی در مورد موانع و چالش‌های اجرایی و راهکارهای عملیاتی برای پیاده‌سازی آن صورت بگیرد. مک لافلین و مات<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) ضمن بررسی تأثیرات مهم در حوزه ایجاد ارزش اقتصادی ناشی از مدیریت فعالانه برند رهبری، ابزارهای عملی برای رهبران منابع انسانی و نقش اصلی آن‌ها در تشخیص و کمک به شهرت رهبری سازمان در قالب ارتقاء کیفیت برند رهبری را طرح کردند. جوگ و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) نیز با بررسی بخش خدمات عمومی کشور نیوزلند، با هدف بهبود عملکرد آن، با رویکرد تحلیل انتقادی و تجزیه و تحلیل گفتاری کارکنان اصلی دولت که نقش اصلی را در توسعه و کمک به ایجاد برند رهبری دارند، پرداخته است. آن‌ها عنوان کردند که دو داستان در تحلیل‌های کیفی آن‌ها مشهود بوده که شامل «رهبری به عنوان مدیریت‌گرایی»<sup>۱۱</sup> و «رهبری به عنوان یک فرایند از بالا به پایین»<sup>۱۲</sup> است که نشان از موانع و مشکلات بر سر راه تلاش‌های ایجاد برند رهبری می‌باشد. اینتالیاتا و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰) استانداردهایی از مدل شایستگی که می‌تواند منجر به ایجاد برند رهبری شود را عنوان کردند، زیرا هسته اصلی پژوهش آن‌ها بر این موضوع متکی است که با رویکرد مبتنی بر نتایج و استراتژی، باید از شایستگی‌های رهبری، جهت ساخت برند رهبری به ۵ دلیل استفاده شود. این دلایل عبارتند از: ۱- راهنمای مسیر بودن، ۲- قابل اندازه‌گیری بودن، ۳- قابلیت یادگیری شایستگی‌ها، ۴- توانایی ایجاد تمایز در سازمان و ۵- توانایی ادغام شیوه‌های مدیریت از طریق شایستگی‌ها. در نهایت در بخش ایجاد چارچوب می‌توان عنوان کرد که اولریچ و اسمالوود<sup>۱۴</sup> (2007a,b و 2008) در پژوهش‌های مختلف ضمن مرور ۱۵۰ بنگاه موفق رهبرساز در طی ۱۰ سال گذشته و مقایسه علل شهرت برند سازمان و ارتباط آن با برند رهبری سازمان، برای ایجاد آن، ۵ اصل الزام‌آور را برای سازمان‌ها تدوین کردند. همچنین با تشریح سه سطح از برندسازی شامل برند سازمان، برند رهبری و برند شخصی به بیان چهار جزء حیاتی در ایجاد همسویی نیازهای ذینفعان خارجی و داخلی پرداختند که عبارت است از: ۱- تبدیل شرایط کسب و کار به دیدگاه استراتژیک، ۲- تبدیل دیدگاه‌های استراتژیک به برند سازمان، ۳- تبدیل برند سازمان به برند رهبری و ۴- تبدیل برند

رهبری سازمان به یک برند معتبر رهبری شخصی. و در نهایت آنان سیر تکاملی شکل گیری برند رهبری را در ۴ مرحله برای اولین بار تشریح کردند. مایکستین<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۸) نیز با طرح این موضوع که برند رهبری، به عنوان هویت موردنظر رهبران شناخته می شود، به بررسی دقیق تر نظرات اولریچ پرداخته و همچنین وجه تمایز برند رهبری را از موضوعات طرح شده در مورد رهبری تاکنون بررسی کرده است. او با توجه و تمرکز بر دو ویژگی مهم یعنی رهبری به جای مفهوم رهبر و نگاه از بیرون به داخل در تبدیل انتظارات مشتریان به وظایف کارکنان و نقش رهبری در ایجاد این ارتباط، به تعریف جامع تری از برند رهبری رسید.

در حوزه نتایج و تاثیرات بکارگیری برند رهبری، موف و مک لاگلین (۲۰۱۰) به بررسی روند ایجاد ارزش اقتصادی با مدیریت فعالانه برند رهبری در سه زمینه درآمد، درآمد خالص و قیمت سهام پرداختند. هاجز و مارتین<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۲) در یک پژوهش کیفی از طریق مصاحبه فعال و دوطرفه در شرکت های چند ملیتی بریتانیا، با ترکیب نظریه های جدید ساخت هویت رهبری و با نظریه گفتگو به مفید و مؤثر بودن چارچوب برند رهبری در شرکت های چند ملیتی پرداختند. شولگا<sup>۱۷</sup> (۲۰۲۰) در جدیدترین پژوهش ها در صنعت گردشگری با طراحی پرسشنامه و با کمک مدل یابی معادلات ساختاری به نقش معنادار و مثبت برند رهبری بر مدیریت تغییر ارتباطات در سازمان پرداختند. تاتگر<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۵) با پژوهش کیفی عمیق، ضمن بررسی مفاهیم برند، برند سازی، رهبری، کدها و متمایز کننده های رهبری، معیارهای اندازه گیری رهبری متعالی، وضعیت فعلی فرهنگ رهبری، درک رهبری خوب و ویژگی متمایز برند رهبری از مفهوم رهبری یعنی همان تمرکز بر مشتری و ایجاد پل بین آن ها و مدیریت وظایف کارکنان، به بیان اثرات مهم بکارگیری برند رهبری پرداخته است، تا جایی که با عنوان " وقتی رهبری به سمت برند می رود"<sup>۱۹</sup> به این نتیجه رسیده است که با استفاده از برند رهبری، سازمان می تواند یک شاخه رهبری قوی به وجود آورد و اطمینان حاصل کند که با وجود برند رهبری قدرتمند، مشتریان و سرمایه گذاران به عملکرد شرکت در آینده اعتماد بیشتری پیدا می کنند. کیم و لی<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی اثر مثبت و مستقیم برند رهبری بر شهرت برند سازمانی و کیفیت روابط تجاری پرداختند و در نهایت جونز<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۳) از طریق تجزیه و تحلیل کمی اکتشافی با توزیع پرسشنامه بین ۱۴۰ نفر از

کارمندان سازمان معدنی بزرگ در افریقای جنوبی به ارتباط معنادار و مثبت بین برند رهبری و برند سازمان پی بردند. همچنین نتایج آن‌ها نشان داد که گروه متمایزی از ویژگی‌های برند که توسط رهبر سازمان نشان داده می‌شود در توسعه برند سازمان به اوج می‌رسد. همچنین از دیگر دستاوردهای این پژوهش حصول برند رهبری صرف‌نظر از ترکیب سازمان است.

در حوزه تاثیرات بکارگیری برند رهبری نیز به نظر می‌رسد که می‌توان تاثیرگذاری را در بخش‌های مختلف مانند اثر آن بر مشتریان، ارتقاء برند سازمان، ساخت و مدیریت تجربه خوب کارکنان و حتی مشاغل کلیدی و سایر رهبران مهم سازمان و تغییرات نگرش‌ها و ادراکات آن‌ها مورد بررسی دقیق‌تر قرار داد.

به عنوان جمع‌بندی پژوهش‌های خارجی انجام شده می‌توان گفت که تحقیقات در موضع برند رهبری، بدون هیچ تردیدی از پژوهش‌های داخلی بیشتر بوده است. اما پژوهشی جامع در مورد ارائه چارچوبی مناسب از برند رهبری و تشریح عوامل زمینه‌ای کمک‌کننده به این مفهوم در بستر سازمان‌ها با ماهیت‌های گوناگون وجود ندارد. علیرغم مطالعات فراوانی که در مورد سبک رهبری مناسب در سازمان‌های دانش-بنیان، مراکز دانشگاهی و یا تحقیق و توسعه صورت گرفته است؛ با توجه به جدید بودن مفهوم برند رهبری، مطالعه مشخصی در خصوص الگوی برند رهبری و شناسایی عوامل موثر در محیط‌های دانش‌بنیان شناسایی نشده است. با توجه به ضرورت ذکر شده، مطالعه حاضر قصد دارد الگوی برند رهبری را در مراکز تحقیق و توسعه صنعت خودروسازی شناسایی کند.

### روش پژوهش

از آنجا که نتایج این پژوهش مورد استفاده مدیران، کارکنان و تمامی ذینفعان اصلی مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی کشور می‌باشد، لذا از نظر جهت‌گیری پژوهش، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. از سویی دیگر، از آنجایی که ابتدا پژوهشگران با پژوهش میدانی از طریق مصاحبه با خبرگان آشنا به موضوع، به دنبال پاسخ سؤالات پژوهش بودند، می‌توان بخش اول پژوهش را از حیث رویکرد، جزء تحقیقات استقرایی و پارادایم تفسیری دانست که مبتنی بر پژوهش میدانی و مصاحبه با خبرگان و بهره‌مندی

از تجربه ایشان است. در بخش دوم پژوهش، جهت بررسی و درک بهتر روابط علی و ترسیم نقشه روابط شبکه‌ای بین عوامل ایجادکننده برند رهبری از روش دیمتل استفاده گردید. لذا این تحقیق را می‌توان از حیث راهبرد پژوهش، در زمره پژوهش‌های ترکیبی طبقه‌بندی کرد. به دلیل شناسایی متغیرهای اثرگذار و تاثیرپذیر از برند رهبری، تحقیق از حوزه ماهیت و یا هدف پژوهش، اکتشافی است.

گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی با توزیع پرسشنامه جهت انجام روش دیمتل انجام گردید. روش نمونه‌گیری پژوهش نیز به صورت هدفمند و گلوله‌برفی می‌باشد. روش مورد استفاده در بخش کیفی، تحلیل مضمون یا تم<sup>۲۲</sup> و در بخش کمی، دیمتل است. تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده که امکان تمرکز محق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۱۹).

فرایند تحلیل مضمون در این پژوهش با استفاده از روش کینگ و هوراکس<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۰) انجام شد. به این ترتیب که ابتدا کدگذاری توصیفی انجام گردید و طی آن یادداشت‌ها خوانده و خلاصه نکات نوشته شد. سپس کدهای توصیفی دسته‌بندی شده و بر اساس تفاسیر مرتبط با سوالات، تحت عنوان کدهای تفسیری مرتب شدند. با دسته‌بندی و کاهش کدهای تفسیری، مضمون‌های فراگیر حاصل شدند. در هر مرحله مضامین پایه و کدها چندین بار طی فرایندهایی رفت و برگشتی مرتب و بازبینی شدند تا در نهایت جمع‌بندی نه‌ای حاصل شد. در مجموع در فرایند کدگذاری توصیفی ۵۴۵ کد از مصاحبه‌ها و در مجموع ۲۰ مضمون فرعی و ۳ مضمون فراگیر بدست آمد. پس از آن، از روش دیمتل برای بررسی روابط علی و معلولی در بین مضامین فراگیر استفاده شد.

### بخش اول: تحلیل مضمون

معیارهای انتخاب نمونه در این پژوهش به این صورت بود که مصاحبه‌شونده به موضوعات رهبری سازمانی، رفتار سازمانی و یا مدیریت منابع انسانی آشنا بوده و در این حوزه کار دانشی انجام داده باشد و در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی و در بستر محیط کاری ان فعالیت کرده باشد. سمت اعضای نمونه پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱. سمت اعضای نمونه در مصاحبه توسعه برند رهبری سازمان در بخش کیفی

ردیف	پست سازمانی اسبق و یا فعلی مصاحبه شوندهگان در طول ۵ سال گذشته	سن	تحصیلات
۱	رئیس اداره ارتباطات و برندینگ	۴۵	کارشناسی ارشد
۲	رئیس اداره مسئولیت های اجتماعی	۴۶	دکتری
۳	رئیس برنامه ریزی و مطالعات استراتژیک	۴۲	دکتری
۴	مدیر صنایع سازمان گسترش و توسعه نوسازی و مدرس دانشگاه	۶۴	دکتری
۵	مدیر ارتباط با مشتریان	۵۲	کارشناسی ارشد
۶	رئیس اداره مهندسی خودروهای اپشن	۴۲	دکتری
۷	کارشناس مدیریت طراحی محصول	۴۰	دکتری
۸	کارشناس بازاریابی و فروش	۳۸	دکتری
۹	مدیر توسعه سازمان	۴۱	دکتری
۱۰	کارشناس مطالعات و برنامه ریزی منابع انسانی	۳۷	کارشناسی ارشد
۱۱	کارشناس حوزه منابع انسانی	۴۰	دکتری
۱۲	کارشناس مرکز توسعه و طراحی	۴۵	کارشناسی ارشد

برای ارزشیابی پژوهش هایی که با تحلیل مضمون انجام شده اند، یکی از روش ها معیار مقبولیت است. مقبولیت یعنی این که تا چه حد یافته های تحقیق، منعکس کننده تجارب مشارکت کنندگان، محقق و خواننده در خصوص پدیده مورد مطالعه موثق و باورپذیر است. در جدول شماره ۲، از ۱۰ شاخص مطرح شده به عنوان معیارهای مقبولیت، ۸ شاخص در نظر گرفته شده است.

### جدول ۲. معیارهای مقبولیت برای اعتبارسنجی پژوهش

تناسب	افراد برای مصاحبه به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. افرادی از سازمان‌ها که در خصوص فرایند پژوهش، تجربه و آگاهی لازم را داشته‌اند.
کاربردی بودن یافته‌ها	یافته‌های تحقیق حاضر در جهت طراحی الگوی برندسازی رهبری سازمان و کمک به ارائه مدلی کاربردی در این حوزه انجام شده است.
منطق	جهت تحقق این معیار، در فرایند روایتگری برند رهبری و تجربه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و توجه به امور جامعه تلاش شده است تا روایت مدنظر از اهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد.
عمق	در این پژوهش تلاش شده است تا یافته‌های تحقیق در فرایند روایت نظریه پدیدارشنده به‌طور مفصل، همراه با جزئیات و با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.
انحراف	در این رابطه باید گفت که اگر بین داده‌های پژوهش، مواردی همسو با موضوع موردنظر نباشد؛ آن‌ها را در طیف دیگر مشخصه‌ها قرار می‌دهند. در این پژوهش سعی شده است با توجه به حساسیت نظری، از داده‌های مرتبط با موضوع به نحو مطلوبی استفاده شود.
بداعت	یافته‌های این پژوهش با موضوع بحث برندسازی رهبری، نوآوری پژوهش را نشان می‌دهد، چراکه به دنبال ارائه الگویی مناسب است.
حساسیت	در این پژوهش محقق، نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و تلاش بر آن بوده است که به جزئیات آن توجه کامل شود.
استناد به یادداشت‌ها	به دلیل اینکه پژوهش‌گر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌توانست تمامی مباحث، نظرات، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر آورد، از یادداشت‌ها استفاده نمود.

برای بررسی پایایی از روش هولستی<sup>۲۴</sup> که یکی از روش‌های پیشنهادی نئونودورف<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۲) است، استفاده شد. در این روش، کدگذاری دو مرتبه انجام شد که فرمول آن به شرح ذیل است:

$$PAO = \frac{2M}{(n1 + n2)}$$

PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده یا همان ضریب پایایی، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد کدهای استخراج شده در مرحله اول و n2 تعداد کدهای استخراج شده در مرحله دوم می‌باشد. مقدار درصد توافق مشاهده شده بین صفر تا یک متغیر است. در این پژوهش در مرحله اول، کدگذاری به صورت دستی و در مرحله دوم با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. تعداد کدهای استخراج شده در مرتبه اول ۵۶۲ واحد و در مرتبه دوم ۵۵۶ واحد بود. همچنین مجموع کدهای موافق در دو

مرحله کدگذاری ۵۴۵ واحد بود که با قرار دادن این مقادیر در فرمول فوق، مقدار ضریب پایایی ۹۷٪ به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای نتایج است.

### بخش دوم: روش دیمتل

در بخش کمی، الگوی ارائه شده و کدهای مستخرج از مصاحبه خبرگان به صورت پرسشنامه، طراحی و در اختیار مدیران و کارشناسان مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی قرار گرفت تا با استفاده از روش دیمتل، رابطه علت و معلولی بین مضامین شناسایی گردد.

روش آزمایش و ارزیابی تصمیم‌گیری (دیمتل) برای اولین بار توسط موسسه باتل میموریال در ژنو توسعه داده شد. این روش برای مطالعه و حل مسائل پیچیده و درهم تنیده و برای درک و شناسایی راه‌حل‌های علمی در یک ساختار سلسله‌مراتبی در نظر گرفته شده است (لین و همکاران، ۲۰۱۱). یکی از مزیت‌های این روش نسبت به سایر روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسات زوجی، پذیرش بازخور روابط است. یعنی در یک ساختار سلسله‌مراتبی، هر عنصر می‌تواند بر سایر عناصر همسطح، سطح بالاتر و یا پایین‌تر از خود تاثیر بگذارد و متقابلاً از تک‌تک آن‌ها تاثیر بپذیرد.

در این پژوهش به منظور نشان دادن ساختار روابط علی میان مضامین فراگیر روش دیمتل به کار گرفته شد که در خروجی گرافیکی (نمودار) روابط مفهومی بین عناصر رسم گردید. روش دیمتل شامل پنج مرحله است. در مرحله اول، ماتریس میانگین محاسبه می‌گردد. به این صورت که از پاسخ‌دهندگان خواسته شد برای نشان دادن اثر مستقیم بین عناصر بر اساس قضاوت خود از صفر تا چهار به مضامین رتبه دهند. هر عنصری در ماتریس نتیجه عناصر یکسان در جهات مختلف ماتریس پاسخ‌دهندگان گروهی است. مرحله دوم شامل فرموله کردن ماتریس تأثیر مستقیم اولیه است. در مرحله سوم، ماتریس مستقیم بهنجار محاسبه گردید. مرحله چهارم شامل نتیجه‌گیری ماتریس روابط نهایی است (تأثیر مستقیم کامل یا تأثیر غیرمستقیم کامل) و در مرحله پنجم تحلیل نتایج، تاثیرات و روابط اجرا شد (الهی و همکاران، ۱۳۹۳).

$$Z = \begin{bmatrix} z_{11} & \dots & z_{1j} & \dots & z_{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ z_{i1} & \dots & z_{ij} & \dots & z_{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ z_{n1} & \dots & z_{nj} & \dots & z_{nn} \end{bmatrix} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$X = \frac{Z}{\max \left( \max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n z_{ij}, \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n z_{ij} \right)} \quad \text{رابطه ۲}$$

$$\begin{aligned} T &= \lim_{k \rightarrow \infty} (X + X^2 + \dots + X^k) = \lim_{k \rightarrow \infty} X(I + X + X^2 + \dots + X^{k-1}) \\ &= \lim_{k \rightarrow \infty} X \left[ \frac{I - X^k}{I - X} \right] = X(I - X)^{-1} \end{aligned} \quad \text{رابطه ۳}$$

$$D = (d_i)_{n \times 1} = \left[ \sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} \quad \text{رابطه ۴}$$

$$R = (r_j)_{1 \times n} = \left[ \sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{1 \times n} \quad \text{رابطه ۵}$$

هدف از بکارگیری روابط ۱ تا ۳ به دست آوردن مقادیر R و D در روابط ۴ و ۵ است. با به دست آوردن مقدار R و D، اهمیت یا قدرت تأثیر هر عامل بر عوامل دیگر موجود در ماتریس، تعداد عوامل تأثیرگذار و شدت هر کدام مشخص خواهد شد. مقدار D+R نشانگر درجهٔ نقش مرکزیت است که نشان می‌دهد چه تعداد از شاخص‌های دیگر با شاخص مورد نظر در ارتباط هستند و در نتیجه شاخصی که D+R بیشتری دارد، تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد و از اهمیت بالاتری در موضوع مورد بررسی برخوردار است. مقدار D-R شدت تأثیر را نشان می‌دهد که حاکی از ارجحیت یک عامل بر عامل دیگر است. اگر مقدار D-R مثبت باشد، در این صورت، عامل مورد بررسی، "تأثیرگذار یا علت" است که بر سایر عوامل تأثیر می‌گذارد. هم‌چنین اگر D-R برای یک عامل منفی باشد، "تأثیرپذیر یا معلول" است که از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرد. به طور کلی هرچه مقدار D-R برای یک شاخص بیشتر باشد، ان شاخص تأثیر بیشتری

در بقیه گذاشته و در نتیجه نسبت به بقیه ارجحیت بیشتری خواهد داشت (الهی و همکاران، ۱۳۹۳).

در این پژوهش به منظور نشان دادن ساختار روابط علی میان مضامین فراگیر با استفاده از روش دیمتل، نظر ۷ نفر از خبرگان از طریق طراحی پرسشنامه‌های مربوطه احصا گردید. به این ترتیب که از هر یک از افراد خواسته شد تا میزان تاثیر هر یک از معیارهای زیر را نسبت به یکدیگر در توسعه برند رهبری، پاسخگویی به انتظارات ذینفعان و مدیریت تجربه کارکنان تعیین کنند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل و مطابق با گام‌های روش دیمتل شامل ساخت ماتریس نظرسنجی، ماتریس تصمیم‌گیری اولیه، استخراج ماتریس تاثیر مستقیم اولیه و نرمال، تعیین ارزش حد استانه و ماتریس روابط نهایی انجام گردید.

### یافته‌ها

در پایان مصاحبه‌ها و پس از کدگذاری مضامین اصلی، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، شناسایی شدند که بخشی از نتایج کدگذاری در جدول شماره ۳ بیان گردیده است.

جدول ۳. کدگذاری توصیفی و چگونگی استخراج کدهای توصیفی و تفسیری

نشانه	نکات اصلی	کدگذاری توصیفی	کدگذاری تفسیری	مضامین فراگیر
N7II	توسعه و سرمایه‌گذاری خودروهای اقتصادی، ارتقای کیفیت و ایمنی محصولات و نیز فعالیت‌هایی که کمک به کاهش الودگی‌های کارخانه برای همسایگان و نیز ایجاد اشتغال برای جوان‌ها و نخبگان نیز از جمله مسئولیت‌های اجتماعی می‌باشد.	توسعه و سرمایه‌گذاری خودروهای اقتصادی	ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی	پاسخگویی به انتظارات ذینفعان
N8II	البته مدیران در این زمینه فعالیت‌هایی هم داشته‌اند مثلا کمک امداد خودرو سایپا و ایران خودرو به پلیس در تعطیلات و یا ایران خودرو دیزل به توسعه ناوگان آمبولانس و خدمات عمومی توجه ویژه‌ای نشان دهد. ولی به نظر این‌ها انقدر چشمگیر نبوده است که به چشم مردم بیاید.	ارتباط با سایر ارگانها در جهت تامین نیاز ذینفعان	شناسایی انتظارات ذینفعان و تبدیل آن‌ها به اهداف	پاسخگویی به انتظارات ذینفعان

نشانگر	نکات اصلی	کدگذاری توصیفی	کدگذاری تفسیری	مضامین فراگیر
N25I1	جایی هم که روح معنوی قضیه است و بخش وجدانی و برای همه مهم است که ما محصول و خدمتی را که تولید می‌کنیم، چقدر می‌تواند رضایت ذینفعان و مشتریان را فراهم کند.	توجه به رضایت ذینفعان و مشتریان	شناسایی انتظارات ذینفعان و تبدیل آن‌ها به اهداف	پاسخگویی به انتظارات ذینفعان
N26I1	احساس بکنیم که فردی مفید هستیم و توانستیم یک تجربه مشتری خوب را برای مشتریان فراهم کنیم. در مجموعه‌هایی که بزرگ و تعیین کننده هستند و زیر ذره‌بین هستند مانند صنعت خودرو چون انتظارات هم مختلف است چقدر توانسته‌ایم در ایجاد تجربه مشتری اثرگذار باشیم.	اثرگذاری در ایجاد تجربه مشتری	معناداری شغل و نقش افراد در دستیابی به اهداف	مدیریت تجربه کارکنان
N27I1	یک بخش این است که به هر حال محدودیت‌هایی وجود دارد که فراتر از سازمان و شرکت‌های خودروسازی است. یک سری سیاستگذاری‌هاست که چون خودروسازان تابع سیاست‌های کلان کشور است که ممکن است اثرات مثبت و منفی بر این موضوع بگذارند. شرایط امروز ما شرایط تحریم، اینکه می‌خواهیم صنعت خودروی خودکفایی داشته باشیم و می‌خواهیم کل این زنجیره را با استقلال در فرایند تولید داشته باشیم.	خودکفایی در صنعت خودروی	مدیریت ریسکها و ارتقای تاب اوری سازمان	پاسخگویی به انتظارات ذینفعان
N28I1	تا حدی هم می‌خواهیم درون‌زا باشیم و درها را بسته‌ایم. این روند کار را کند می‌کند و البته باعث استقلال هم می‌شود.	درون‌زا بودن	توسعه فرهنگ سازمانی	مدیریت تجربه کارکنان
N29I1	باید شرایط موجود را با مراکز دانشگاهی، مسئولان و مشتریان در میان بگذاریم و جلب مشارکت کنیم.	تعامل با ذینفعان	ایجاد گفت‌وگو موثر برای پاسخگویی به ذینفعان	پاسخگویی به انتظارات ذینفعان

در این پژوهش مضامین فراگیر بدست آمده از تحلیل داده‌ها در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است:

استقرار نظام توسعه مدیران براساس شایستگی‌های عمومی و متمایز رهبری	مدیریت تجربه کارکنان	پاسخگویی به انتظارات ذینفعان
<input type="checkbox"/> حمایت مدیران و التزام مدیران ارشد <input type="checkbox"/> وجود استراتژی توسعه مدیران برنامه‌ریزی، شناسایی و جذب مدیران شایسته <input type="checkbox"/> جبران خدمات مناسب و سهیم کردن کارکنان در دستاوردهای سازمان و توسعه شایستگی‌های رهبری <input type="checkbox"/> ارزیابی نتایج عملکردی و ادراکی رهبران <input type="checkbox"/> گفت‌وگو مدیران با یکدیگر در سطوح افقی و عمودی	<input type="checkbox"/> معناداری شغل و نقش افراد در دستیابی به اهداف <input type="checkbox"/> ایجاد اشتیاق و دلبستگی کارکنان برای پاسخگویی و پذیرش مسئولیت <input type="checkbox"/> توسعه کارکنان برای ارزش‌آفرینی <input type="checkbox"/> توسعه فرهنگ سازمانی و انگیزش‌بخش‌گری، نوآوری و تحول <input type="checkbox"/> پایبندی به ارزش‌ها، رعایت عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای <input type="checkbox"/> و نقش‌های مسئولیت اجتماعی <input type="checkbox"/> جبران خدمات کارکنان <input type="checkbox"/> ایجاد محیط کار با توجه به سلیقه و مطلوبیت‌های کارکنان و تعادل کار و زندگی <input type="checkbox"/> مدیریت گوناگونی و تغییرات نسلی و مدیریت استعدادها	<input type="checkbox"/> شناسایی انتظارات ذینفعان و تبدیل آن‌ها به اهداف <input type="checkbox"/> ارائه نتایج پایدار سازمانی <input type="checkbox"/> ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی <input type="checkbox"/> مدیریت ریسک‌ها و ارتقای تاب-آوری سازمان <input type="checkbox"/> ایجاد گفت‌وگو موثر برای پاسخگویی به ذینفعان

شکل ۲. مضامین فراگیر بدست آمده از تحلیل داده‌ها

براساس یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، توسعه برند رهبری در سازمان و دستیابی به اهداف سازمان از طریق هدایت رفتار کارکنان تحت تاثیر سه عامل استقرار نظام توسعه مدیران، مدیریت تجربه کارکنان و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان است. در ادامه اجزای ساختاری عوامل مذکور در قالب مضامین مستخرج از دیدگاه خبرگان پژوهش تشریح می‌شود.

**استقرار نظام توسعه مدیران:** به معنی سلسله رویکردهای نظام‌مندی است که به توسعه شایستگی‌های عمومی و متمایز می‌پردازد. این نظام، دارای مکانیزم برنامه‌ریزی برای شناسایی و جذب مدیران جدید و نیز ارزیابی و توسعه مدیران فعلی بر اساس شایستگی‌های موردنیاز است. در این نظام، مدیران در کلیه تصمیمات سازمانی مشارکت داده می‌شوند و در منافع حاصل از دستاوردهای سازمان سهیم هستند. هم‌چنین فضایی برای گفت‌وگو سازی و هماهنگی بین مدیران واحدهای سازمانی و تعاملات برون‌سازمانی

با ذینفعان ایجاد می شود که مبتنی برمطلوبیت‌های مدیران، تجربه کاری مطلوبی را در وهله اول برای خودشان فراهم می‌سازد که تایید این مطلب با یافته‌های پژوهش Hodges & Martin (2012) در ارتباط می‌باشد؛ همچنین شناسایی ابتکارات توسعه رهبری برای افزایش اثربخشی رهبری نیز جزیی از این فرایند خواهد بود که با مطالعه Amagoh (2009) تطابق دارد.

خروجی چنین سازوکاری، مدیرانی خواهند بود که قادرند تجربه متمایزی برای کارکنان خلق کنند و پاسخگوی نیازهای ذینفعان باشند. این یافته‌ها با نظریه‌های اخیر برند رهبری که بعد اول ان قابلیت‌سازی برای رهبری در سازمان است؛ تطابق دارد (Ulrich & Smallwood, 2008).

**ایجاد تجربه خوب کارکنان:** ایجاد تجربه خوب کارکنان در مسیر توسعه برند رهبری بدان معناست که کارکنان از اهداف و استراتژی‌های سازمان آگاه باشند و در یک فضای توسعه‌ای و حمایتی بتوانند رشد یافته و نقش معناداری را در تحقق اهداف تجربه کنند. در چنین فضایی با درک تفاوت‌های بین نسلی و ایجاد محیط مناسب کاری، به سلايق و مطلوبیت‌های کارکنان احترام گذاشته می شود که باعث برقراری تعادل کار و زندگی کارکنان و امنیت ایشان خواهد شد. جبران خدمت عادلانه و دسترس‌پذیری ابزار کار نیز از جمله موارد مهم در ایجاد تجربه کارکنان در مراکز تحقیق توسعه خودروسازی است. از طریق تعریف نقش کارکنان در تحقق اهداف سازمانی و حمایت و توسعه همه‌جانبه آنان با توجه به مطلوبیت‌های کارکنان در زمینه شغل و محیط کاری می‌توان تجارب خوبی برای کارکنان در سازمان رقم زد.

این یافته‌ها موید دیدگاه مورگان است؛ که اگر کارکنان تجربه کاری خوبی در شغل و محیط فیزیکی و فرهنگی کار بطور همزمان داشته باشند، احساس رضایت از سازمان نه به صورت خطی بلکه به صورت نمایی رشد کرده و باعث شکوفایی و دلبستگی سازمانی ویژه‌ای برای خلق نوآوری‌های سازمانی فراتر از انتظارات سازمان شده و کارکنان با احساس مسئولیت بیشتری حتی پاسخگویی مستقیم به ذینفعان را برای جلب رضایت ایشان بر عهده خواهند گرفت. هم چنین این مطلب مصداق یافته‌های پژوهش انجام شده توسط Tautges (2015) می‌باشد.

**پاسخگویی به انتظارات ذینفعان:** براساس نظریه‌های برند رهبری، این رویکرد دارای

نگاه خارج به داخل سازمانی است (Chittipaka, 2011) و شفافیت و مسئولیت‌پذیری مدیران در پاسخگویی به انتظارات ذینفعان در بیرون، از سازمان از مهم‌ترین عوامل توسعه برند رهبری است. در واقع، ذینفعان با گفتمان و توسعه تعاملات موثر با افراد سازمان، نسبت به درک دقیق انتظارات خود از سازمان و وجود برنامه مدون برای دستیابی به آن‌ها، حصول اطمینان می‌کنند. به‌طور ویژه، توسعه گفتمان برای شناخت محدودیت‌های سازمانی، برنامه‌های در دست اجرا و درصد پیشرفت برنامه‌ها، می‌تواند بر وجود یک برند رهبری قابل‌اعتماد تاثیرگذار باشد. همچنین توجه رهبران به مسئولیت‌ها و نقش‌های اجتماعی فراتر از وظایف سازمانی و نیز ارائه نتایج باثبات که به ثروت‌آفرینی پایدار و توسعه اقتصادی و اجتماعی در صنعت ملی بینجامد نیز بر توسعه برند رهبری پایدار در این صنعت موثر است. از آن‌جا که ساخت برند سازمانی محصول موفقیت پایدار سازمان در طول زمان است، بنابراین شناسایی ریسک‌ها توسط رهبران و ارتقای تاب-آوری سازمان در شرایط متغیر محیطی می‌تواند در ساخت برند رهبری موثر باشد. به منظور بررسی روابط علی بین مضامین فوق روش دیمتل اجرا و نتایج ذیل یافت شد:

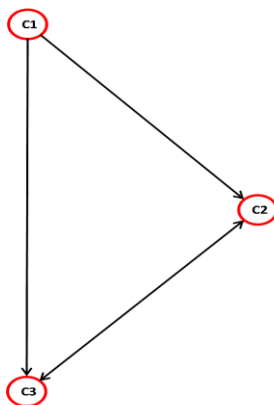
### تجزیه و تحلیل داده‌های مضمون اصلی توسعه برند رهبری سازمانی

در جدول ۴ میزان تاثیر هر یک از معیارهای مضمون توسعه برند رهبری نسبت به یکدیگر و همچنین مضامین استقرار نظام توسعه مدیران براساس شایستگی‌های عمومی و متمایز رهبری (C1)، مدیریت تجربه کارکنان (C2) و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان (C3) نشان داده شده است. در ادامه نمودارهای روابط شبکه‌ای و روابط علی هر یک از مضامین بیان گردیده است.

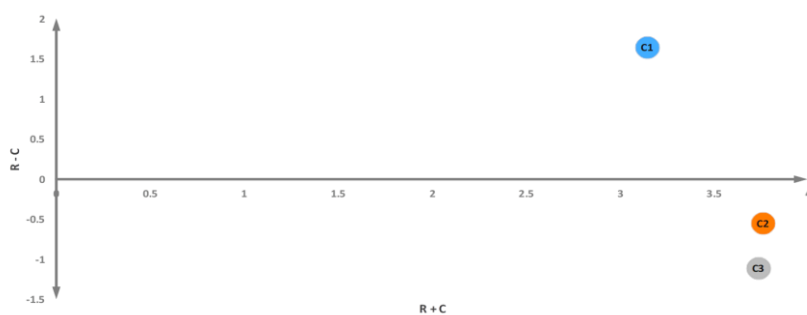
جدول ۴. ماتریس میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری مضمون توسعه برند رهبری سازمانی

C3	C2	C1	sheet 1
1.314	1.605	2.399	R
2.42	2.153	0.745	C
3.734	3.758	3.144	C+R
-1.08	1.079	0.492	R-C

نقشه روابط شبکه‌ای و نمودار علی مضمون توسعه برند رهبری سازمانی در نمودارهای شماره ۱ و ۲ نشان داده شده است:



نمودار ۱. نقشه روابط شبکه‌ای مضمون توسعه برند رهبری سازمانی



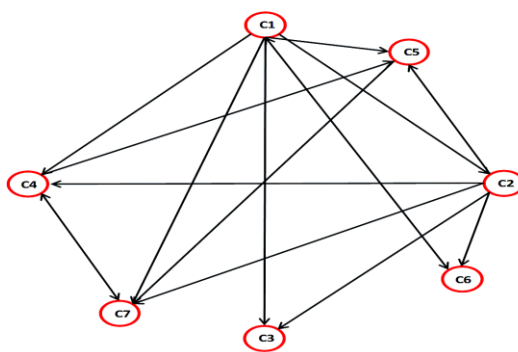
نمودار ۲. نمودار علی مضمون توسعه برند رهبری سازمان

همانطور که مشاهده می‌شود مضمون های مدیریت تجربه کارکنان (C2) و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان (C3) در بیشترین فاصله افقی از مبدا مختصات قرار گرفته‌اند؛ یعنی بالاترین اهمیت در دستیابی به برند رهبری سازمانی دارند. هم چنین بر اساس نمودار فوق این عوامل از استقرار نظام توسعه مدیران (C1) تاثیرپذیرند. یعنی هر چه سازمان‌ها مکانیزم‌های مبتنی بر استراتژی سازمان و هدفمندی را برای توسعه مدیران خود به کار

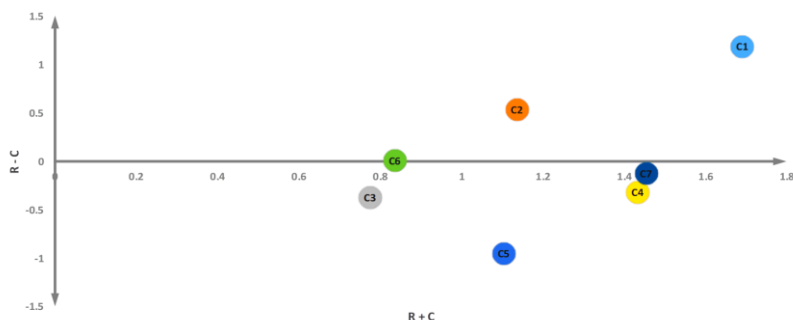
گیرند می‌توانند نسبت به ایجاد تجربه بهتر کارکنان و نیز پاسخگویی به مشتریان و سایر ذینفعال موفقیت بیشتری داشته باشند.

### تجزیه و تحلیل داده های مضمون استقرار نظام توسعه مدیران براساس شایستگی های عمومی و متمایز رهبری

در رابطه با مضمون استقرار نظام توسعه مدیران براساس شایستگی های عمومی و متمایز، نقشه روابط شبکه ای و نمودار علی مضمون در نمودارهای ۳ و ۴ نشان داده شده است:



نمودار ۳. نقشه روابط شبکه ای مضمون استقرار نظام توسعه مدیران براساس شایستگی های عمومی و متمایز رهبری



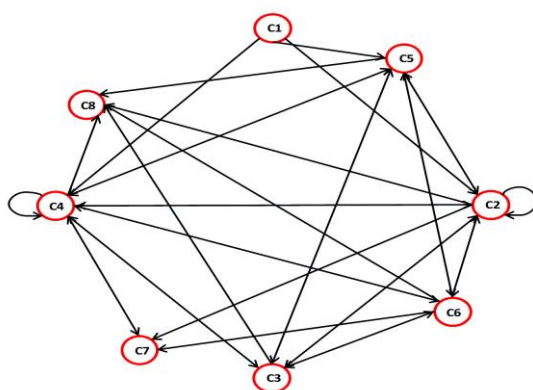
نمودار ۴. نمودار علی مضمون استقرار نظام توسعه مدیران براساس شایستگی های عمومی و متمایز رهبری

به منظور اثربخشی استقرار نظام توسعه مدیران همان طور که در کلیه مدل‌های تعالی و ارزیابی سازمانی مورد تاکید قرار گرفته است، حمایت مدیران ارشد و تعهد آن‌ها به توسعه مدیران (C1) رکن اساسی بوده و دارای بیشترین اهمیت است. هم‌چنین ارزیابی دستاوردهای مدیران (C7) و جبران خدمت مدیران در دستاوردهای سازمانی (C4) با بیشترین فاصله از مبدا مختصات در نمودار افقی، نشان از اهمیت بالای این مولفه‌ها در اثربخشی استقرار نظام توسعه مدیران به منظور ساخت یک برند رهبری قوی است. پس از آن وجود استراتژی (C2) و رویکردهای نظام‌مند توسعه مدیران و ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران (C5) از ارکان با اهمیت در اثربخشی نظام توسعه مدیران در درون سازمان است.

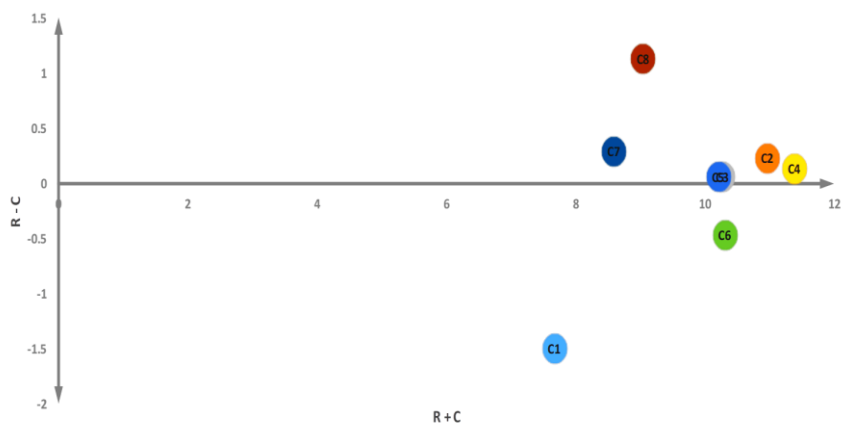
در مطابقت با اغلب مدل‌های توسعه تعالی، مولفه‌های حمایت مدیران ارشد و وجود استراتژی توسعه مدیران به عنوان عوامل راهبردی و عوامل علی و تاثیرگذارترین عوامل در استقرار نظام‌های توسعه مدیریتی است و سایر عوامل که جزو فرایندهای توانمندساز و یا ارزیابی نتایج هستند، به عنوان عوامل تاثیرپذیر از این دو عامل راهبردی هستند.

### تجزیه و تحلیل داده‌های مضمون مدیریت تجربه کارکنان

نقشه روابط شبکه‌ای و نمودار علی مضمون در نمودارهای ۵ و ۶ در رابطه با مضمون مدیریت تجربه کارکنان نشان داده شده است.



نمودار ۵. نقشه روابط شبکه‌ای مضمون مدیریت تجربه کارکنان

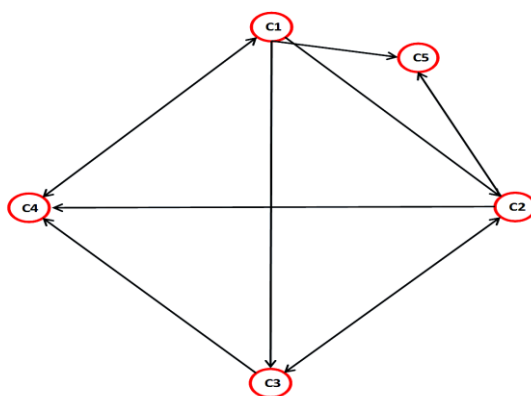


نمودار ۶. نمودار علی مضمون مدیریت تجربه کارکنان

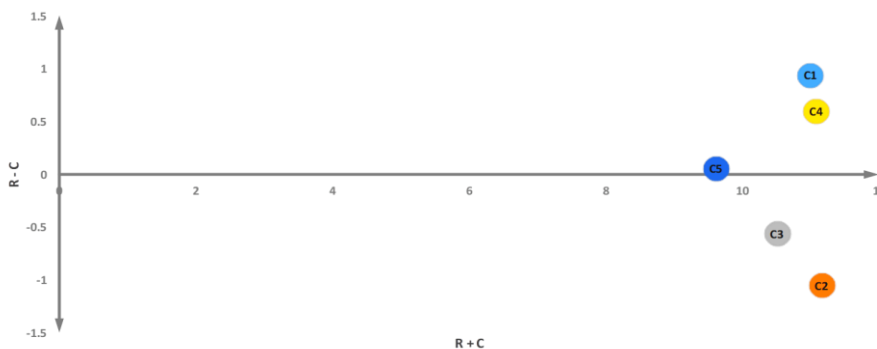
بر اساس داده های فوق، برای خلق تجربه خوب در کارکنان، حمایت و توسعه کارکنان برای ارزش آفرینی و نیز ایجاد اشتیاق و دل بستگی در آنان برای پاسخگویی و پذیرش مسئولیتها از بالاترین اهمیت برخوردارند. پس از این مضامین، مدیریت یادگیری، نوآوری و تحول در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی و نیز توسعه فرهنگ سازمانی و الگوسازی رهبران و پایبندی ایشان به ارزشها و رعایت عدالت و اخلاق حرفه‌ای به همراه ایفای نقش‌های اجتماعی می‌تواند تجربه زیست سازمانی خوبی را برای کارکنان رقم بزند. مدیریت گوناگونی و توجه به مدیریت استعدادها با تفاوت‌های نسلی نیز در درجه بعدی اهمیت قرار دارند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد علی‌رغم اهمیت جبران خدمات کارکنان، به نظر می‌رسد در میان دانشگران محیط‌های تحقیق و توسعه این عامل هر چند دارای اهمیت است ولیکن در رده‌های بعدی اهمیت نسبت به عوامل پیش گفته قرار می‌گیرد. هم چنین معناداری شغل و نقش افراد در دستیابی به اهداف نیز دارای بیشترین تاثیرپذیری از سایر عوامل در ساخت تجربه کارکنان است.

به عبارت دیگر عوامل مربوط به مدیریت راهبردهای یادگیری و فرهنگی و ایجاد شور و اشتیاق کاری دارای تاثیرگذاری زیادی بر روی سایر عوامل در ساخت تجربه کارکنان هستند.

**تجزیه و تحلیل داده‌های مضمون پاسخگویی به انتظارات ذینفعان بیرونی و مشتریان**  
 در رابطه با مضمون پاسخگویی به انتظارات ذینفعان بیرونی و مشتریان نقشه روابط شبکه‌ای و نمودار علی در نمودارهای ۷ و ۸ نشان داده شده است:



نمودار ۷. نقشه روابط شبکه‌ای مضمون پاسخگویی به انتظارات ذینفعان



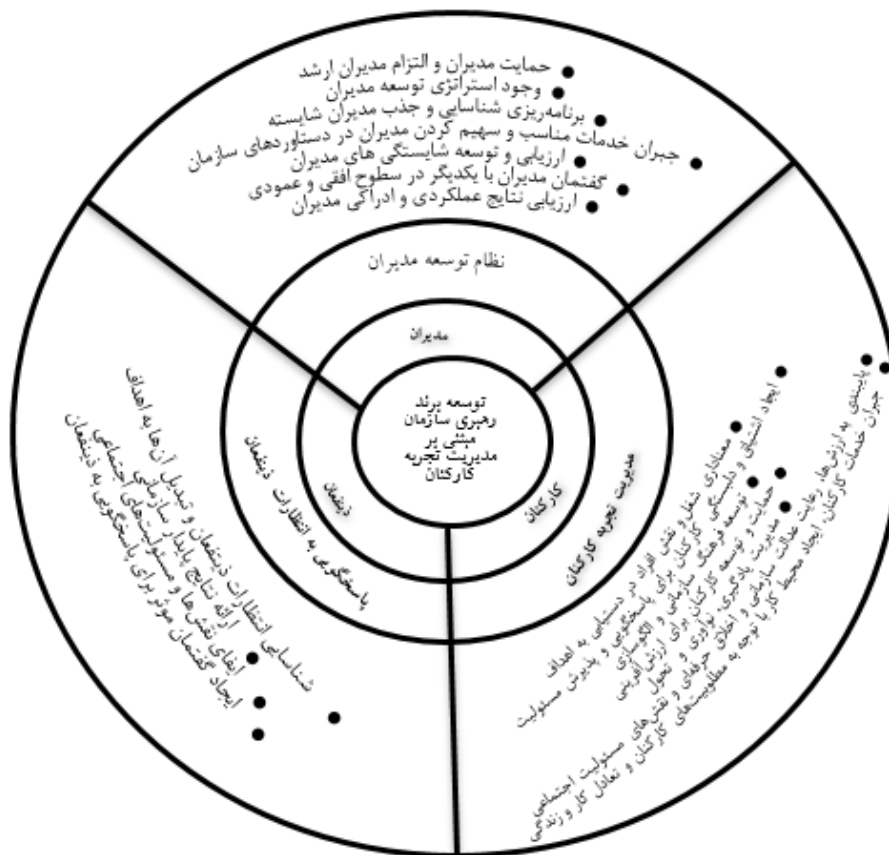
نمودار ۸. نمودار علی مضمون پاسخگویی به انتظارات ذینفعان

برای پاسخگویی به انتظارات ذینفعان به ویژه مشتریان تقریباً همه مضامین از درجه اهمیت بالایی برخوردارند. مضامینی چون شناسایی درست انتظارات و تبدیل آن‌ها به اهداف سازمان و کارکنان، ایجاد گفتمان موثر با ذینفعان به منظور پاسخگویی و نیز ارائه نتایج پایدار سازمانی به همراه ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی رهبران در

برندسازی رهبران نزد ذینفعان، نقش کلیدی دارند. هم چنین مدیریت ریسک‌ها و ارتقای تاباوری سازمانی در درجه بعدی اهمیت قرار دارد.

بر اساس نظر خبرگان، شناسایی انتظارات ذینفعان و تبدیل آن‌ها به اهداف و نیز توسعه گفتمان‌های موثر مبتنی بر پاسخگویی و شفافیت نیز از جمله تاثیرگذارترین مضامین هستند که بر ارائه نتایج سازمانی پایدار و ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی تاثیر می‌گذارند.

با توجه به مباحث مطرح شده، الگوی برندسازی رهبری سازمان مبتنی بر مضامین بدست آمده در شکل شماره ۳ ارائه شده است:



شکل ۳. الگوی برندسازی رهبری سازمان

## نتیجه گیری و پیشنهادات اتی

براساس یافته‌های این پژوهش، توسعه برند رهبری در سازمان تحت تاثیر سه عامل استقرار نظام توسعه مدیران، مدیریت تجربه کارکنان و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان است که دارای ارتباطات و تاثیرگذاری و تاثیرپذیری از یکدیگر هستند. ممکن است به دلیل محدود بودن نمونه و منابع مورداستفاده برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشند یا مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند و به دلیل گستردگی مباحث ذکر شده برخی مضامین از قلم افتاده باشند. به همین دلیل پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های اتی، موضوع برندسازی رهبری در فرایند توسعه مدیران و نیز فرایندهای مدیریت منابع انسانی به صورتی عمیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد. مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی می‌توانند مدل ارائه شده را به عنوان یک چارچوب ارزیابی و راهنما برای توسعه برند رهبری در سازمان خود مورد استفاده قرار دهند. از مضامین فرعی و نکات اصلی نیز می‌توان به عنوان نکات راهنمای مدل استفاده کرده و با ارزیابی بر اساس آن، میزان موفقیت سازمان‌ها در توسعه برند سازمانی را سنجش و نقاط قابل بهبود را شناسایی کرد.

## پی‌نوشت‌ها

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1. Moment that Matters (MTM)   | 2. Ulrich & Smallwood                |
| 3. Maiksteniene  | 4. Leader Feeder                     |
| 5. Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA)   |                                      |
| 6. <a href="https://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/183.html">https://toyotatimes.jp/en/insidetoyota/183.html</a> |                                      |
| 7. Jahani et al.   | 8. Authentic Leadership              |
| 9. McLaughlin & Mott   | 10. Jog et al.                       |
| 11. Leadership as managerialism  | 12. Leadership as a top-down process |
| 13. Intagliata et al.  | 14. Ulrich & Smallwood               |
| 15. Maiksteniene   | 16. Hodges & Martin                  |
| 17. Shulga   | 18. Tautges                          |
| 19. When Leadership Goes Brand   | 20. Kim & Lee                        |
| 21. Jones  | 22. Thematic analysis                |
| 23. King, N. & Horrocks, C   | 24. Holsti                           |
| 25. Neuendorf  |                                      |

## منابع

- ابوالمعالی، خدیجه. (۱۳۹۱). پژوهش کیفی، از نظریه تا عمل. تهران: نشر علمی، چاپ اول.
- الهی، سیدمجید؛ حسن‌زاده حسینی، سارا؛ دادرس، مجتبی؛ ظفری، نرجس. (۱۳۹۳). طراحی نقشه شرکت استراتژی برای تولیدی‌ها با استفاده از شاخص‌های مهم عملکرد کارت امتیازی متوازن و روش DEMATEL (مطالعه موردی: شرکت میهن). مدیریت صنعتی، دوره ۶، شماره ۱.
- خداداد حسینی، سیدحمید، میرزایی، زینب، همتی‌نژاد، مهرعلی. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار کارمندان به عنوان سفیران برند در صنعت هتلداری. مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال ششم، شماره ۲۰، ص ۵۶-۷۴.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ جعفرزاده کناری، مهدی؛ بخشی‌زاده، علیرضا. (۱۳۹۰). بررسی دیدگاه هویت اجتماعی برند و تاثیر آن در توسعه وفاداری به برند (مورد مطالعه: شرکت تولیدکننده محصولات لبنی کاله). مجله علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۲، شماره ۲، پیاپی ۲، ص ۸۷-۱۰۶.
- درودی، هما و غفاری‌مقدم، سعید (۱۳۹۶). بررسی نقش رهبری برند محور بر تعهد کارکنان به برند (با توجه به دانش و تناسب دانش کارکنان به برند و قراردادهای روانشناختی). اولین کنفرانس ملی نقش حسابداری، اقتصاد و مدیریت، تبریز.
- Amagoh. F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*.
- Braganza, . A., Chen, . W., Canhoto, . A. & Sap, . S., (2020). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019)., Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport. Exercise and Health*, 11(4), 589-597.
- Chittipaka, V. (2011). Leadership branding: A conceptual framework. *International Journal of Management & Business Studies*, 1(3).
- Hodges, J.. & Martin. G. (2012). Can leadership branding work in theory and practice to resolve the integration-responsiveness problems facing multinational enterprises? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3794-3812.
- Intagliata. J., Ulrich. D.. & Smallwood. N. (2000). Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23(3), 12-23 .
- Jahani.J.Mohammadi.M.Abdollahi.N. Baacha.N. (2020). Exploring an Authentic Leadership Pattern for Education Administrators: A Qualitative Study. *International Journal of Schooling*, Vol. 2, No. 1, Pp. 57-70.
- Jog. S., Löfgren. K., & Jackson. B. (2016). Building a Leadership Brand within the Public Sector: A Critical Assessment.
- Jones. B. (2013). An Exploration of the alignment between the leadership brand and

- corporate brand attributes (Doctoral dissertation. *University of Pretoria*.
- Kim, J., & Lee, H. (2017). Effects of IT corporates Leadership Brand on Brand Reputation and Relationship Quality. *The Moderating Effect of Involvement*, 18(2), 17-32.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage.
- Lin. YT. Yang. Y.H. Kang. J.S. Yu. H.C (2011). Using DEMATEL method to explore the core competences and causal effect of the IC design service company: An empirical case study. *Expert Systems with Applications*. 38(5) , 6262–6268.
- Maiksteniene, K. (2008). Leadership Brand: Developing Customer-focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value. *Baltic Journal of Management*
- McLaughlin, V., & Mott, C. (2010). Leadership brand equity: HR leaders' role in driving economic value. *Strategic HR Review*.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Ramerman, J.,(2019). Designing an impact assessment framework for evaluating a leadership development program at an employee experience focused organization., s.l.: s.n.
- Shulga, L. V. (2020). Change Management Communication: The Role of Meaningfulness, Leadership Brand Authenticity, and Gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1-18.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094.
- Tautges, T. V. (2015). When Leadership Goes Brand. Turning Leadership into a Company Cabability by bridging customer expectations with employee behaviour. *Copenhagen Business School*.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2008). *Aligning firm, leadership, and personal brand. Leader to Leader*, 2008(47), 24-32.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007a). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 92-100.
- Ulrich, D. Smallwood, N. (2007b). *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*. Massachusetts: Harvard Business School Press Boston.

## **The establishment of manager development system, employee experience management and responding to stakeholders' expectations, three approaches to developing the organization's leadership brand**

Farzaneh Aslibeigi<sup>1</sup>

Zahra Kowsar<sup>2</sup>

### **Abstract**

The aim of this research is to identify the effective factors on organizational leadership branding with the approach of employee experience management, which led to the design of a model in Iran's automotive research and development centers. This research was done in terms of purpose, application, discovery and qualitative- quantitative method. In order to collect the necessary information in this research, the library method and interviews with experts (qualitative part) were used, and to determine the cause and effect relationships using Dematel method, a questionnaire was used (quantitative part). The analysis of research findings shows that Through identifying the expectations of stakeholders, creating an effective dialogue with customers, and providing performance results at the same time as adhering to social responsibilities and promoting organizational resilience, it is possible to meet the expectations of stakeholders, which the combination of these three factors That is, the existence of competent managers, good experience of employees and appropriate response to stakeholders' expectations can facilitate the leadership brand of an organization. The results of the quantitative part show that the deployment system of managers' development has a one-way relationship with the management of employees' experience and responding to the expectations of stakeholders, while these two themes have a two-way and stronger relationship with each other.

**Keywords:** leadership branding, experience management, stakeholders' expectations, social responsibility, content analysis, Dematel.

---

<sup>1</sup> PhD, Human resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran (Corresponding Author: aslibeigi@yahoo.com)

<sup>2</sup> PhD, Human resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran