

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راهنمای تدوین مقاله‌ها

از مولفان گرامی تقاضا می‌شود برای جلوگیری از تأخیر در داوری و انتشار به موقع فصلنامه، هنگام ارسال مقاله‌ها به نکات زیر توجه فرمایید:

- 1- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله‌ها می‌باشد.
- 2- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجلات ارسال نشده باشد.
- 3- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. اما مقاله‌ها به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی است.
- 4- مقاله باید مشتمل بر چکیده فارسی و انگلیسی (200-250 کلمه، معادل حداکثر 15 سطر)، کلید واژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه‌گیری، فهرست منابع و مآخذ باشد.
- 5- مقاله باید تحقیقی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد. مقاله‌ها مروری (Review Article) از نویسندگان مجرب و صاحب مقاله‌های پژوهشی در زمینه مورد بحث، به شرطی پذیرفته می‌شود که منابع معتناهی مستند تحقیق قرار گرفته باشد.
- 6- ارسال مقاله‌ها به صورت الکترونیکی باشد کاربران با ثبت نام در وبسایت فصلنامه مذکور با کد کاربردی می‌توانند مقاله را ارسال فرمایند.
- 7- مقاله باید در صفحه‌های A4 یک رو و قلم فارسی در کل متن (عناوین، زیرنویس، متن و ...) حتماً از نوع (B Lotus) فونت 12 با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت 12 با فاصله 1/5 باشد. حاشیه‌های راست و چپ و بالا و پایین 4 سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word و در فضای Windows حروفچینی شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- 8- مقاله‌های ارسال شده باید دارای بخش‌های زیر باشد:

صفحه اول:

— عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)

— رتبه علمی و نام موسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی

— نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، شماره پست الکترونیکی و نشانی (پست الکترونیکی) به فارسی و انگلیسی .

• چنانچه مخارج مالی تحقیق یا تهیه مقاله توسط موسسه‌ای تأمین شده باشد باید نام موسسه در صفحه اول درج شود
مقاله‌ها برگرفته از رساله پایان‌نامه دانشجویان با نام استاد راهنما، دانشجو و مشاوران به صورت توأم و با مسئولیت استاد راهنما منتشر می‌شود.

9- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستار مقاله‌ها را برای خود محفوظ می‌دارد و از بازگرداندن مقاله‌های دریافتی معذور است.

10- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان و پنج نسخه از باز چاپ مقاله به نویسنده مسئول مقاله اهدا خواهد شد.

11- اصل مقاله‌ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه مسئولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

صفحه دوم:

- عنوان کامل مقاله به فارسی - عنوان کامل مقاله انگلیسی
- چکیده فارسی (حداکثر 250 کلمه) - چکیده انگلیسی (حداکثر 250 واژه)
- کلید واژه فارسی (حداکثر پنج واژه) - انگلیسی (حداکثر پنج واژه)
- چکیده حاوی هدف، روش، یافته‌ها و نتیجه‌گیری پژوهش باشد.
- 12- عکس‌های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره عکس‌ها، جداول و نمودارها اشاره شود و محل تقریبی آنها مشخص شود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با dpi300 باشد.
- 13- ماحذ در متن مقاله، داخل کروه شماره‌گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت مراجع برای یکبار آورده شود. منابعی که چند بار مورد استفاده قرار می‌گیرند در متن، در داخل کروه با ذکر شماره مندرج در فهرست مراجع و صفحه مشخص شوند [مشخصات کامل منبع در قسمت مراجع فقط یکبار آورده شود].
- مثال برای منابع تکراری:
- نحوه ارجاع در داخل متن: [1، ج 2، ص 20].
- 14- معادل‌های انگلیسی در هر صفحه با شماره‌گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.
- 15- روش ارجاع به منابع به شرح زیر است:
- نشریه:
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، سال انتشار، شماره صفحه.
- 16- مقاله‌ها پس از بررسی و تصمیم هیئت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد شد.
- 17- مسئولیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.
- 18- مقاله‌های ترجمه پذیرفته نمی‌شوند.
- 19- حداکثر حجم مقاله‌ها، شامل جدول‌ها و منحنی‌ها 16 صفحه باشد و حداکثر شامل 5400 کلمه باشد.

تلفن: 22291279 و 22291235

وب سایت: www.orm.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره 2، شماره 4، زمستان 1391



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه

عنوان

- نقش فشارهای نهادی و فرهنگی در بهره‌برداری از مدیریت دانش1
علیرضا امینی، دکتر علی شیرازی
- تجزیه و تحلیل قابلیت‌های وب 2 در صنعت بیمه: ارائه مدل مفهومی23
علیرضا حسن‌زاده، علی ودادی، شعبان الهی
- اولویت‌بندی ریسک‌های بانکداری الکترونیکی از دیدگاه مدیران بانک‌های دولتی و خصوصی45
معصومه حسین‌زاده شهری، مریم فدک‌فروشان
- بررسی عوامل مؤثر ده‌گانه مدل لیندگرین در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری ایران مورد مطالعه: آژانس‌های مسافرتی65
فریده حق‌شناس کاشانی، هدی رستگاری
- تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید در ایران: تحلیلی نظری85
حسن دانایی‌فرد
- تحلیل مسیر ارتباط اهمال‌کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان اداره‌های دولتی استان تهران111
مجید صفاری نیا، زهرا امیرخانی رازلیقی
- بررسی اثر بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تاکید بر شاخص‌های چشم‌انداز، بهبود و توسعه، پاداش (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران)133
فیروزه عزیزی، الهام خسروانی، علیرضا مسیبی
- برگه اشتراک155
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی157

نقش فشارهای نهادی و فرهنگی در بهره‌برداری از مدیریت دانش

علیرضا امینی^{1*}، دکتر علی شیرازی²

1- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه فردوسی مشهد

2- دانشیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه فردوسی مشهد

پذیرش: 92/3/28

دریافت: 91/12/9

چکیده

هدف: هدف این مقاله ارائه و آزمون مدلی برای درک بهتر نسبت به پیامدهای ابعاد سه‌گانه فشارهای نهادی (اجباری، هنجاری و تقلیدی) و فرهنگ سازمانی (فرهنگ کنترل‌مدار و انعطاف‌پذیر محور) بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش است.

رویکرد روش‌شناختی: تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی بوده تا روابط بین متغیرها را بررسی کند. برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای (با ضریب آلفای کرونباخ = 0/949) میان نمونه 178 نفری از کارکنان سه شعبه مرکزی شرکت برق منطقه‌ای مشهد به صورت تصادفی توزیع شد. برای آزمون فرضیه‌ها نیز از معادلات ساختاری با استفاده از روش تخمین حداکثر درست‌نمایی استفاده شد.

یافته‌های تحقیق: فشارهای نهادی ادراک شده بر گسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش اثرگذار است و فرهنگ سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. بنابراین در بهره‌برداری از مدیریت دانش باید آثار فشارهای نهادی و نقش فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

تازگی و نوآوری تحقیق: مطالعه مدلی مفهومی و جامع با تأکید بر متغیرهای اثرگذار زیربنایی در درون سازمان با عنوان فرهنگ و بیرون سازمان با عنوان فشارهای نهادی و بررسی نقش توأمان این



متغیرها در راستای بهره برداری از سازوکار مدیریت دانش در سازمان، بینش‌های جدیدی را برای مدیران و محققان سازمان فراهم می‌کند که این تحقیق به تبیین آن پرداخته است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، فشارهای نهادی، فرهنگ سازمانی.

1- مقدمه

دانش در سازمان یکی از مهم‌ترین منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش به‌عنوان یک عنصر سازنده و ضروری برای توسعه قابلیت‌های هسته‌ای پویا و به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده در جهت جاه‌طلبی جهانی شرکت‌ها محسوب می‌شود که پرورش و مدیریت آن را از جانب شرکت‌ها می‌طلبد [1، صص 129-141]. شرایط محیطی بیش از پیش پیچیده شده و به سرعت در حال تغییر است؛ به‌گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها به مراتب بیشتر از سرعت و توان پاسخ‌گویی و تطبیق آنها است. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند خود را بیشتر با محیط منطبق کنند که در این شرایط بهره‌برداری مستمر از مدیریت دانش راهگشای شرکت‌ها خواهد بود.

سازمان‌هایی نظیر شرکت برق منطقه‌ای به منظور برقراری مدیریت دانش باید مجموعه‌ای از وظایف و مهارت‌ها را در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق بخشیدن به آن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی می‌تواند فعالیت‌های مدیریت دانش خود را صدر بقیه رهیافت‌ها قرار دهد، فرض غیر واقعی به نظر می‌رسد. اما تنها انسان‌ها ارزش افزوده‌ای را می‌آفرینند که داده‌ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می‌کند. برای انجام بخش‌هایی از این فرایند، کارکنانی متعهد می‌بایست مسئولیت‌هایی را بر عهده بگیرند [2، صص 41-43]. چنین تعهدی نیازمند برخورداری سازمان از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که از فرایندهای دریافت، توزیع و استفاده از دانش حمایت نماید.

بنابراین از یک سو محیط پویا و در حال تغییر سازمان‌های حرفه‌ای نظیر شرکت برق منطقه‌ای، شرایط عدم اطمینانی را بر آنها تحمیل می‌کنند که می‌توانند با بهره‌گیری از



فرایندهای مدیریت دانش، خود را با این فشارها منطبق سازند و از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی حاکم شرایط را برای تثبیت این فرایندها فراهم می‌آورد. علی‌رغم تحقیقات اندک صورت گرفته که گاهی وقت‌ها به طور مجزا تأثیرات این ابعاد را در ارتباط با یکدیگر مورد مطالعه قرار داده است، مطالعه‌ای که به‌طور جامع نقش فشارهای محیطی و فرهنگی را بر بهره‌برداری از مدیریت دانش مورد بررسی قرار داده باشد، به چشم نمی‌خورد. در این راستا تحقیق حاضر مدلی را آزمون می‌کند که نخست تأثیر فشارهای محیط نهادی سازمان را در گسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای مورد بررسی قرار می‌دهد، و دوم نقشی که فرهنگ حاکم بر سازمان را در این رابطه ایفا می‌کند، احصا می‌کند.

2- ادبیات تحقیق

2-1- تسهیم دانش صریح و ضمنی

ظرفیت مدیریت دانش یک سازمان اشاره دارد به میزانی که سازمان در میان حوزه‌های وظیفه‌ای خود منابع دانشی را خلق، تسهیم و استفاده می‌کند [3، صص 728-736]. صرف نظر از خلق و استفاده از دانش در سازمان، به‌عنوان یک فعالیت دانش محور، تسهیم دانش فرایندی اساسی است که از طریق آن کارکنان می‌توانند به‌طور متقابل دانش خود را با یکدیگر تبادل نمایند و به نیاز دانشی، نوآوری و درنهایت مزیت رقابتی سازمان پاسخ دهند [4، صص 115-131]. تسهیم منابع دانش نه تنها تعاملات درون وظیفه‌ای را تسهیل می‌کند بلکه اجازه می‌دهد که خزانه‌های دانشی در میان بازیگران نقش‌های سازمانی جریان پیدا کند که این امر منجر به همکاری بیشتر و درک کلی فرایندهای کاری شده و از چندپارگی فرایندها جلوگیری می‌کند [3، صص 728-736].

مدل اجتماعی‌سازی¹، بیرونی‌سازی²، آمیخته‌سازی³ و درونی‌سازی (SECI)⁴ به‌طور مفهومی کارکرد تسهیم دانش صریح و ضمنی را در فرایند خلق دانش توضیح می‌دهد. بر این اساس از

1. Socialization
2. Externalization
3. Combination
4. Internalization



یک طرف تسهیم دانش به واسطه فرایند اجتماعی سازی و درونی سازی، دانش سازمانی را به طرف دانش فردی یا گروهی سوق می دهد و از طرف دیگر، تسهیم دانش می تواند دانش فردی و گروهی را از طریق فرایند آمیخته سازی و بیرونی سازی به دانش سازمانی تبدیل کند [5]، صص 8899-8908]. انجام تسهیم دانش در کل سازمان برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری فنون نوین، حل مسائل، ایجاد قابلیت های هسته ای و خلق موقعیت های جدید اهمیت دارد [6]، صص 285-306:7، صص 41-50].

تسهیم دانش صریح تقریباً همه اشکال تسهیم را دانش که درون سازمان درونی می شود، دربردارد. ممارست بر تسهیم دانش صریح، بیشتر در محیط های کاری پدیدار می شود که دانش صریح می تواند به راحتی ضبط، کدگذاری و مخابره بشود. مکانیزم های مدیریت مثل رویه ها، زبان رسمی، کتابچه ها و سیستم تکنولوژی اطلاعات تمایل کارکنان را برای تسهیم دانش صریح خود بالا می برد [8، صص 557-577]. در مقابل، تعامل چهره به چهره ابزار اصلی برای تسهیم دانش ضمنی است. کلید تسهیم دانش ضمنی، قابلیت ها و ظرفیت افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه که می دانند و استفاده از آنچه که یاد گرفته اند، می باشد [9، صص 128-140]. تجربه افراد اساس تسهیم دانش ضمنی است [5، صص 8899-8908]. مشکلاتی که ممکن است تسهیم دانش ضمنی را به تأخیر بیندازد، شامل عدم تمایل همکاری به تسهیم و یا استفاده از دانش ضمنی، آگاهی انحصاری از دانش ضمنی، مشکلاتی در بیان دانش ضمنی که با فعالیت های ذهنی و فیزیکی گره خورده و فقدان به کار بستن دانش ضمنی زمینه محور در سایر زمینه های می شود [9، صص 128-140]. بنابراین موانع ذکر شده می تواند به وسیله روابط اعتمادگونه بین افراد در فرایندهای تسهیم دانش مرتفع شود [10، صص 87-101:11، صص 281-290].

2-2- تئوری نهادی

تئوری نهادی به عنوان چارچوبی مفهومی برای توضیح انطباق سازمانی بیان می کند که ساختارهای سازمانی در پاسخ به فشارهای رسمی از طرف سایر سازمان ها یا همنوایی با استانداردهای هنجاری نباشد به وسیله نهادهای خارجی شکل می گیرد [12، صص 89-117]. تئوری نهادی اظهار می کند که محیط نهادی قواعدی مثل انتظارات و هنجارهای اجتماعی ایجاد



می‌کند که مقتضیات ساختارها، عملیات، رفتارها و سنت‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد [13]. تطبیق با این انتظارها و هنجارها برای یک سازمان ضروری است تا اینکه مشروعیت خود را حفظ کند و برحسب آن از دستیابی به منابع اطمینان حاصل نماید [14، صص 61-85؛ 15، صص 3401-3420]. بنابراین وقتی یک سازمان تصمیم می‌گیرد که خود را با یک پدیده نو مطابقت دهد، اطلاعاتی را با توجه به هنجارها و انتظارات نهادی کسب خواهد کرد، اطلاعات را برای ارزیابی هزینه‌ها و منافع بالقوه تطبیق با پدیده نو به کار خواهد گرفت و موقعیت خود را بر اساس مصون ماندن در مقابل عدم اطمینان‌ها قرار خواهد داد [15، صص 3401-3420].

به‌طور اساسی فشارهای نهادی از محیط نهادی سرچشمه می‌گیرد و سازمان را به سمت انطباق با عقاید و جریان‌های عادی می‌کشاند. به منظور تحلیل آنکه چرا سازمان‌ها خودشان را با شیوه‌های مشابه‌ای منطبق یا اصطلاحاً هم‌ریخت¹ می‌کنند، نظریه‌پردازان تئوری سازمان، فشارهای نهادی را در سه دسته هنجاری، تقلیدی و اجباری طبقه‌بندی کرده‌اند که عامل فشار آنها مشتریان، تأمین‌کنندگان و رقبا هستند. ادراک سازمان از این فشارها بر تفسیر آنها از محیط به‌طور کلی و قصد انطباق با پدیده‌های نو به‌طور خاص اثر می‌گذارد [16، صص 63-89].

فشارهای هنجاری به فشارهایی که از انتظارات جمعی درون متن سازمانی در مورد آنچه که رفتار مقتضی و مشروع را تشکیل می‌دهد، اشاره دارد [14، صص 61-85] که از راه کانال‌های درون سازمانی، این انتظارات منتشر شده و به تدریج به هنجارهای تسهیم شده تبدیل می‌شود. این هنجارها معمولاً پنهان و غیر رسمی هستند و بر نگرش‌های سازمان نسبت به حفظ شبکه‌های ارتباطی اثر می‌گذارد و رفتارهایی که اهداف شخصی را ترویج می‌کند، محدود می‌کند [17، صص 372-384]. به‌طور کلی شیوع یک شیوه در کار، هنجارهای مربوط به خود را می‌سازد و تقویت می‌کند که برحسب آن فشارهای هنجاری را بر سازمان‌ها می‌آفریند و آنها را به انطباق با شیوه‌های رایج وادار می‌کند [18، صص 143-160].



فشارهای تقلیدی به‌طور اساسی از موفقیت ادراک شده سازمان نسبت به فعالیت‌های رقیب نشأت می‌گیرد [17، صص 372-384]. چنین ادراکی منعکس‌کننده شناخت محیط و وضعیت‌های رقابتی آن است. سازمان در مواجهه با مسائلی با راه‌حل‌های نامطمئن، ممکن است به مطالعه چگونگی عمل رقبای شاخص در جهت توسعه دانش صنعتی خود بپردازد [18، صص 143-160]؛ به‌ویژه سازمان موفقیت رقبای را به انتخاب‌های استراتژیک خود استناد خواهد داد و از این سازمان‌های موفق با اقتباس از شیوه‌های مشابه تقلید خواهد کرد [15، صص 3401-3420]. بنابراین اگرچه تقلید همیشه به‌گونه‌ای شفاف با ملاحظات کارآمد توجیه‌پذیر نیست [19، صص 583-559]، یک سازمان ممکن است هنوز هم نسبت به فشارهای تقلید تسلیم شود تا خطرپذیری‌های ادراک شده را کاهش دهد و مشروعیت حالت هم‌رنگی خود را تعقیب کند [20، صص 82-97].

درنهایت فشارهای اجباری به‌عنوان فشارهایی تعریف می‌شود که از نفوذهای سیاسی اعمال شده به‌وسیله سازمان‌های قدرتمند بر سازمان‌های کانونی سرچشمه می‌گیرد. همچون فشارهای هنجاری، فشارهای اجباری در زمینه‌های کاری رایج هستند و از راه کانال‌های ارتباطی بین اعضای شبکه عمل می‌کنند [21، صص 388-405]. برخلاف فشارهای هنجاری، فشارهای اجباری ملزومات برخاسته از مشتریان و تأمین‌کنندگان هستند. یک سازمان قدرتمند می‌تواند به‌عنوان یک منبع دانشی بااهمیت برای شرکای آن، فشارها را بر این شرکا از راه ارتقای نیازها اعمال کند [15، صص 3401-3420]. به‌ویژه وقتی به این ادراک برسد که عملیات سایر اعضا در تعارض با انتظارات خود است، یک استراتژی اجباری را به‌کار می‌گیرد تا مصالح خود را با اصرار بر تطبیق شرکا با شیوه‌ها یا ساختارهای عملیاتی مطلوب خود تأمین کند [17، صص 372-384]. به دلیل عدم تقارن قدرت، شرکا مجبور به تسلیم می‌شوند تا موقعیت خود را در بازار حفظ کنند تا بتوانند همواره از منابع کمیاب مورد نیاز برخوردار باشند [21، صص 388-405].

2-3- فرهنگ سازمانی

فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، تفاسیر یا معانی تسهیم شده با اهمیت رویدادها است که از تجربیات مشترک اعضا حاصل می‌شود و به نسل‌های سازمانی بعدی هم منتقل می‌شود [22، صص 19-49؛ 23]. فرهنگ سازمانی برچگونگی پاسخ سازمان به پدیده‌ها و رویدادها در قالب



انتخاب استراتژیک اثر می‌گذارد [17، صص 372-384]. صاحب‌نظران برای تشخیص نوع فرهنگ، الگوهایی را ارائه کرده‌اند. در یکی از این الگوها که الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان نامیده می‌شود، استانی دیویس (1376) از یکسو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد. الگوی دیویس از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد.

الف- فرهنگ سازگاری و انعطاف‌پذیری: این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است زمانی شکل می‌گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط بیرونی است. این نوع فرهنگ سازمان را ملزم می‌کند که به نیازهای محیطی، پاسخ شتابنده بدهد، ساختار خود را به‌طور سریع تعدیل کند و الزام‌های نوین را به آسانی به کارگیرد.

ب- فرهنگ رسالتی: در این نوع سازمان‌ها به محیط بیرونی توجه می‌شود. اما با تغییرهای شتابنده مواجه نیست. فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدف‌های سازمان استوار می‌سازد.

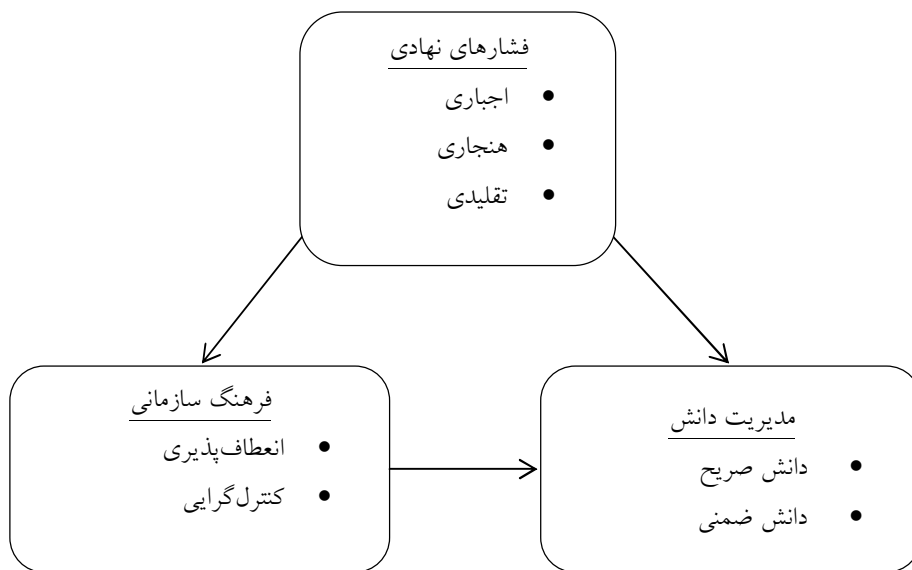
ج- فرهنگ مشارکتی: تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است.

د- فرهنگ تداوم و کنترل: تأکید این فرهنگ بر محیط درون‌سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند، به طوری که تلاش اصلی سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوب‌های مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند [23].

3- مدل مفهومی، پیشینه نظری و فرضیه‌های تحقیق

شکل 1 مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد که محقق با بررسی روابط بین متغیرهای آن در پژوهش‌های مختلف برای آزمون یکپارچه این متغیرها در یک مدل جامع فرضیه‌سازی کرده است تا به توصیف نقش فشارهای نهادی و فرهنگی در بهره‌برداری

وگسترش دانش در سازمان بپردازد. در این مدل فشار نهادی همانطور که پیش‌تر بیان شد، از سه دسته فشارهای اجباری، فشارهای هنجاری و فشارهای تقلیدی تشکیل می‌شود [15]، صص 16:3401، صص 63-89]. هم‌چنین براساس الگوهای فرهنگی طبقه‌بندی شده مختلف به وسیله صاحب‌نظران این حوزه، در مدل مفهومی تحقیق دو بعد فرهنگ انعطاف‌پذیری و فرهنگ کنترل از الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان استانی دیویس (1376) بهره گرفته شده است و در نهایت با توجه به اهمیت فرایند تسهیم دانش در ادبیات مدیریت دانش [4، صص 115-131] ابعاد تسهیم دانش صریح و ضمنی در حوزه مدیریت دانش در سازمان نیز آخرین متغیری است که رابطه آن با فشارهای نهادی و فرهنگی در سازمان در مدل مفهومی تحقیق فرضیه‌سازی شده است.



شکل 1 مدل مفهومی تحقیق

شوالتز (2012) فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی برای تثبیت موقعیت نهادهای محیطی معرفی می‌کند. او بیان می‌کند که سازمان‌ها وقتی که خود را با نهادهای حاکم در محیط



دراختلاف می‌بینند، سعی می‌کنند فرهنگ سازمانی خود را به آن نهاده‌ها نزدیک کنند [25، صص 157-176]. هم‌چنین براساس نظریه هویت سازمانی، سازمان‌ها هویت و فرهنگ خود را از راه فرایندهای منعکس‌کننده رفتارهای دیگرانی که به‌وسیله محیط نهادی مشروعیت پیدا می‌کنند و چگونگی درک آن را شکل می‌دهند [26]؛ به‌ویژه آنکه نهادینه شدن فرهنگ انعطاف‌پذیری و کنترل فرایندهای سازمانی در این جهت نیز از نتایج انطباق و سازگاری با فشارهای نهادی در سازمان است. بنابراین می‌توان نخستین فرضیه تحقیق را این‌گونه ترسیم کرد:

فرضیه نخست: فشارهای نهادی ادراک شده بر فرهنگ سازمانی شرکت برق منطقه‌ای مشهد تأثیرگذار است.

مگنیر و سینو [26:27، صص 102-106] بیان می‌کنند که فشارهای نهادی نه تنها بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیرگذار است بلکه منجر به نوآوری‌هایی در سازمان نیز می‌شود. این به آن مفهوم است که به منظور انطباق با هنجارها و انتظارات نهادی، دانش و اطلاعات پیرامون آن باید به‌گونه‌ای در سازمان به اشتراک گذاشته شود که هم‌ریختی یکپارچه‌ای به منظور مصون ماندن از عدم اطمینان ناشی از این فشارها شکل بگیرد؛ چرا که اساس عدم اطمینان، در اختیار نداشتن اطلاعات است. بنابراین انطباق با محیط نهادی سازمان‌ها، ضرورت تسهیم دانش در سازمان را می‌طلبد. از این رو می‌توان چنین نتیجه گرفت:

فرضیه دوم: فشارهای نهادی ادراک شده در بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای مشهد تأثیرگذار است.

چن و هاوونگ (2007) اظهار می‌کنند که شیوه‌های رایج، باورهای مشترک و سیستم‌های ارزشی‌ای که سازمان از آن در قالب فرهنگ سازمانی تبعیت می‌کند، نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارکنان و تجلی ادراک آنها از مدیریت دانش دارد [28، صص 989-1018:29، 176-157]. کیمیل و بوردون (2008) بینش‌های مفیدی پیرامون مسئله نقش فرهنگ سازمانی در تمایل به تسهیم دانش در سازمان فراهم کرده‌اند [30، صص 177-197].



ویلیام کینگ (2008) نیز پیامد سطوح مختلف فرهنگ سازمانی را در موفقیت و اجرای مدیریت دانش تأیید می‌کند [31، صص 104-118]. علاوه بر این، علامه و همکارانش (2011) نیز رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را در دانشگاه اصفهان آزمون و تأیید قرار کرده‌اند [35، صص 1224-1236]. این شواهد زمینه‌های فرضیه‌سازی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در قالب ابعاد متفاوت تری نسبت به پژوهش‌های پیشین، در این پژوهش را فراهم می‌کند. از این رو فرضیه سوم تحقیق این‌گونه بیان می‌شود:

فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی در بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای مشهد تأثیرگذار است.

در نهایت از آنجایی که فشارهای نهادی محیطی، فرهنگ سازمان را دست‌مایه تحولات انطباق‌پذیری با خود می‌نماید و به منظور انطباق با محیط نهادی سازمان و کاهش عدم اطمینان ناشی از آن تسهیم اطلاعات در سازمان به صورت یک فرهنگ اشاعه پیدا می‌کند، از این رو فرضیه چهارم تحقیق این‌گونه مطرح می‌شود:

فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی، نقش فشارهای نهادی ادراک شده در بهره‌برداری از مدیریت دانش را در شرکت برق منطقه‌ای مشهد میانجی‌گری می‌کند.

4- رویکرد روش‌شناختی تحقیق و ابزار جمع‌آوری داده‌ها

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی - تحلیلی و مبتنی بر تحلیل ماتریس کواریانس با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)¹ بوده که در طول مراحل اجرای آن به دنبال توصیف روابط بین متغیرهای فشارهای نهادی ادراک شده و فرهنگ سازمانی به منظور بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش می‌باشد. برای سنجش این ارتباط، سؤال‌های پرسشنامه تحقیق وانگ وانگ (2012) در موضوع مدیریت دانش و لیو و همکاران (2010) اقتباس شد و پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای

1. Structural Equation Modeling-SEM



روی پیوستار کاملاً مخالف کاملاً موافق طراحی شد که روایی آن به وسیله صاحب‌نظران دانشگاهی و هم‌چنین با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرونباخ 0/949 از کل داده‌های جمع‌آوری شده به حجم 150 پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. جدول 1 ضریب آلفای به‌دست آمده از سؤال‌های پرسشنامه به تفکیک متغیرهای مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول 1 محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک متغیرهای مدل تحقیق

متغیرها	فشار اجباری	فشار هنجاری	فشار تقلیدی	فرهنگ سازمانی	دانش صریح	دانش ضمنی
آلفای کرونباخ	0/816	0/800	0/774	0/886	0/819	0/811

5- جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق تمام کارکنان شرکت برق منطقه‌ای مشهد است که در سه شعبه مرکزی شهر مشغول به کار هستند. نمونه آماری این مطالعه که براساس فرمول حجم نمونه کوکران با واریانسی که از راه نمونه‌گیری مقدماتی به حجم 30 نفر محاسبه شد، شامل 170 نفر می‌باشد که به‌طور کاملاً تصادفی ساده توزیع شد.

6- یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل‌های آماری

از تعداد 178 پرسشنامه توزیع شده، در نهایت تعداد 150 پرسشنامه با نرخ بازگشت 83 درصد قابل استفاده به دست محقق بازگشت، از این رو در مجموع کار تجزیه و تحلیل اطلاعات با این تعداد پرسشنامه صورت گرفت.



6-1- توصیف آماری

میانگین سنی پاسخ‌دهندگان 35 سال است؛ 57 درصد دیپلم و زیر دیپلم و سایر افراد فوق دیپلم و لیسانس بودند که به‌طور میانگین سابقه کار آنان حدود 11 سال می‌باشد.

6-2- مدل اندازه‌گیری تحقیق

پیش از ارزیابی مدل معادله ساختاری، لازم است معناداری بارهای عاملی سازه‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوط به آن بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن شاخص‌های آنها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA)¹ در نرم‌افزار آموس² به انجام رسید. با توجه به مدل CFA برازش یافته، بارهای عاملی بیشتر گویه‌ها بالاتر از 0/5 و معنادار می‌باشد، هم‌چنین سایر گویه‌هایی که بارهای عاملی آنها از 0/5 کمتر است؛ به دلیل حد مطلوب بودن روایی مرکب³ آنها ($CR > 0.7$) در مدل اندازه‌گیری تحقیق باقی ماندند. بنابراین با توجه به این نتایج، اعتبار همگرایی⁴ ابزار سنجش تأیید می‌شود. هم‌چنین به دلیل همبستگی بالای دو متغیر فرهنگ انعطاف‌پذیری و فرهنگ کنترل‌گرایی ناشی از هم‌پوشانی سؤال‌های آنها در فرایند بررسی اعتبار افتراقی⁵ ($r = .94$)، این دو متغیر بایکدیگر ادغام شدند و با عنوان فرهنگ کنترل و انعطاف‌پذیری نام‌گذاری شد ولی دیگر متغیرها بایکدیگر هم‌پوشانی نداشتند ($r < .9$) در نتیجه اعتبار افتراقی ابزار سنجش تحقیق و در مجموع اعتبار سازه⁶ آن مورد پذیرش محقق قرار گرفت. جدول 2 نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌ها و شاخص‌های برازش مدل CFA را نشان می‌دهد. با توجه به این شاخص‌ها اعتبار پرسشنامه تحقیق نیز با استفاده از مدل CFA تأیید می‌شود.

1. Confirmatory Factor Analysis
2. AMOS
3. Composite Reliability
4. Convergent Validity
5. Discriminant Validity
6. Construct Validity



جدول 2 نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

نتیجه	Sig.	بار عاملی	گویه	نتیجه	Sig.	بار عاملی	گویه
معنادار	0/000	0/738	16	معنادار	0/000	0/484	1
معنادار	0/000	0/581	17	معنادار	0/000	0/573	2
معنادار	0/000	0/575	18	معنادار	0/000	0/368	3
معنادار	0/000	0/672	19	معنادار	0/000	0/714	4
معنادار	0/000	0/681	20	معنادار	0/000	0/662	5
معنادار	0/000	0/718	21	معنادار	0/000	0/682	6
معنادار	0/000	0/739	22	معنادار	0/000	0/632	7
معنادار	0/000	0/790	23	معنادار	0/000	0/667	8
معنادار	0/000	0/830	24	معنادار	0/000	0/732	9
معنادار	0/000	0/773	25	معنادار	0/000	0/576	10
معنادار	0/000	0/658	26	معنادار	0/000	0/680	11
معنادار	0/000	0/764	27	معنادار	0/000	0/699	12
معنادار	0/000	0/800	28	معنادار	0/000	0/722	13
معنادار	0/000	0/638	29	معنادار	0/000	0/882	14
				معنادار	0/000	0/806	15

$\chi^2 = 306.082$, $df = 296$, $P_{value} = .331$, $CMIN/DF = 1.034$, $RMR = .057$, $GFI = .882$, $CFI = .996$, $IFI = .996$, $NFI = .893$, $RMSEA = .015$

6-3- استنتاج آماری فرضیه‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، از مدل معادلات ساختاری (SEM) بابه‌کارگیری روش تخمین حداکثر درستنمایی¹ در نرم‌افزار آموس استفاده شد. در این مدل هر یک از گویه‌های متغیر فرهنگ سازمانی (فرهنگ کنترل و فرهنگ انعطاف‌پذیری)، هر یک از ابعاد فشارهای نهادی (اجباری، هنجاری و تقلیدی) و مدیریت دانش (صریح و ضمنی) به‌عنوان متغیرهای مشهود و متغیرهای فرهنگ سازمانی، فشارهای نهادی و مدیریت دانش به‌عنوان متغیر مکنون در نظر گرفته شد. شکل 2 مدل ساختاری تحقیق و ضرایب استاندارد (β) روابط بین متغیرهای آن را ترسیم کرده است. جدول 3 ماتریس کوواریانس متغیرهای مشهود مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

1. Maximum likelihood Estimation Method



جدول 3 میانگین و ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	میانگین	
												1/000	3/786	12. گویه 1
											1/000	0/541	3/453	13. گویه 2
										1/000	0/629	0/604	3/546	14. گویه 3
								1/000	0/714	0/562	0/584	3/620	15. گویه 4	
							1/000	0/615	0/566	0/415	0/507	3/706	16. گویه 5	
						1/000	0/473	0/423	0/418	0/411	0/406	3/720	17. گویه 6	
					1/000	0/521	0/392	0/388	0/472	0/506	0/273	3/506	18. گویه 7	
				1/000	0/349	0/425	0/487	0/572	0/614	0/479	0/411	3/746	19. گویه 8	
			1/000	0/543	0/485	0/472	0/551	0/515	0/657	0/456	0/497	3/320	9. فشار اجباری	
		1/000	0/545	0/331	0/400	0/346	0/328	0/416	0/445	0/368	0/290	3/389	10. فشار هنجاری	
		1/000	0/584	0/566	0/503	0/225	0/286	0/367	0/501	0/485	0/382	0/356	3/444	11. فشار تقلیدی
	1/000	0/405	0/509	0/591	0/407	0/572	0/479	0/502	0/570	0/622	0/537	0/450	3/408	12. دانش صریح
1/00	0/632	0/482	0/386	0/593	0/467	0/469	0/473	0/522	0/604	0/631	0/465	0/433	3/504	13. دانش ضمنی

6-4- برآزش مدل تحقیق

به منظور برآزش مدل نخست تحقیق از شاخص‌های برآزندگی مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد که براساس آن، شاخص‌ها به این گونه برآورد شده است:

$$\chi^2 = 83.853, df = 55 (P_{\text{Value}} = .007), CFI = .972, GFI = .921, NFI = .925, AGFI = .869, RMR = .039, \text{ and } RMSEA = .059, IFI = .973$$



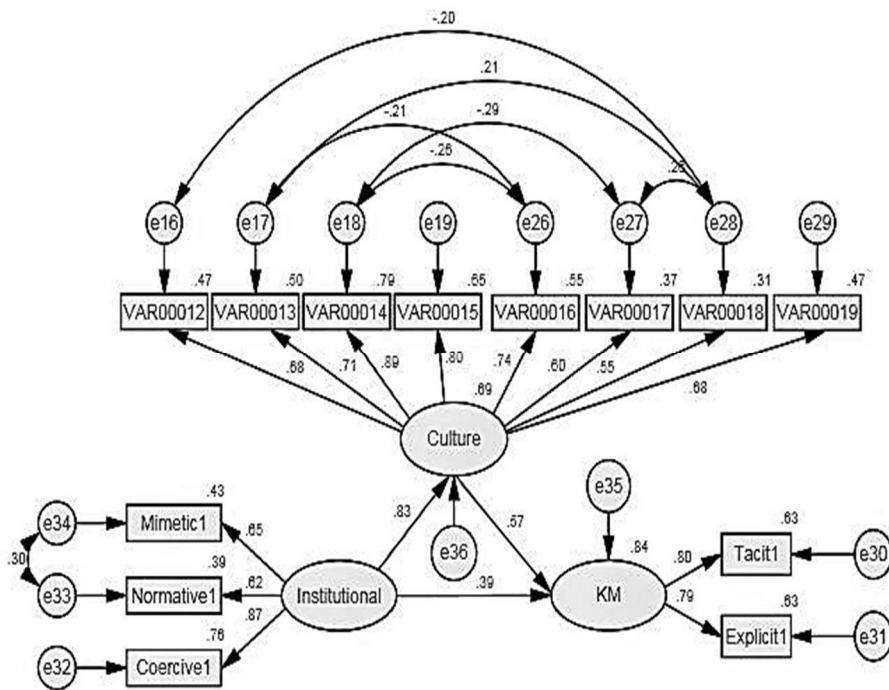
با توجه به مقدار به دست آمده برای هر شاخص، مدل تحقیق از برازندگی خوبی برخوردار است. هم‌چنین شاخص هل تر گزارش شده که به طور خاص بر موضوع کافی بودن حجم نمونه تمرکز دارد. در سطح اطمینان 95 درصد، مقدار 131 رانشان می‌دهد که بزرگ‌تر بودن حجم نمونه از آن، نشان از کفایت حجم نمونه در این مطالعه دارد.

6-5- آزمون فرضیه‌های تحقیق

بر اساس مدل نهایی برازش شده معادله ساختاری (شکل 1) و ضرایب مسیرهای تئوریک استاندارد (β)، فرضیه نخست تحقیق که به پیش‌بینی رابطه مثبت مستقیم بین فشارهای نهادی ادراک شده و فرهنگ سازمانی شرکت برق منطقه‌ای مشهد می‌پردازد، در سطح تشخیص 0/05 تأیید می‌شود ($\beta = .83, P_{value} = .000$). بنابراین فشارهای نهادی ادراک شده سازمانی بر چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی کنترل‌مدار و انعطاف‌پذیر محور اثر مثبت مستقیم دارد. ضمن اینکه بر اساس ضریب تعیین بدست آمده (R^2)، فرهنگ سازمانی شرکت تحت تأثیر 69 درصدی فشارهای نهادی ادراک شده وارد بر این سازمان است.

فرضیه دوم تحقیق به تبیین اثر فشارهای نهادی ادراک شده سازمان بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت می‌پردازد که بر اساس ضریب استاندارد (β) 0/39 با معناداری 0/018، این فرضیه نیز مورد تأیید واقع می‌شود. بنابراین فشارهای نهادی ادراک شده با احتمال 95 درصد برگسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش در شرکت اثرگذار است.

فرضیه سوم تحقیق، اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت را سنجش می‌کند که بر اساس ضریب اثر استاندارد معنادار ($\beta = .57, P_{value} = .000$) این فرضیه نیز تأیید می‌شود. بنابراین فرهنگ سازمانی کنترل‌مدار و انعطاف‌پذیر محور بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای مشهد تأثیر مثبتی می‌گذارد. ضمن اینکه بر اساس ضریب تعیین به دست آمده (R^2)، فرهنگ سازمانی و فشارهای نهادی ادراک شده در شرکت برق منطقه‌ای مشهد، 84 درصد در تبیین بهره‌برداری از مدیریت دانش در این شرکت تأثیر مثبت دارد.



شکل 2 مدل معادله ساختاری تحقیق

6-6- تحلیل میانجی‌گری

به منظور آزمون فرضیه چهارم تحقیق که به بررسی میانجی‌گری متغیر فرهنگ سازمانی در ارتباط بین فشار نهادی ادراک شده و مدیریت دانش می‌پردازد، از روش بوت استرپ¹ نرم‌افزار آموس استفاده شد که طی آن با توجه به معنادار شدن اثر غیر مستقیم فشار نهادی ادراک شده بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش به واسطه حضور متغیر فرهنگ سازمانی (β) (=0.474, $P_{value} = .01$) بنابراین با احتمال 95 درصد فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در ارتباط بین فشار نهادی ادراک شده و مدیریت دانش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

1. Bootstrap

7- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فشارهای محیط نهادی سازمان در چارچوب فشارهای اجباری، فشارهای هنجاری و فشارهای تقلیدی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و گسترش مدیریت دانش در قالب تسهیم دانش صریح و ضمنی درون سازمان ایفای نقش می‌کند. ضمن اینکه تعادلی پویا بین فرهنگ انعطاف‌پذیری و فرهنگ کنترل در سازمان نه تنها به‌طور مستقیم در گسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش تأثیرگذار است بلکه رابطه فشارهای نهادی و مدیریت دانش را نیز میانجی‌گری می‌کند. این نتایج اشاره به آن دارد که محیط نهادی از راه انتظارهای جمعی نسبت به رفتارهای مقتضی و مشروع، موضع‌گیری مناسب نسبت به عمل رقبای شاخص و نفوذهای سیاسی اعمال شده به‌وسیله سازمان‌های قدرتمند، روال‌های منظم از پیش تعیین شده و کنترل شده فرهنگ سازمان‌ها را در جهت انعطاف‌پذیری بیشتر دچار نوسان و تغییر می‌کند، از این رو سازمان‌ها به دنبال پاسخ به فشارهای ناشی از محیط نهادی خود و کاستن از عدم اطمینان ناشی از آن اقدام به اشتراک گذاشتن اطلاعات مقتضی کارکنان خود کرده، به این ترتیب دانشی که در ذهن افراد مکنون مانده، به‌وسیله ابزارهای انتقالی به‌طور صریح در درون سازمان جریان یافته و در عین حال دانشی که در فرایندهای سازمانی به‌طور صریح قابل مشاهده است در درون ذهن اعضای سازمان نهادینه شود. در این میان فرهنگ سازمانی به نسبت منعطف که در آن انعطاف‌پذیری نوعی ارزش به حساب می‌آید، به گونه‌ای که سازمان دچار بی‌ثباتی و فاصله گرفتن از پیش‌بینی‌پذیری رویه‌های موجود و نظم قابل کنترل نشود؛ جریان منطقی دانش را درون سازمان تسهیل می‌کند و منجر به انطباق با فشارهای نهادی حاکم بر سازمان می‌شود.

یافته‌های پژوهش به متولیان موضوع مدیریت دانش در سازمان‌هایی نظیر شرکت‌های برق منطقه‌ای کمک می‌کند تا ضمن در نظر گرفتن سایر حوزه‌های اثرگذار برگسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش همچون ساختار و جو سازمانی [28]، زیرساخت‌های تکنولوژیکی [19]، ویژگی‌های وظیفه‌ای [30] و غیره که کنترل آن در سازمان در اختیار آنان است، عواملی رانیز در نظر بگیرند که از محیط تحمیل می‌شود و عدم انطباق مقتضی سازمان با آن، زوال سازمان را به همراه دارد. این عوامل که در این پژوهش با عنوان فشارهای نهادی از آن یاد می‌کند ضمن



اینکه به‌طور مستقیم بر جریان گسترش مدیریت دانش در سازمان اثر می‌گذارد، از راه نفوذ بر ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر سازمان نیز اثر خود را اعمال می‌کند. بنابراین آنها می‌توانند با فراهم کردن فرهنگ سازگاری و انعطاف‌پذیری نسبی و کنترل شده نسبت به گسترش تسهیم دانش صریح و ضمنی در درون سازمان خود، شرایط تسهیل فرایند انطباق با فشارهای نهادی محیط را فراهم آورند تا شرایط بهره‌گیری مؤثر از منابع محیطی، دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش، توسعه قابلیت‌های هسته‌ای پویا و جاه‌طلبی و تعالی شرکت را فراهم آورند.

8- منابع

- [1] Massa S., Testa S.; "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector"; *European Management Journal*, 27, 2009.
- [2] مارتسونم.؛ بررسی نقادانه مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری مدیریتی؛ ترجمه منصور مجدم، مجله تدبیر، ش. 110، 1376.
- [3] Liao C., Chuang S. H., To P. L.; "How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure"; *Journal of Business Research*. 64, 2011.
- [4] Wang S., Noe R. A. ; "Knowledge sharing: A review and directions for future research"; *Human Resource Management Review*, 20, 2010.
- [5] Wang Z., Wang N. ; "Knowledge sharing, innovation and firm performance"; *Expert Systems with Applications*, 39, 2012.
- [6] Huang T. T., Chen L., Stewart R. A.; "The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance"; *Knowledge Management Research & Practice*, 8; 2010.



- [7] HuM. L. M., HorngJ. S., SunY. H. C.;"Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance";*Tourism Management*, 30; 2009.
- [8] Huang Q., DavisonR. M., GuJ.;"The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to peer tacit and explicit knowledge sharing"; *InformationSystems Journal*, 21(6), 2010.
- [9] HolsteJ. S., Fields D.; "Trust and tacit knowledge sharing and use";*Journal of Knowledge Management*, 14,2010.
- [10] Lucas L. M.;"The impact of trust and reputation on the transfer of best practices"; *Journal of Knowledge Management*, 9,2005.
- [11] KoskinenK. U., PihlantoP.,VanharantaH.;"Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context";*International Journal of Project Management*, 21,2003.
- [12] WrightC.,RwabizambugaA.; Institutional Pressures, Corporate Reputation, and Voluntary Codes of Conduct: An Examinationof the Equator Principles;*BusinessandSocietyreview*, 111(1),2006.
- [13] ScottR.W.; *Institutions and Organizations*.Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.
- [14] Heugens, P.P.M.A.R., LanderM.W.;" Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization";*Academy of Management Journal*, 52 (1); 2009.
- [15] ZsidiSinG.A.,MelnykS.A., RagatzG.L.;"An institutional theory perspectiveof business continuity planning for purchasing and supply management"; *International Journal of Production Research*, 43 (16),2005.

- [16] Ketokivi M.A., Schroeder R. G.; Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices; *Journal of Operations Management*, 22 (1), 2004.
- [17] Liu H., KeW., WeiK. K., GuJ., ChenH.; "The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems"; *Journal of Operations Management*. 28,2010.
- [18] John C. H. S., Cannon A.R., Ponder R.W.; "Change drivers in the new millennium: implications for manufacturing strategy research"; *Journal of Operations Management*, 19,2001.
- [19] Nevo D., Chan Y. E.; "A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements"; *Information & Management*, 44; 2007.
- [20] Grewal R., Dharwadkar R.; The role of the institutional environment in marketing channels; *Journal of Marketing*, 66; 2002.
- [21] Kim K.; "On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads"; *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (3); 2000.
- [22] Teo H.H., Wei K.K., Benbasat, I.; Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective; *MIS Quarterly*, 27 (1), 2003.
- [23] House R.J., Javidan M.; Overview of GLOBE. In: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, 2004.
- [24] Kull T. J., Wacker J. G. ; "Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture"; *Journal of Operations Management*, 28; 2010.



- [25] Magnier-Watanabe R., Senoo D.; Knowledge management under institutional pressures: The case of the smartcard in France. In A. Eardley, & L. Uden (Eds.), *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design* (pp. 157-176). Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-60566-701-0.ch009, 2011.
- [26] دیویس ا.؛ (مدیریت فرهنگ‌سازان)؛ ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مروارید، 1376.
- [27] Schultz M. (). Relationships between Culture and Institutions: New Interdependencies in a Global World. *Journal of Management Inquiry*. 21 (1); 102– 106.
- [28] Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 2012.
- [29] Magnier-Watanabe R., Senoo D.; Knowledge Management under Institutional Pressures: The Case of the Smartcard in France. In A. Eardley, & L. Uden (Eds.), *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design* (pp. 157-176). Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-60566-701-0.ch009, 2009.
- [30] Magnier-Watanabe, R., Senoo D.; "The effect of institutional pressures on knowledge management and the resulting innovation: The case of the smartcard in France"; *International Journal of Intelligent Enterprise*, 1(2); 2011.
- [31] Chen C. J., Huang J. W.; "How organizational climate and structure affect knowledge management- The social interaction perspective"; *International Journal of Information Management*, 27, 2007

- [32] Sveiby K. E., Simons R.; "Collaborative climate and effectiveness of knowledge work-An empirical study"; *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 2002.
- [33] Kimble C., BourdonI.; "Some success factors for the communal management of knowledge"; *International Journal of Information Management*, 28, 2008.
- [34] King W. R.; "Questioning the conventional wisdom: Culture-knowledge management relationships"; *Journal of Knowledge Management*, 12 (3), 2008.
- [35] Allameh M., ZamaniM., DavoodiS. M. R.; "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University)"; *Procedia Computer Science*, 3, 2011.

تجزیه و تحلیل قابلیت‌های وب 2 در صنعت بیمه: ارائه مدل مفهومی

علیرضا حسن‌زاده¹، علی ودادی^{2*}، شعبان الهی³

1- دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس

2- کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس

3- دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس

پذیرش: 91/11/29

دریافت: 91/10/12

چکیده

صنعت بیمه ایران در زمینه بهره‌گیری از قابلیت‌های اینترنت به منظور بهبود فرایندهای کسب‌وکاری و به‌خصوص برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان دارای سطح بلوغ پایینی می‌باشد. از طرف دیگر استفاده از وب 2 به‌عنوان یکی از به‌روزترین رویکردها در زمینه تجارت الکترونیکی و با ابزارهایی مانند وبلاگ‌ها، ویکی‌ها، شبکه‌های اجتماعی آن‌لاین، مشاپ‌ها و آ.ا.س.ا.س، فرصت مناسبی برای تعمیق ارتباطات شرکت‌ها با مشتریان، دریافت بازخور گسترده و حاصل شدن هوش جمعی فراهم می‌کند.

هدف از انجام این پژوهش در همین راستا، ارائه مدل مفهومی برای به‌کارگیری اثربخش وب 2 در صنعت بیمه از راه شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در این حوزه می‌باشد. به این منظور پس از طراحی مدل مفهومی با توزیع پرسشنامه از خبرگان دانشگاهی در مورد روایی و میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها نظرسنجی شده است. داده‌های جمع‌آوری شده نیز از راه آزمون دو جمله‌ای تجزیه و تحلیل شدند و سپس با استفاده از روش تاپسیس، اقدام به رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از نظر میزان اهمیت شد. براساس نتایج



دسترسی به منابع عظیم اطلاعات، مهم‌ترین پیش‌رانه به‌کارگیری وب 2 و قابلیت فراهم آوردن بازخور سریع برای ذینفعان، پراهمیت‌ترین قابلیت این رویکرد می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: وب 2 صنعت بیمه، بیمه الکترونیکی، شبکه‌های اجتماعی، هوش جمعی.

1- مقدمه

در فضای مدرن کسب و کار، فناوری‌های نوین اطلاعاتی به‌خصوص فناوری‌های مبتنی بر اینترنت، نقشی کلیدی در کارکردهای گوناگون سازمان‌ها ایفا می‌کند. در میان صنایعی که روی به فناوری اطلاعاتی آورده‌اند، صنعت بیمه وضع جالبی در این زمینه ندارد. به‌کارگیری اثربخش فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند با کاهش هزینه شرکت‌های بیمه، فراهم آوردن امکان نظارت دقیق و کارآمد، کاهش تقلب، صرفه‌جویی در وقت مشتریان، تسریع و افزایش قدرت تصمیم‌گیری مدیران شرایط افزایش کارایی و ارزش‌آفرینی را فراهم می‌گرداند. یکی از مباحث نوین در حوزه فناوری اطلاعات، وب 2 می‌باشد. منظور از وب 2، نوعی از وب است که رویکردی اجتماعی‌تری داشته و از حالت فقط خواندنی برای کاربران به حالت خواندنی - نوشتنی در آمده و محتوای ایجاد شده به‌وسیله کاربر، نقش اصلی را در آن پیدا کرده است [1، ص 5]. در سال‌های اخیر، وب 2 حاکم بلامنازع دنیای وب شده است، به طوری که وب سایت‌های یوتوب، فیس‌بوک، ویکی‌پدیا، توییتر و نمونه‌های مشابه توانسته‌اند، کاربران بسیاری را در سراسر جهان به سوی خود کشیده و به سود سرشاری دست پیدا کنند. بنا به گزارشی که مؤسسه تحقیقاتی گارتنر در سال 2010 منتشر کرد، فناوری‌های وب 2 یکی از ده فناوری با قوی‌ترین تأثیر بر صنعت بیمه هستند. براساس این مطالعه، شبکه‌های اجتماعی تأثیر زیادی روی این صنعت دارند، زیرا به شکل روزافزونی در حال تبدیل شدن به منبعی مورد اعتماد برای نظرخواهی و مشورت کاربران می‌باشند. هم‌چنین شرکت‌های بیمه می‌توانند با استفاده از این فناوری‌ها، درباره عقاید و رفتار مشتری دانش بیش‌تری کسب کنند، هوش رقابتی خود را افزایش دهند و برند خود را به‌وسیله مشتریان جوان‌تر خود تقویت کنند [2].



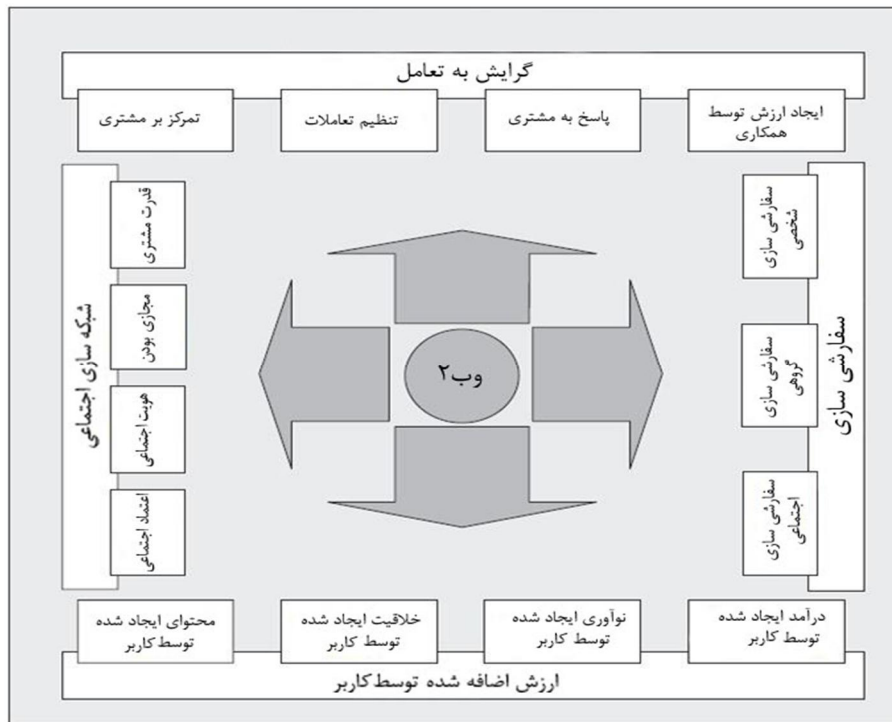
اما وضعیت فعلی نشان می‌دهند شرکت‌های بیمه کشور ایران از نظر بستر ارتباطی مطمئن و پایدار آمادگی لازم را ندارند و فعالیت آن‌ها در این زمینه با توجه به بسترهای ارتباطی و مخابراتی در حد کمتر از متوسط است و آثار آن مشخص نیست. وضعیت شرکت‌های بیمه دولتی هم چندان رضایت‌بخش نیست. اغلب آن‌ها به‌ویژه در زمینه اعمال یکسان تعرفه‌ها، کنترل آن‌لاین خسارت‌ها و جمع‌آوری به‌موقع اطلاعات دچار ضعف هستند. به‌طور کلی، اتوماسیون در شرکت‌های بیمه‌ای ضعیف است و شرکت‌ها از حداقل امکانات مدیریت ارتباط با مشتری بهره‌مندند. این نآآمدگی زیرساخت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سبب شده است تا بلوغ صنعت بیمه از نظر استفاده از فناوری اطلاعات هم‌چنان به‌کندی پیش برود. در این صورت می‌توان گفت که این صنعت هنوز در مرحله آمادگی برای به‌کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی می‌باشد [3]. با توجه به این شرایط، انجام پژوهش علمی و کاربردی به‌منظور شناسایی دقیق مزایا و نیازمندی‌های به‌کارگیری وب 2 برای شرکت‌های فعال در صنعت بیمه و تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های مرتبط به موضوع می‌تواند گامی مثبت در جهت ارتقای فرایندهای مرتبط با بیمه در کشور و رضایت هر چه بیشتر مشتریان و شرکت‌ها باشد.

هدف از انجام این پژوهش، ارائه مدل مفهومی برای به‌کارگیری اثربخش وب 2 در صنعت بیمه می‌باشد. به همین منظور با بررسی قابلیت‌های وب 2 و رسانه‌های اجتماعی و کاربرد آن در صنعت بیمه، به شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در این حوزه اهتمام شده و به طراحی مدل مفهومی به‌کارگیری وب 2 در صنعت بیمه اقدام می‌شود. رویی مدل مزبور نیز توسط خبرگان دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفته و به کمک روش تاپسیس¹ رتبه‌بندی رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل در بخش‌های مختلف مدل مفهومی انجام شده است.

2- قابلیت‌های کسب‌وکاری وب 2

برای بررسی ویژگی‌های وب 2 در کسب‌وکار می‌توان به چارچوب چهار عاملی ویژگی‌های وب 2 اشاره کرد که در شکل 1 قابل مشاهده است [4، صص 272-290]

1. Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution



شکل 1 مدل چهار عاملی ویژگی‌های وب 2 [4، صص 272-290]

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ویژگی‌های کسب‌وکاری وب 2 در چهار دسته اصلی قرار دارند. شبکه‌سازی اجتماعی که شامل مباحثی چون اعتماد، هویت، تبادل اطلاعات غیر رسمی و قدرت مشتری می‌باشد. دسته دوم، ارزش اضافه شده به وسیله کاربر است که در مورد محتوا، خلاقیت، نوآوری و تماس‌های ایجاد شده توسط کاربر می‌باشد. قسمت سوم در مورد سفارشی‌سازی در سه سطح فردی، گروهی و اجتماعی و قسمت نهایی درباره تعاملات است که اشاره به مواردی چون محوریت مشتری و ساختار تعاملات دارد. مدیران اجرایی سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از این چارچوب، مدل‌های کسب‌وکاری خود را با توجه به تغییراتی که وب 2 ایجاد می‌کند، مدیریت کنند. در این راستا قابلیت‌های کلیدی وب 2 در زمینه کسب‌وکاری به اختصار بررسی می‌شوند:



وبلاگ¹ به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فناوری‌های وب 2، نوعی از صفحات اینترنتی است با محتوای شخصی که مطالب آن بر مبنای زمانی که ثبت شده گروه‌بندی و به‌ترتیب از تازه‌ترین رخداد به قدیم ارائه می‌شود و به آ.اس.اس² نیز مجهز می‌باشد که به خوانندگان این امکان را می‌دهد تا بدون نیاز به مراجعه به بلاگ، آخرین به‌روز رسانی‌های آن را در آ.اس.اس خوان‌های خود دریافت کنند. در حال حاضر بیش از هفتاد میلیون وبلاگ وجود داشته و روزانه حدود صد و بیست هزار وبلاگ جدید ایجاد می‌شود [5، ص 8]. از منظر کسب‌وکاری، یکی از قابلیت‌های اصلی وبلاگ‌ها، توانایی آن‌ها در انتقال پیام‌های بازاریابی و تسهیل روابط عمومی شرکت‌هاست که امکان افزایش هوش رقابتی و پشتیبانی مناسب‌تر از مشتری را فراهم می‌کند [6، صص، 831-837]

ویکی³ یک صفحه وب است که به کاربران امکان می‌دهد تا بدون داشتن تخصص در برنامه‌نویسی یا کار با کنسول نرم‌افزاری خاصی، صفحات وب را از طریق مرورگر خود به آسانی ایجاد، ویرایش و حذف کنند [7، صص 187-213]. سازمان‌ها از ویکی‌ها برای فعالیت‌هایی مانند مدیریت دانش، همکاری‌های داخلی و ارتباطات برون‌سازمانی استفاده می‌کنند. ویکی‌ها به‌وسیله یکپارچه‌کردن ایده‌های که جداگانه وجود داشته‌اند، در ایجاد اجماع در سازمان به‌کار می‌آیند [8، صص 1-2:10].

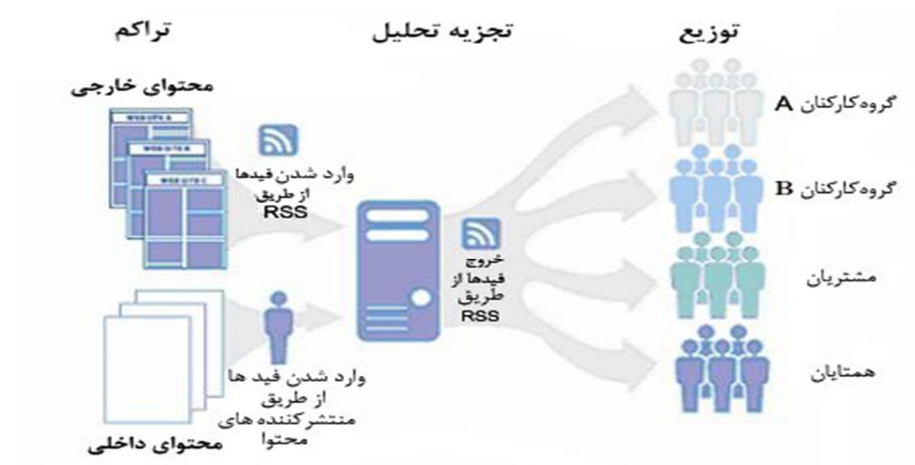
علاوه بر این، شرکت‌ها از راه برپایی شبکه‌های اجتماعی آنلاین می‌توانند مزایای متعددی را حاصل کنند [11]. شرکت‌ها از این طریق می‌توانند شناخت بهتری از خصایص، توانمندی‌ها و گرایش‌های کارکنان خود پیدا کرده و از این دانش برای ایجاد گروه‌های استراتژیک و هم‌چنین تصمیم‌گیری درباره منابع انسانی بهره ببرند. در امر بازاریابی و فروش نیز شرکت‌ها می‌توانند اطلاعات مثبتی راجع به محصول خود به مشتریان بالقوه و بالفعل ارائه کرده و بازخورهای گسترده‌ای را در زمان نسبتاً کمی به‌دست آورند. [12، صص 25-46].

آ.اس.اس این امکان را فراهم می‌کند تا از آخرین به‌روز رسانی‌های وب‌سایت‌ها و منابع اطلاعاتی بدون نیاز به رجوع به آن‌ها اطلاع یافت. آ.اس.اس خوان‌ها که می‌توانند به تحت وب یا دسکتاپ باشند، فیدهای مختلف را در خود جای داده و کاربر می‌تواند با مراجعه آن‌ها،

1. Blog
2. RSS (Really Simple Syndication)
3. Wiki

به محتوا دسترسی داشته باشد. با استفاده از آر.اس.اس کارکنان می‌توانند جریان اطلاعات را برحسب نیاز خود کنترل کنند. این‌گونه دریافت اطلاعات حالت «کششی» پیدا می‌کند و با حالت «فشاری» ایمیل تفاوت خواهد داشت [13؛ 14].

در شکل 2 مشاهده می‌شود که محتوا در یک سیستم آر.اس.اس سازمانی از راه یک هاب مرکزی جریان پیدا می‌کند که فیدها را از منابع خارج از سازمان و یا داخل سازمان از طریق سیستم مدیریت محتوا گرفته و فیدهای مرتبط را به گروه‌های متفاوت ذینفعان می‌فرستد تا آن‌ها تنها به اطلاعاتی که نیاز دارند، دسترسی پیدا کنند.



شکل 2 آر.اس.اس به‌عنوان یک هاب مرکزی [15]

در نهایت یکی از فناوری‌های مهم وب 2، مشاپ‌ها¹ می‌باشند که ترکیبی از برنامه‌های کاربردی تجاری، سرویس‌ها و داده‌ها با یک مدل نرم افزاری سبک و ساده‌ای است. سازمان‌ها می‌توانند به کمک مشاپ‌ها به بهبود تصمیم‌گیری و فرایندهای کسب‌وکاری غیر رسمی رسیده و به بهینه‌سازی منابع انسانی و ایجاد فرصت‌های کسب‌وکاری جدید پردازند. علاوه بر این، کارکنان، شرکا و مشتریان می‌توانند به نحو مناسبی به دنبال تخصص و محتوای مطلوب خود

1. Mashup



باشند [16]. مشاپ‌ها به‌سرعت برای سفارشی‌سازی مدل‌های کسب‌وکاری مهم گسترش یافتند و نخست در سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری به‌کار گرفته شده و به سمت معماری سرویس‌گرا می‌روند تا کل سازمان را در بر گیرند [17، ص 35]. نمونه بارز مشاپ‌ها، برنامه‌های مبتنی بر گوگل مپ¹ می‌باشند.

3- وب 2 در صنعت بیمه

صنعت بیمه در به‌کارگیری و پیاده‌سازی فناوری‌های و رویکردهای تکنولوژیک جدید، صنعتی کند به نظر می‌رسد که با بررسی قابلیت‌های مذکور وب 2 می‌توان نتیجه گرفت در صورت بهره‌برداری مناسب این شرکت‌ها از این رویکرد، امکان بهبود قابل توجهی در پیاده‌سازی بیمه الکترونیکی برای آن‌ها فراهم خواهد شد.

یکی از گزارش‌های تأییدکننده اهمیت فراوان وب 2 برای صنعت بیمه، گزارش مؤسسه گارتنر می‌باشد که در آن 10 فناوری با قوی‌ترین تأثیر بر صنعت بیمه را اعلام کرده است. براساس گزارش گارتنر، این فناوری‌ها، فرایندهای موجود کسب‌وکار را به چالش کشیده و به ظهور مدل‌های جدید کسب‌وکار کمک کرده و به شرکت‌ها امکان متفاوت‌سازی خود و رشد بیشتر را می‌دهند. براساس این گزارش، وب 2 و شبکه‌های اجتماعی تأثیر زیادی روی این صنعت دارند، زیرا به شکل روزافزونی در حال تبدیل شدن به منبعی مورد اعتماد برای نظرخواهی و مشورت کاربران می‌باشند. شرکت‌های بیمه از این راه می‌توانند درباره عقاید و رفتار مشتری دانش بیش‌تری کسب کنند، هوش رقابتی خود را افزایش دهند و برند خود را به‌وسیله مشتریان جوان‌تر خود تقویت کنند.

در همین راستا، بیمه‌گران از وب 2 به چه اشکال مختلفی می‌توانند بهره ببرند [18، صص 60-76].
- ایجاد معماری مشارکت: یکی از مفیدترین جنبه‌های وب 2، محتوای ایجاد شده به‌وسیله کاربر است که در آن کاربران ایجاد ارزش می‌کنند [19]. پس باید سیستم‌هایی را پیاده‌سازی کرد که ایجاد چنین محتوایی را پشتیبانی کند. همه اعضای شبکه مانند مشتریان باید تشویق شوند تا در تهیه محتوای ویکی‌ها و فروم² های آن‌لاین مشارکت کنند.

1. Google Map
2. Forum

- حاصل شدن هوش جمعی¹: این امر منجر به ایجاد هوش رقابتی بیشتر می‌شود. بنابراین باید سازوکاری را فراهم کرد تا گردآوری بازخور کاربران به خوبی انجام شده و در نهایت هوش جمعی حاصل شده را به شکل هوش سازمانی قابل اجرا در می‌آورد.

- استفاده از مشاپ‌ها: در یک شرکت بیمه، یک مشاپ می‌تواند شامل اطلاعاتی از تمام دپارتمان‌ها، فروشندگان، نماینده بوده تا دیدی جامع در یک مورد کسب‌وکاری خاص ایجاد کند [20].

شکل 3، کارکرد یک مشاپ به‌کار گرفته شده در یک شرکت بیمه را مشاهده می‌شود [20].

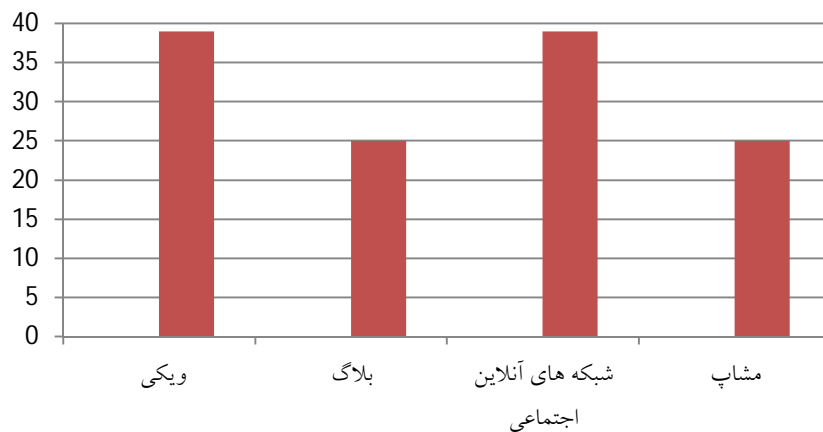


شکل 3 کاربرد مشاپ‌ها در صنعت بیمه [20]

شکل 3 به‌خوبی نشان می‌دهد که یک مشاپ بیمه‌ای می‌تواند مخاطب چهار دسته افراد یعنی بیمه‌گر، مشتری، واسطه و بازیگران خارجی باشد و در موارد شش‌گانه مدیریت ریسک، مدیریت بیمه‌نامه، مدیریت موردی، درجه‌بندی، مجموعه‌ها، صدور صورت‌حساب و امور ادارات به‌کار گرفته شود.



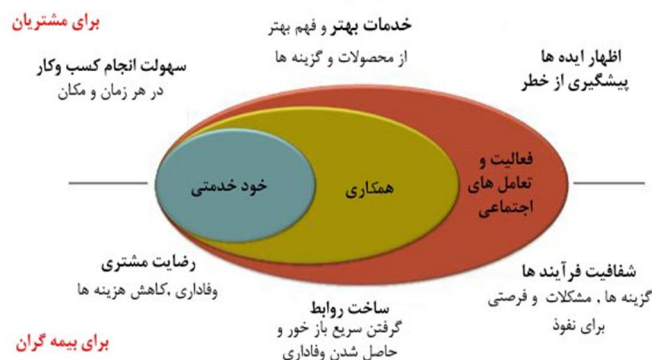
اما در یکی از مطالعات انجام شده در شورای پژوهشی فناوری بیمه نواریکا¹، از 28 شرکت بیمه این شورا درباره میزان به‌کارگیری وب 2 در حوزه‌هایی مانند ارتباط داخلی و خارجی، مدیریت دانش نظرسنجی شد که نتایج آن در نمودار شکل 4 قابل مشاهده است.



شکل 4 یافته‌های مؤسسه نواریکا درباره به‌کارگیری وب 2 در صنعت بیمه در سال [21]

این نمودار نشان می‌دهد که نزدیک به 40 درصد شرکت‌های بررسی شده از شبکه‌های اجتماعی و ویکی‌ها استفاده می‌کنند. در واقع استفاده از وب 2 در میان شرکت‌های بیمه بزرگ در حال فراگیر شدن می‌باشد. براساس این تحقیق نیز ویکی‌ها پرکاربردترین فناوری هستند. هم‌چنین یکی از شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه مدیریت فناوری در آمریکا² که در صنعت بیمه نیز فعال می‌باشد، در کنفرانس ایزوتک³ از در سال 2008، سه حوزه در باب فعالیت‌ها و مزایای وب 2 در صنعت بیمه را به این شکل تبیین کرده‌اند (شکل 5):

1. Novarica Insurance Technology Research Council
2. Edgewater Technolog
3. ISOTECH



شکل 5 حوزه‌های فعالیت‌ها و مزایای وب 2 در صنعت بیمه [20]

همان‌طور که مشخص است، شرکت‌ها در ابتدا می‌خواهند با مشتریان به راحتی و در بیشتر موارد به صورت رایگان از طریق وب در هر زمان و هر مکان به تعامل داشته باشند. در سطح همکاری، وب‌سایت خدماتی بیمه به مشتری امکان درگیر شدن در مباحث مربوط به کالا، خدمات و نمایندگان آنل این را داده است که می‌توان از وب به‌عنوان ابزاری برای ایجاد روابط به شکلی مقرون به صرفه استفاده کرد. در سطح فعالیت‌ها و تعامل‌های اجتماعی، مشتریان می‌توانند طیف جدیدی از محصولات و خدمات را پیشنهاد کرده و به تعاملات همه‌جانبه اجتماعی بپردازند و فرایندها شفاف‌تر شوند.

4- روش‌شناسی پژوهش

همان‌طور که ذکر شد، هدف از انجام این پژوهش، ارائه مدل مفهومی برای به‌کارگیری اثربخش وب 2 در صنعت بیمه می‌باشد. به همین منظور با بررسی دقیق و گسترده قابلیت‌های وب 2 و رسانه‌های اجتماعی و کاربرد آن در صنعت بیمه، به شناسایی مؤلفه‌های موثر در این حوزه اهتمام و به طراحی مدل مفهومی اقدام می‌شود. به منظور آزمون روایی مدل مفهومی ارائه شده، اقدام به طراحی پرسشنامه با طیف لیکرت پنج نقطه‌ای شده و از خبرگان خواسته شده است تا اهمیت هر یک از مؤلفه‌های مدل مفهومی در قالب این طیف مشخص شوند. روش انتخاب



نمونه‌ها نیز از نوع هدفمند بوده است. در انتخاب خبرگان، این معیارها در نظر گرفته شده‌اند که آن‌ها باید حداقل دارای درجه استادیاری از دانشگاه‌های معتبر بوده و سابقه پژوهشی در زمینه وب 2 و شبکه‌های اجتماعی داشته باشند. همان‌طور که در نهایت 14 خبره دانشگاهی با شرایط مذکور اقدام به تکمیل پرسشنامه‌ها کردند. پنج خبره دارای درجه استادیاری، هفت خبره دارای درجه دانشیاری و دو خبره استاد کامل بوده‌اند. به منظور بررسی میزان اهمیت هر مؤلفه، از آزمون دو جمله‌ای با نسبت آزمون پنجاه درصد استفاده شده است. به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدل مفهومی از جهت اهمیت نیز از تکنیک تاپسیس استفاده شده است که الگوریتم آن در زیر تعریف شده است:

ماتریس D به کمک نرم اقلیدسی به یک ماتریس بی‌مقیاس شده، تبدیل می‌شود:

$$r_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{(\sum_{i=1}^m r_{ij}^2)}} , \quad [i = 1, \dots, m]$$

ماتریس به دست آمده، N_D نامیده می‌شود. ماتریس بی‌مقیاس موزون نیز به روش زیر محاسبه می‌شود.

$$V = N_D \times W_{n \times n}$$

که در آن V ماتریس بی‌مقیاس موزون و W یک ماتریس قطری از وزن‌های به دست آمده برای شاخص‌ها می‌باشد.

$$A^+ = \text{مثبت ایدئال گزینه} = \{[\max V_{ij} | j \in J_1], [\min V_{ij} | j \in J_2] | i = 1, 2, \dots, m\}$$

$$A^- = \text{منفی ایدئال گزینه} = \{[\min V_{ij} | j \in J_1], [\max V_{ij} | j \in J_2] | i = 1, 2, \dots, m\}$$

$$A_j^+ = [V_1^+, V_2^+, \dots, V_n^+]$$



$$A_j^- = [V_1^-, V_2^-, \dots, V_n^-]$$

به طوری که:

$$J_1 = \left\{ 1, 2, \dots, n \mid \text{به ازای عناصر مثبت شاخص‌ها} \right\}$$

$$J_2 = \left\{ 1, 2, \dots, n \mid \text{به ازای عناصر منفی شاخص‌ها} \right\}$$

اندازه فاصله براساس نرم اقلیدسی به ازای راه‌حل ایدئال منفی و گزینه منفی و مثبت و همین اندازه به ازای راه‌حل ایدئال مثبت و گزینه منفی به صورت زیر به دست می‌آید:

$$d_j^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n [V_{ij} - V_j]^2}, \quad [i = 1, 2, \dots, m]$$

$$d_j^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n [V_{ij} - V_j]^2}, \quad [i = 1, 2, \dots, m]$$

نزدیکی نسبی به راه‌حل ایدئال به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$C_i = \frac{d_i^-}{[d_i^- + d_i^+]}, \quad [i = 1, 2, \dots, m]$$

در نهایت، رتبه‌بندی گزینه‌ها در این مرحله انجام می‌گیرد و براساس ترتیب نزولی C_i می‌توان گزینه‌های موجود براساس بیش‌ترین اهمیت رتبه‌بندی نمود.



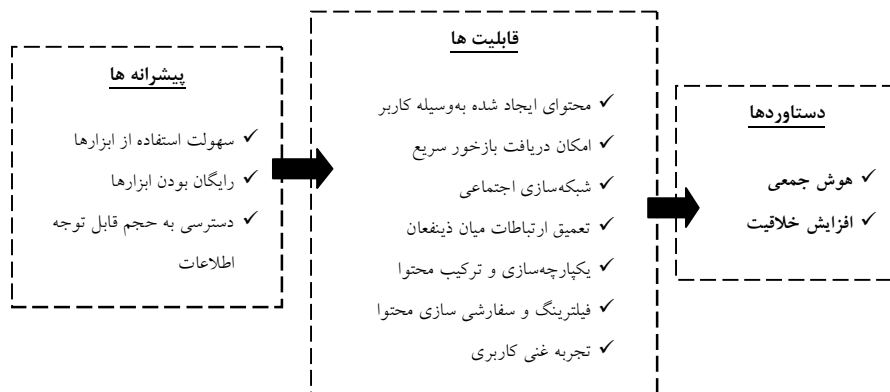
5- طراحی مدل مفهومی

پس از بررسی ادبیات نظری و قابلیت‌های کسب‌وکاری وب 2، مؤلفه‌های زیر برای مدل در نظر گرفته شدند:

جدول 1 مؤلفه‌های تعیین شده

مؤلفه	منبع
سهولت استفاده از ابزارها	[7، صص 187-213]
رایگان بودن ابزارها	[20]
دسترسی به حجم عظیم اطلاعات	[20]
محتوای ایجاد شده به وسیله کاربر	[4، صص 172-19:290، ص 1؛]
امکان دریافت بازخور سریع	[8]
شبکه‌سازی اجتماعی	[11]
تعمیق ارتباطات میان ذینفعان	[11]
یکپارچه‌سازی و ترکیب محتوا	[8]
فیلترینگ و سفارشی‌سازی محتوا	[4 صص 172-290؛ 13، ص 15:24]
تجربه غنی کاربری	[18، صص 60-76]
افزایش خلاقیت سازمان	[4، صص 272-290]
حاصل شدن هوش جمعی	[18، صص 60-76]

به منظور طراحی مدل مفهومی، مؤلفه‌های تعیین شده به 3 دسته تخصیص داده شدند. دسته اول شامل پیشرانها می‌باشند که در واقع، انگیزاننده اصلی سازمان‌ها برای به‌کارگیری فناوری‌های وب 2 هستند. دسته دوم قابلیت‌های کسب و کاری وب 2 و در نهایت دستاوردهای نهایی به‌کارگیری وب 2 می‌باشند. شکل 6 نشانگر مدل مورد نظر می‌باشد.



شکل 6 مدل مفهومی

همان طور که مشخص است، ویژگی‌هایی مانند سهولت استفاده از ابزارهای وب 2 [یا توجه به تجربه بیشتر کاربران اینترنت در استفاده از بلاگ‌ها، ویکی‌ها، شبکه‌های اجتماعی آن‌لاین و غیره] و رایگان بودن آن‌ها و همین‌طور، امکان دسترسی به حجم عظیم اطلاعات در فضای وب 2 که اکثریت مطلق محتوای آن به وسیله کاربران اینترنت فراهم شده و امکان افزایش آگاهی و تبادل نظر درباره محصولات و خدمات مورد نظر را ایجاد می‌نماید، پیشراانه‌هایی مناسب برای سوق دادن مشتریان به سمت خدمات بیمه الکترونیکی می‌باشد. شرکت‌های بیمه نیز با توجه به شرایط مذکور می‌توانند خدمات خود را با استفاده از ابزارهای وب 2 مانند وبلاگ‌ها، فروم‌های آن‌لاین و شبکه‌های اجتماعی آن‌لاین معرفی نموده و از قابلیت‌های موجود در این فضا استفاده کنند. از جمله قابلیت‌های این فضا، دسترسی به محتوای ایجاد شده به وسیله کاربر¹ است. استفاده از این نوع محتوا، منجر به درک بهتر شرکت‌های بیمه از خواسته‌ها و نظرات مشتریان بالقوه و بالفعل شده و به مشتریان نیز این امکان را می‌دهد تا قبل از اقدام به استفاده از محصولات به حجم قابل توجهی از اطلاعات بازخورها در مورد خدمات گوناگون بیمه‌ای دست پیدا کنند. استمرار روابط در این فضا منجر به برپایی و یا تقویت شبکه‌های اجتماعی مشتریان می‌شود که این امر می‌تواند برای تمامی



ذینفعان یک مزیت تلقی شود. در واقع شرکت‌های بیمه می‌توانند با مانیتورینگ این شبکه‌ها، شناخت بهتری از نیازهای مشتریان پیدا کرده و هم‌اینکه به تعمیق ارتباطات دوجانبه با مشتریان خود دست پیدا کنند که در نهایت منجر به اثربخشی بالاتر سیستم مدیریت روابط با مشتری خواهد شد.

با گسترش این تعاملات و افزایش قابل ملاحظه محتوای ایجاد شده در طول زمان در فضای وب 2، مشتریان و شرکت‌های بیمه این امکان را خواهند داشت تا به یکپارچه‌سازی و ترکیب محتوا [به‌وسیله ابزارهایی هم‌چون مشاپ‌ها] و همین‌طور فیلترینگ و سفارشی‌سازی اطلاعات از میان حجم انبوه محتوا [به‌وسیله ابزارهایی مانند آر.اس.اس] پردازند که در نهایت تجربه کاربری اینترنت غنی‌تری برای ذینفعان حاصل شود. خروجی نهایی این فرایند نیز حاصل شدن هوش جمعی برای مشتریان در زمینه تصمیم‌گیری صحیح در مورد استفاده از محصولات و خدمات بیمه‌ای گوناگون و هم‌چنین برای شرکت‌ها در زمینه حاصل کردن برآوردهایی دقیق‌تر از گذشته نسبت به خدمات موجود می‌باشد که می‌تواند به آن‌ها سیگنال‌هایی برای بهبود فرایندهای کسب‌وکاری و خلاقیت بیشتر در زمینه ارائه خدمت با استفاده از شناخت عمیق‌تر از نگرش و نیازهای مشتریان فراهم کند. تمامی این فرایندها در کل می‌توانند منجر به ارتقای صنعت بیمه کشور شود.

6- نتایج تجزیه و تحلیل‌ها

در این بخش به بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به‌وسیله آزمون‌های آماری و هم‌چنین روش تاپسیس پرداخته می‌شود.

6-1- نتایج تجزیه و تحلیل آماری

جدول 2 نشانگر نتایج آزمون توصیفی مؤلفه‌های مدل مفهومی می‌باشد.



جدول 2 آمار توصیفی مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه	میانگین امتیاز داده شده	انحراف معیار
1	سهولت استفاده از ابزارها	3	1/1
2	رایگان بودن ابزارها	3/8	0/789
3	دسترسی به حجم عظیم اطلاعات	3/9	0/738
4	محتوای ایجاد شده به وسیله کاربر	4	0/664
5	امکان دریافت بازخور سریع	4/5	0/527
6	شبکه‌سازی اجتماعی	3/4	1/075
7	تعمیق ارتباطات میان ذینفعان	3/9	0/738
8	یکپارچه‌سازی و ترکیب محتوا	4/3	0/675
9	فیلترینگ و سفارشی‌سازی محتوا	4/1	0/738
10	تجربه غنی کاربری	3/9	0/568
11	افزایش خلاقیت سازمان	4/1	0/568
12	حاصل شدن هوش جمعی	4	0/667

همان‌طور که مشخص است، تمامی مؤلفه‌های مدل مفهومی دارای میانگین امتیازهای بالاتر از حد متوسط [عدد 3] بوده و امکان دریافت بازخور سریع با بالاترین میانگین امتیازها را در میان 12 مؤلفه مدل دارد. اما جدول 3 نشانگر نتایج آزمون دو جمله‌ای مؤلفه‌ها می‌باشد.



جدول 3 آمار استنباطی مؤلفه‌ها

شاخص	طبقه	فراوانی	نسبت آزمون	سطح معناداری
سهولت استفاده از ابزارهای وب 2	2<=	2	0/5	0/007
	2>	10		
	مجموع	14		
رایگان بودن ابزارهای وب 2	2<=	0	0/5	0/002
	2>	14		
	مجموع	14		
دسترسی به حجم عظیم اطلاعات	2<=	2	0/5	0/002
	2>	12		
	مجموع	14		
محتوای ایجاد شده به وسیله کاربر	2<=	0	0/5	0/002
	2>	14		
	مجموع	14		
امکان دریافت بازخور سریع	2<=	0	0/5	0/002
	2>	14		
	مجموع	14		
شبکه‌سازی اجتماعی	2<=	3	0/5	0/344
	2>	11		
	مجموع	14		
تعمیق ارتباطات میان ذینفعان	2<=	0	0/5	0/002
	2>	14		
	مجموع	14		
یکپارچه‌سازی و ترکیب محتوا	2<=	0	0/5	0/002
	2>	14		
	مجموع	14		
فیلترینگ و سفارشی‌سازی محتوا	2<=	0	0/5	0/002
	2>	14		
	مجموع	14		
تجربه غنی کاربری	2<=	0	0/5	0/002
	2>	14		
	مجموع	14		
افزایش خلاقیت سازمان	2<=	0	0/5	0/002
	2>	14		
	مجموع	14		
حاصل شدن هوش جمعی	2<=	1	0/5	0/021
	2>	13		
	مجموع	14		



با توجه به مقادیر ستون سطح معناداری در جدول 3 و کمتر بودن همگی این مقادیر از 0/05، این نتیجه حاصل می‌شود که تمامی مؤلفه‌های 12 گانه مدل مفهومی پژوهش دارای اهمیت قابل توجهی در زمینه به‌کارگیری در صنعت بیمه می‌باشد. در گام بعد به رتبه‌بندی پیشراانه‌ها و قابلیت‌های وب 2 پرداخته می‌شود.

2-6- رتبه‌بندی مؤلفه‌ها

همان‌طور که ذکر شد، رتبه‌بندی مؤلفه‌ها به‌وسیله روش تاپسیس که الگوریتم آن در بخش روش‌شناسی پژوهش بیان شد، انجام می‌شود. جدول 4 نشانگر رتبه‌بندی مؤلفه‌های بخش پیشراانه‌ها می‌باشد.

جدول 4 رتبه‌بندی مؤلفه‌های مربوط به پیشراانه

ردیف	مؤلفه	Ci
1	دسترسی به حجم عظیم اطلاعات	0/57
2	رایگان بودن ابزارهای وب 2	0/5
3	سهولت استفاده از ابزارهای وب 2	0/36

براساس تجزیه و تحلیل‌های انجام شده به نظر می‌رسد که انگیزه دسترسی به حجم عظیم اطلاعات در فضای وب 2، فراتر از پیشراانه‌های رایگان بودن ابزارهای وب 2 و سهولت استفاده از ابزارهای آن، پیشراانه اصلی در زمینه رویکرد استفاده از ابزارهای وب 2 می‌باشد.

جدول 5 رتبه‌بندی مؤلفه‌های مربوط به قابلیت‌ها

ردیف	مؤلفه	Ci
1	امکان دریافت بازخور سریع	0/853
2	یکپارچه‌سازی و ترکیب محتوا	0/7
3	فیلترینگ و سفارشی‌سازی محتوا	0/63
4	محتوای ایجاد شده به‌وسیله کاربر	0/62
5	تعمیق ارتباطات میان ذینفعان	0/578
6	تجربه غنی کاربری	0/574
7	شبکه‌سازی اجتماعی	0/322



بنا بر نتایج بررسی‌ها، امکان دریافت بازخور سریع (که به‌طور عمده از راه وبکی‌ها، وبلاگ‌ها و شبکه‌های اجتماعی برخط مهیا می‌شود)، مهم‌ترین قابلیت ایجاد شده به‌وسیله وب 2 می‌باشد. نکته قابل توجه اینجاست که در صورت دریافت بازخور سریع به‌وسیله ذینفعان در صنعت بیمه، گام مهمی برای حاصل شدن هوش جمعی ایجاد می‌شود. قابلیت‌های یکپارچه‌سازی و ترکیب محتوا و فیلترینگ و سفارشی‌سازی محتوا نیز در رتبه‌های بعدی از نظر اهمیت قرار دارند.

7- نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب مذکور در مورد توانمندی‌های وب 2 در صنعت بیمه و مزایایی بسیاری که می‌تواند برای ذینفعان صنعت بیمه شامل شرکت‌ها، مشتریان، واسطه‌ها و غیره ایجاد شود، شکی نیست که رویکرد به این فضا به نفع صنعت بیمه کشور خواهد بود که می‌تواند در این صنعت حل مشکلاتی مانند کم‌رغبتی مردم برای استفاده از خدمات بیمه‌ای موجود در کشور را یاری کند، به‌علاوه وبسایت‌های شرکت‌های بیمه از وضعیت معرفی‌کننده بودن اطلاعات درباره خدمات خارج شده و به سمت تعاملی شدن حرکت نمایند که این بعدها می‌تواند به شناخت عمیق‌تر از نیاز مشتریان، بهبود خدمات و نیز رضایت بیشتر مشتریان منتهی شود. در واقع شرکت‌های بیمه با توجه به اینکه کشور جمعیت جوانی داشته و درصد بالایی از این گروه کاربر اینترنت، به‌ویژه در فضای وب 2 می‌باشند، این فرصت را دارند تا به شکل کاراتری به برقراری ارتباط با مشتریان بالقوه پرداخته و بتوانند با امکان دریافت بازخور سریع از مشتریان بالقوه و بالفعل، میزان زیادی از جمود و کندی پیشرفت بیمه الکترونیکی در ایران را کاهش دهند. در این جا، دوسویه بودن جریان اطلاعات میان سازمان و مشتریان به‌عنوان یکی از مشخصه‌های اصلی وب 2 که نقطه اصلی تمایز آن با وب سنتی می‌باشد، می‌تواند منجر برچیده شدن بسیاری از موانع ارتباطی میان سازمان و مشتریان بالقوه و بالفعل و افزایش رونق به‌کارگیری بیمه الکترونیکی در ایران و درنهایت ارتقای کلی صنعت بیمه کشور شود. در این میان افزایش آگاهی مدیران عالی شرکت‌ها از این مزایا و متعهد شدن ایشان برای ورود به این عرصه بسیار حیاتی می‌باشد که باید اقداماتی اساسی در این حیطه انجام شود. درنهایت به



منظور پیشبرد مطالعات در این زمینه پیشنهاد می‌شود تا با تحلیل شکاف وضع موجود و وضع مطلوب شرکت‌های بیمه پیشروی کشور با در نظر گرفتن عوامل محیطی مؤثر بر فرایندهای بیمه‌ای، به شناسایی دقیق عوامل حیاتی موفقیت در زمینه به‌کارگیری وب 2 در صنعت بیمه اهتمام شده شود. با انجام چنین پژوهش‌هایی می‌توان امیدوار بود که با ارتقای سطح دانش در این حوزه به سیاست‌گذاران صنعت بیمه در زمینه اتخاذ راهبردهای اثربخش مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات یاری هرچه بیش‌تری انجام شود تا شکوفایی افزون‌تر صنعت بیمه کشور مشاهده شود.

8- منابع

- [1] Musser J.; Web 2.0 Principles and Best Practices; O' Reilly Radar, 2007.
- [2] Gartner;" Gartner outlines top 10 technologies to impact property and casualty insurance; *Analytical Article*, 2010.
- [3] ایسنا؛ «بررسی لزوم ورود فن‌آوری اطلاعات در صنعت بیمه کشور» تاریخ دسترسی: 89/5/9 قابل دسترسی در: <http://isna.ir/ISNA/NewsView.aspx?ID=News-1408807&Lang=P,1388>
- [4] Wirtz Bernd W., Schilke Oliver and Ullrich Sebastian;" Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet"; *Long Range Planning*, Vol. 43, 2010.
- [5] Cripe B. Weckerle P.; "Participation culture: Opportunities and pitfalls"; *Reshaping Your Business with Web 2.0 – USA* New York: The McGraw-Hill (Chapter 1), 2009.
- [6] Estanyol E.;"Marketing, public relations and how web 2.0 is changing their relationship: A qualitative assessment of PR consultancies operating in Spain"; *Public Relations Review*, Vol. 38, Issue 5, 2012.
- [7] Kolbitsch, J., Maurer H.;" The transformation of the web: How emerging communities shape the information we consume"; *Journal of Universal Computer Science*, 2006.



- [8] Stephens R. T.;" Integrating a data management Wiki"; *Information Management Magazine*, September Issues, 2007.
- [9] White K. F., Lutters W.G.; "Midweight collaborative remembering: Wikis in the workplace"; *Proceedings of the 2007 Symposium on Computer Human Interaction for Management of Information Technology*, 2007.
- [10] Fontestad Rafael Navarro; "Web 2.0'and Its Impact on Organisational Knowledge Strategies"; MSc THESIS – Cranfield University, Date of Access: 15th May 2010, 2007.
- [11] Brandel M.;"Social networking behind the Firewall"; *Computerworld*, August 2008.
- [12] Cross R., Borgatti S.P., Parker A.; "Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration"; *California Management Review*, 2002.
- [13] Scraff A.;" Advancing knowledge sharing with intranet 2.0"; *Knowledge Management Review*, 9(4), 2006.
- [14] Sefton-Williams P.;"Corporate RSS, ready to roll"; EPS Research and Consultancy Report, 2005.
- [15] Young G.O.;" Enterprise RSS tackles information worker overload"; *Forrester Research*, 2007.
- [16] Adams H.; "Executive IT architect, mashup business scenarios and patterns"; *IBM Developer Works*, 2009.
- [17] Orr B.;"Mash-ups may transform IT As usual"; American Bankers Association, *ABA Banking Journal*, 99 (7), 2007.
- [18] Struve J.;" Harnessing network effects: A Web 2.0 Primer for the Insurance Industry"; *Journal of Insurance Operations*, 2009.
- [19] McKeever E.; " Web 2.0 and the insurance industry"; AKA Broker, 2009.

- [20] Fishler O.;” Issues in web 2.0 in the insurance organization”; ISOTECH, *The Insurance Technology Conference Edgewater Technology Company*, 2008.
- [21] Carnahan K.;” Web 2.0 in insurance: Finding and realizing the business value”; *Novarica Insurance & Banking Technology Consulting & Research*, 2010.

اولویت‌بندی ریسک‌های بانکداری الکترونیکی از دیدگاه مدیران بانک‌های دولتی و خصوصی

معصومه حسین‌زاده شهری¹، مریم قدک‌فروشان^{2*}

- 1- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران
2- دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران

دریافت: 1392/02/21 پذیرش: 1392/05/28

چکیده

هدف اصلی این تحقیق اولویت‌بندی انواع ریسک‌های موجود در بانکداری الکترونیکی در بانک‌های خصوصی و دولتی ایران است. با وجود منافع مطمئنی که بانکداری الکترونیک به مشتریان ارائه می‌دهد، ریسک‌هایی نیز در پی دارد. ریسک‌های اصلی شناسایی شده در ارتباط با بانکداری الکترونیکی شامل ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک شهرت و ریسک قانونی است. مدل مورد استفاده در این تحقیق مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از روش‌های آماری تحلیل شده‌اند. جامعه آماری تمام مدیران ارشد و معاونان شعب مرکزی بانک‌های دولتی و خصوصی شهر تهران و نمونه آماری که با نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند، مدیران ارشد و معاونان شعب مرکزی 7 بانک خصوصی و 7 بانک دولتی هستند. در نهایت براساس یافته‌های تحقیق و براساس درجه اهمیتی که این ریسک‌ها نسبت به مدیران هر یک از بانک‌ها دارند، برای مدیریت بهتر این ریسک‌ها پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

واژه‌های کلیدی: بانکداری الکترونیکی، ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک شهرتی، ریسک قانونی.



1- مقدمه

تداوم نوآوری‌های تکنولوژیکی و رقابت بین بانک‌ها، ارائه گسترده‌ای از محصولات و خدمات بانکداری به مشتریان خرد و کلان را از طریق کانال الکترونیکی میسر ساخته است. این کانال که به آن بانکداری الکترونیک¹ گفته می‌شود، به سرعت در حال توسعه است. انتقال الکترونیکی مبالغ، استفاده از دستگاه‌های خودپرداز برای برداشت وجه و کنترل حساب شخصی و ... همه بخشی از بانکداری الکترونیک هستند. از سویی دیگر، پذیرش گسترده اینترنت به عنوان کانال ارائه محصولات و خدمات بانکداری هم برای بانک‌ها و هم برای مشتریان، فرصت‌های جدید تجاری را فراهم کرده است، ولی این روند صعودی در کنار مزایا، خطراتی را نیز به همراه دارد. چنین ریسک‌ها و درجه اهمیت هر یک از آنها را براساس با خصوصیات و چالش‌های اصلی خدمات بانکداری باید شناخت و مدیریت کرد. از این رو هدف اصلی این مقاله بررسی درجه اهمیت انواع ریسک‌های بانکداری الکترونیک در بانک‌های دولتی و خصوصی ایران است. جامعه آماری تمام مدیران ارشد و معاونان بانک‌های دولتی و خصوصی شهر تهران و نمونه آماری که با نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند، مدیران ارشد و معاونان شعب مرکزی 7 بانک خصوصی و 7 بانک دولتی هستند که درخواست همکاری محققان را قبول کردند. مدل مورد استفاده در این تحقیق مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی² بوده و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با روش‌های آماری تحلیل شده‌اند.

2- بیان مسئله

مطالعات زیادی، توسعه و پیشرفت بانکداری را توضیح داده‌اند، اما در زمینه اهمیتی که هر یک از ریسک‌هایی که بانکداری الکترونیک در ایران دارد، تحقیقات کمی انجام شده است. هدف اصلی این تحقیق ارزیابی درجه اهمیت ریسک‌های موجود در بانکداری الکترونیک در بانک‌های خصوصی و دولتی است. سؤالی که مطرح می‌شود این است که مدیران ارشد

1. E-Banking
2. Analytical Hierarchy Process (AHP)



بانک‌های دولتی و خصوصی، چه درجه اهمیتی برای هریک از ریسک‌های موجود در بانکداری قائل هستند و برای مقابله با هریک از این ریسک‌ها چه تدابیری باید بیاندیشند.

3- مرور مبانی نظری تحقیق

3-1- بانکداری الکترونیک

مولر (2008)، بانکداری الکترونیک را استفاده بانک‌ها از اینترنت برای ارائه خدمات بانکی به مشتریان و استفاده مشتریان از اینترنت برای سازماندهی، کنترل و انجام تراکنش بر روی حساب‌های بانکی خود تعریف کرد [1، صص 71-75]. بااین حال برخی از صاحب‌نظران تعریف کلی‌تری ارائه کرده‌اند و استفاده از سایر ابزارها و کانال‌های الکترونیک نظیر تلفن همراه، تلفن و تلویزیون دیجیتال به منظور اطلاع‌رسانی، ایجاد ارتباط و انجام تراکنش بانکی را نیز مشمول تعریف بانکداری الکترونیک دانسته‌اند [2، صص 22-25]. مهم‌ترین کانال‌های بانکداری الکترونیک عبارتند از [3، ص 6]:

- رایانه‌های شخصی
- شبکه‌های مدیریت یافته
- تلفن ثابت و همراه
- دستگاه‌های خودپرداز
- پایانه‌های فروش

3-2- خدمات بانکداری الکترونیک

لی (2002)، خدمات بانکداری الکترونیک را از سه جنبه مورد توجه قرار می‌دهد و معتقد است مشتریان بانک‌ها در سه سطح قادر به دریافت خدمات بانکداری الکترونیک هستند. این سه سطح عبارت است از:

1. اطلاع‌رسانی: این سطح ابتدایی‌ترین سطح خدمات بانکداری الکترونیک است. در این سطح، بانک، اطلاعات مربوط به خدمات و عملیات بانکی خود را از راه شبکه‌های عمومی یا خصوصی معرفی می‌کند.



2. ارتباطات: این سطح از خدمات بانکداری الکترونیک، امکان انجام مبادلات بین سیستم بانکی و مشتری را فراهم می‌آورد. ریسک این سطح در خدمات بانکداری الکترونیک بیشتر از شیوه سنتی است و به ابزارهای مناسبی برای کنترل دسترسی کاربران به شبکه بانک نیاز دارد.

3. تراکنش: در این سطح، مشتری قادر است با استفاده از یک سیستم امنیتی کنترل شده، فعالیت‌هایی از قبیل صدور چک، انتقال وجه و افتتاح حساب را انجام دهد. این سطح از خدمات بانکداری الکترونیک، از بالاترین سطح ریسک برخوردار است [1، صص 71-75].

3-3- پیشینه بانکداری الکترونیکی

زمانی که میان کامپیوتر و ارتباطات هماهنگی ایجاد شد و این دو فناوری پروتکل‌های یکدیگر را پذیرفته، در یک راه قرار گرفتند، ارتباطات کامپیوتری شکل گرفت و به دنبال آن تحولی بزرگ در بخش فناوری اطلاعات و نیز تاریخ زندگی بشر رخ داد، تحولی که دوره‌ای به نام موج چهارم را به روند تکاملی دوره‌های زندگی بشری افزود. در این عصر نوین - که به عصر مجازی‌ها هم مشهور است - نوع فعالیت‌ها، نگرش‌ها، نوآوری‌ها و سیستم‌ها دگرگون شده، سرعت چرخش زمان نیز تند و شتابان گشته است. تغییر در ماهیت کار¹، تغییر در ماهیت بازرگانی² تغییر در ماهیت ارتباط³ تغییر در ماهیت آموزش⁴ گوشه‌هایی از این دگرگونی‌ها هستند. برای نمونه، در ایالت متحده، سال 2001، 25/8 میلیون تن، سال 2002، 27/5 میلیون تن، سال 2003، 28/5 میلیون تن به روش‌های الکترونیکی و از راه دور به کار می‌پرداخته‌اند و پیش‌بینی شده است که در سال 2020، این شمار به 64 میلیون تن برسد. بانکداری الکترونیکی نیز دستاورد این پیشرفت‌ها است، به این منظور که هر مشتری بتواند از راه دور، خدمات بانکی دلخواه خود - مانند نقل و انتقال وجه و بررسی حساب - را انجام دهد. از این رو خدمات الکترونیکی نوین بانکی مطرح شده و امکانات و قابلیت‌هایی برای مشتریان فراهم شده که در چارچوب آنها، بهره‌گیری از خدمات بانکی از دور امکان‌پذیر باشد. سوئیفت یک انجمن تعاونی غیر انتفاعی است که در ماه می 1973 میلادی به وسیله 239 بانک از پانزده کشور

1. E-Work
2. E-Commerce
3. E-Mile
4. E-Learning



اروپایی و آمریکای شمالی راه‌اندازی شد و هدف از آن جایگزینی روش‌های ارتباطی غیر استاندارد کاغذی و یا از راه تلکس در سطح بین‌الملل با یک روش استاندارد شده جهانی بود. ایران از سال 1371 به عضویت سوئیفت درآمد. در سال‌های 72 و 73 جرقه‌های ایجاد سوئیچ ملی برای بانکداری الکترونیک زمانی زده شد که شبکه ارتباطی بین بانک و فروشگاه‌ها ایجاد شد و افرادی که کارت بانک را داشتند می‌توانستند از خدمات فروشگاه استفاده کنند. در بیست خرداد 1381 مجموعه‌ای از مقررات حاکم بر مرکز شبکه تبادل اطلاعات بین بانکی موسوم به شتاب تصویب شد که فعالیت خود را از اول تیرماه 1381 با هدف فراهم کردن زیرساخت بانکداری الکترونیک آغاز کرد، تمام سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در 13 مرداد ماه 81 در اختیار اداره شتاب مرکزی قرار گرفت و از شرکت خدمات انفورماتیک و شرکت ملی انفورماتیک سلب مسئولیت شد. طرح شتاب که جهت هماهنگی و همکاری بین بانک‌ها و سازماندهی سیستم پولی کشور از سوی مرحوم دکتر نوربخش در شورای عالی بانک‌ها به تصویب رسید، تمام بانک‌ها را ملزم به پیوستن به این شبکه ساخت. آزمایش‌های اولیه این شبکه با سه بانک دولتی آغاز شد. شتاب که با ایجاد ارتباط بین دستگاه‌های خودپرداز در این سه بانک متولد شد، در دو مرحله طراحی شد. در مرحله اول شبکه شتاب به ایجاد ارتباط کارتی برای ارائه خدمات یکسان کارت‌های الکترونیک پرداخت و در مرحله دوم تمام ارتباطات بین بانکی و انتقال پولی بین بانک‌ها را پوشش می‌دهد [4، صص 30-36].

3-4- ریسک

ریسک یا خطر، احتمال محقق نشدن پیش‌بینی‌های آینده است و هر نوع وقایعی که به نوعی تأثیر منفی بر سرمایه یا درآمدهای بانکی داشته باشد را شامل می‌شود. در بانکداری الکترونیک با توجه به افزایش حجم پردازش، احتمال ریسک افزایش پیدا کرده و از طرف دیگر کنترل‌هایی که بر روی معاملات وجود داشته است کاهش پیدا می‌کند [4، صص 30-36].

3-5- ریسک و بانکداری الکترونیک

ریسک در بانکداری با سایر مؤسسات تجاری تفاوت‌های زیادی دارد زیرا :



1. بانک به عنوان واسطه، عمل جمع‌آوری وجوه و توزیع آن را به عهده دارد. جمع‌آوری و توزیع وجوه نقد با ریسک ارتباطی نزدیک دارد.
2. چون بانک‌ها ذاتاً مؤسساتی بین‌المللی هستند که ریسک آنها به جوامع دیگر تسری و ارتباط پیدا می‌کند، مؤسساتی بین‌المللی مانند کمیته بازل¹ بر عملیات آن نظارت دارند.
3. اشکالات احتمالی به وجود آمده در بانک‌ها می‌تواند به بحران‌های اجتماعی ختم شود. با توجه به ساختار مالی بانک‌ها - که بسیاری از عملیات آنها با ریسک ارتباطی نزدیک دارد - بر اهمیت شناخت ریسک‌های موجود می‌افزاید [5].

3-6- ریسک‌های شناسایی شده در بانکداری الکترونیک

ریسک‌های اصلی که در ارتباط با بانکداری الکترونیکی است شامل ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک شهرت و ریسک قانونی می‌شوند [6، صص 21-37]:

3-6-1- ریسک استراتژیک²

ریسک استراتژیک، یکی از مهم‌ترین ریسک‌هایی است که فعالیت‌های بانکداری الکترونیکی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بانک‌ها باید یک استراتژی روشن تعیین شده از سطوح عالی بانک داشته باشند و از اینکه این استراتژی در تمام برنامه‌های مربوط به بانکداری الکترونیک جریان دارد، مطمئن شوند. خدمات بانکداری الکترونیکی باید سازگار با استراتژی مالی بانک باشند [7]. دیدگاه استراتژیک باید تعیین‌کننده چگونگی طراحی، به کارگیری و بررسی و کنترل محصولات بانکداری الکترونیکی باشد.

3-6-2- ریسک عملیاتی³

ریسک عملیاتی به دنبال معاملاتی ناشی از کلاهبرداری، اشتباهات پردازشی، قطعی‌های سیستم، ناتوانی در تحویل محصولات و خدمات، حفظ موقعیت رقابتی و مدیریت اطلاعات

1. کمیته بازل مرکب است از نمایندگان ارشد بانک‌های مرکزی تعدادی از کشورهای گروه ده است که معمولاً هر سه ماه یک بار به وسیله بانک تسویه‌های بین‌المللی به عنوان دبیرخانه دائمی آن در شهر بازل سوئیس تشکیل می‌شود و به همین دلیل به کمیته بازل معروف شده است. کمیته بازل دارای قدرت قانونی نیست ولی بیشتر کشورهای عضو آن به‌طور ضمنی موظف به اجرای توصیه‌های آن هستند.

2. Strategic Risk
3. Operational Risk



می‌باشد. بانکداری الکترونیکی شامل ریسک‌های عملیاتی مختلفی است [8، صص 57-69]. یکی از ریسک‌های عملیاتی دسترسی مداوم به اینترنت به عنوان یک رسانه‌ای برای معامله‌های مالی است. برای استفاده کامل از مزایای بالقوه از خدمات بانکداری الکترونیکی، سیستم باید به صورت 24 ساعته در دسترس باشد. یکی دیگر از مؤلفه‌های ریسک عملیاتی پیش‌بینی حجم بالقوه مشتریان است [9، ص 67]. بعضی بانک‌ها در پیش‌بینی حجم بالقوه مشتریان ضعیف عمل می‌کنند و این باعث مازاد بودن تقاضا بر عرضه و نارضایتی مشتریان در دریافت خدمات می‌شود. این ضعف به ریسک‌های شهرتی و قانونی نیز منتهی می‌شود.

3-6-3- ریسک شهرت¹

ریسک شهرت برای بانک‌هایی که از اینترنت استفاده می‌کنند، زیاد است. اینترنت انتشار سریع اطلاعات را ممکن می‌سازد؛ به این معنا که هر حادثه‌ای (مخصوصاً شایعات) به طور سریع در اینترنت منعکس می‌شود و به اطلاع بسیاری از افراد می‌رسد. سرعت اینترنت به طور قابل توجهی زمان پاسخگویی را هم برای بانک‌ها و هم برای استفاده‌کنندگان کاهش می‌دهد. بانک‌ها باید اطمینان حاصل کنند که فرایندهای مدیریت بحران توانایی مقابله با حوادث مرتبط با اینترنت را دارد [9، ص 67]. ریسک شهرت ممکن است زمانی که سیستم‌ها یا محصولات آن گونه که انتظار می‌رود کار نکنند، به وجود آید و باعث واکنش منفی گسترده‌ای شود. ریسک شهرت ممکن است در مواردی که به مشتریان اطلاعات کافی درباره روش استفاده از محصول، داده نشده هم به وجود بیاید. اگر در دسترسی به حساب مشتریان به خصوص زمانی که جایگزین دیگری برای دسترسی به حساب مشتری وجود نداشته باشد، اختلالی به وجود بیاید، بانک با ریسک شهرت رو به رو می‌شود. خطر حمله هکرها به سایت بانک و نفوذ در اطلاعات آن نیز باعث ریسک شهرت می‌شود. ریسک شهرت تنها یک بانک خاص را تهدید نمی‌کند بلکه برای کل سیستم بانکداری یک تهدید محسوب می‌شود. اگر یکی از بانک‌ها با ریسک شهرت مواجه شود، این ریسک بانک‌های دیگر را نیز تهدید می‌کند و امنیت کلی سیستم‌های بانکداری زیر سؤال می‌رود [10، صص 1-10].



3-6-4- ریسک قانونی¹

ریسک قانونی ریسکی است که از عدم اطمینان قانونی و نظارتی در انتقالات الکترونیک مالی با توجه به مشکل شناسایی مکان و مقر یک شرکت الکترونیکی ناشی می‌شود. این ریسک به دلیل درآمدها یا سرمایه ناشی از نقض یا عدم انطباق با قوانین، مقررات و استانداردهای اخلاقی است. این ریسک زمانی تقویت می‌شود که مشتری، بانک و معامله در بیش از یک کشور است. مشتریانی که به اندازه کافی در مورد حقوق و تعهدات خود مطلع نشده‌اند ممکن است به راحتی به بانک‌ها اعتماد کنند. عدم حفاظت از حریم خصوصی مشتری ممکن است موجب تحریم‌های قانونی یک بانک در بعضی از کشورها باشد [10، صص 10-20].

4- پیشینه نظری تحقیق

الراواشده و همکارانش (2012) از راه مصاحبه با مدیران 3 بانک اصلی اردن به بررسی چگونگی کاهش ریسک خدمات بانکداری الکترونیک پرداخت. نتایج تحقیق وی نشان داد که در بانک‌های اردن بیش‌ترین توجه با در نظر گرفتن استانداردهای کمیته بازل روی مدیریت ریسک است [11، صص 114-122]. نصری (2011) روی عوامل مؤثر بر پذیرش بانکداری اینترنتی در تونس تحقیق کرد. هدف تحقیق وی تعیین فاکتورهای بود که در پذیرش خدمات بانکداری الکترونیک در تونس مؤثر بودند. او یک مدل تئوریک با تجزیه و تحلیل عاملی و تکنیک رگرسیون ارائه داد و فاکتورهای مختلف در پذیرش بانکداری الکترونیک را ارائه کرد. نتایج آزمون مدل وی نشان داد که قصد استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک در تونس نه تنها با اطلاعات قبلی داشتن در مورد بانکداری الکترونیک بلکه با سهولت دسترسی، کاهش ریسک و افزایش امنیت نیز تقویت می‌شود. نتایج تحقیق وی پیشنهاد می‌کند که تأثیر فاکتورهای دموگرافیک و شغل و میزان آموزش نیز بر میزان پذیرش بانکداری الکترونیک افراد مؤثر است [12، صص 143-160].

ال- اسمادی (2011) به بررسی تأثیر بانکداری الکترونیک بر عملکرد بانک‌های اردن پرداخت. نتایج وی نشان داد که بانکداری الکترونیک تأثیر منفی زیادی بر عملکرد بانک‌ها در



اردن دارد. بانکداری الکترونیک عملکرد این بانک‌ها را بهبود نبخشیده است. مشتریان بانک‌ها در اردن هنوز به کانال‌های سنتی برای انجام عملیات بانکی خود وابسته هستند. هزینه‌های مرتبط برای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی بیشتر از درآمدهای ناشی از آن است. از این رو بانک‌ها باید روی افزایش اعتماد مردم به خدمات الکترونیک و ترویج و تشویق مشتریان به استفاده از این نوع از خدمات بیشتر تمرکز کنند [13، صص 10-20]. لونیز کوسکوزاس (2011) به بررسی مدیریت ریسک در بانکداری آن‌لاین در کشور یونان پرداخت. وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بانک‌ها با فرهنگ‌سازی، اعتمادبخشی، مدیریت ارتباط با مشتری و افزایش عملکرد خود در زمینه مدیریت ریسک‌های بانک با تمرکز بر ریسک‌های امنیتی می‌توانند ارزش‌های اجتماعی و روانی و سازمانی را تأمین کنند [14، صص 112-118]. فتحیان و میرشفیعیان (1387) به بررسی نقش مدیریت ارشد در توسعه مدیریت ریسک بانکداری الکترونیک پرداختند. آنها بیان کردند که هیأت مدیره هر بانک یا مؤسسه مالی (دولتی یا خصوصی) به نیابت از سهام‌داران، مسئول تدوین استراتژی‌های سازمان خود می‌باشند. لذا از آنها انتظار می‌رود یک تصمیم استراتژیک شفاف، مستند و از روی آگاهی درباره این موضوع که بانک چگونه می‌خواهد خدمات بانکداری الکترونیک خود را ارائه دهد، اتخاذ کنند که این موضوع رابطه مستقیمی با مبحث مدیریت ریسک دارد، زیرا بانک‌ها به طور کلی یک مسئولیت روشن دارند که تا حد ممکن، سطح معینی از آرامش و راحتی را برای مشتریان خود در زمینه حفاظت از اطلاعات مشتری فراهم آورند [15]. حقیقی، دیوانداری و کیماسی (2010) تأثیر صنعت آمادگی الکترونیکی¹ سه بعدی را در توسعه بانکداری الکترونیک در ایران با استفاده از فرایند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی فازی بررسی کردند. هدف تحقیق آنها اولویت‌بندی فاکتورهایی که در توسعه بانکداری الکترونیک در ایران نقش دارند، بوده است. به این منظور از 30 مدیر بانک و متخصصان با استفاده از پرسشنامه استاندارد، مصاحبه شد. نتایج بیان می‌کنند که صنعت آمادگی الکترونیکی مهم‌ترین مشخصه توسعه بانکداری الکترونیک در ایران است [16، صص 4084-4093]. ثریایی، آهنگر ولوکلائی، سیفی دیوکلائی (1388) به مقایسه کیفیت خدمات بانکداری الکترونیکی بین بخش خصوصی و دولتی پرداختند. هدف اصلی از این تحقیق مقایسه کیفیت خدمات بانکداری

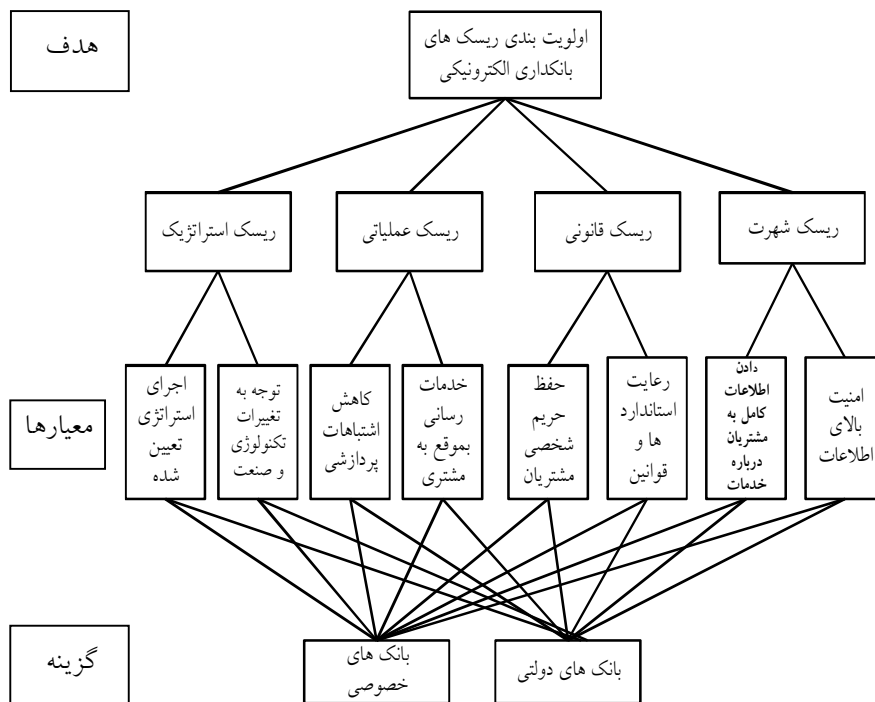


الکترونیکی بین بخش دولتی و خصوصی از دیدگاه مشتریان آنها بود. براساس یافته‌های تحقیق، مشتریان معتقدند از لحاظ اثر بخشی ابعاد فیزیکی، بهای خدمات، قابلیت اطمینان، تضمین خدمات و قابلیت دسترسی تفاوت چندانی میان خدمات بانکداری الکترونیکی دو سیستم بخش دولتی و خصوصی مشاهده نمی‌شود؛ اما در بعد تنوع خدمات بین بانکداری الکترونیکی بخش دولتی و بانکداری الکترونیکی بخش خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد [17]. حمیدی‌زاده، قره‌چه و عبدالباقی (1385) نیز به بررسی عوامل زمینه‌ساز، چالش‌ها و تنگناهای توسعه بانکداری الکترونیک پرداختند. جامعه آماری تحقیق آنها بانک رفاه بوده است. سه گروه جامعه و نمونه آماری تحقیق را مدیران، کارشناسان و مشتریان تشکیل می‌دهند. نتایج تحقیق نشانه ضرورت تدوین برنامه‌های راهبردی به وسیله هر بانک در چارچوب زیر ساخت‌های الکترونیک کشور برای توسعه بانکداری الکترونیکی جهت افزایش چابکی در ارائه خدمات و ارتقای موقعیت رقابتی است [18، صص 35-52]. خورشید و قانع (1388) در تحقیقی درباره «رتبه‌بندی چالش‌های بانکداری الکترونیکی از دیدگاه مشتریان نظام بانکی با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی» انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که مهم‌ترین چالش‌های بانکداری الکترونیکی از دیدگاه مشتریان، شهرت بانک، دسترسی به قوانین و مقررات قانونی بانکداری الکترونیکی لحظه‌ای، فراهم شدن خدمات آسان‌تر، متنوع‌تر و سریع‌تر و معتبرتر و معتمد بودن بانک می‌باشد [19، صص 89-106]. هم‌چنین داوری و پهلوانی قمی (1388) به بررسی مدیریت ریسک عملیاتی در بانک‌های تجاری پرداختند. آنها بیان می‌کنند که برای اندازه‌گیری ریسک عملیاتی و در نتیجه محاسبه سرمایه مورد نیاز، سه رویکرد شاخص «پایه»، «استاندارد» و «پیشرفته» وجود دارد که دو رویکرد پایه و استاندارد نسبت به رویکرد پیشرفته به اطلاعات کمتری نیاز دارند، در صورتی که در رویکرد پیشرفته نیاز به بانک اطلاعاتی وسیعی از داده‌های مربوط به زیان است [20، صص 20-41].

5- روش شناسی تحقیق

فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند منظوره است که اولین بار توسط توماس ال. ساعتی (عراقی الاصل) در دهه 1970 ابداع شد. اولین قدم در فرایند تحلیل سلسله مراتبی، ایجاد یک نمایش گرافیکی از این مسئله است که در آن هدف،

معیارها و گزینه‌های رقیب را نشان می‌دهد. در فرایند تحلیل سلسله مراتبی، عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوط به خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و وزن آنها محاسبه می‌شود که این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامند. سپس با تلفیق وزن‌ها، وزن نهایی هر گزینه مشخص خواهد شد که آن را وزن مطلق می‌نامند [21، ص 170].



شکل 1 درختواره تحلیل سلسله مراتبی

در این تحقیق با 8 معیاری که با استفاده از تحقیق‌های پیشین برای اولویت‌بندی هریک از ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی، قانونی و شهرتی که براساس تحقیق دمیتری سوکولو¹ (2007) در بانکداری الکترونیکی وجود دارند، درجه اهمیت هریک از ریسک‌ها اندازه‌گیری

1. Dmitri Sokolov

شد. جامعه آماری تحقیق، تمام مدیران ارشد و معاونان بانک‌های دولتی و خصوصی شهر تهران و نمونه آماری که با نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند، مدیران ارشد و معاونان شعب مرکزی 7 بانک خصوصی و 7 بانک دولتی هستند که درخواست همکاری محققان را پذیرفتند. برای انجام این تحقیق براساس مراحل تحلیل سلسله مراتبی در مرحله اول درخت تصمیم‌گیری مطابق شکل 1 ترسیم شد. بر مبنای آن هدف اولویت‌بندی هریک از ریسک‌های بانکداری الکترونیک مشخص شد. معیارهای اندازه‌گیری درجه اهمیت هریک از ریسک‌ها بر اساس تجربیات پیشین در این زمینه مشخص شد و در نهایت گزینه‌های تحقیق که بانک‌ها اعم از دولتی و خصوصی بودند، مشخص شد. در مرحله دوم براساس معیارها، پرسشنامه ای مبتنی بر مقایسه‌های زوجی (جدول 1) طراحی شد که قسمتی از فرمت پرسشنامه در جدول 2 آورده شده است. این پرسشنامه اطلاعات را از مدیران به صورت مقایسه زوجی معیارهای اندازه‌گیری اولویت‌بندی ریسک‌هایی که بانکداری الکترونیک با آن مواجه است به شکل اولویت‌بندی عددی از 1 تا 9 دریافت می‌کند.

جدول 1 نمونه‌ای از مقایسه‌های زوجی میان معیارها

مقایسه زوجی میان معیارها	
کاهش اشتباهات پردازشی	اجرای استراتژی تعیین شده
توجه به تغییرات تکنولوژی و صنعت	رعایت استانداردها و قوانین
خدمات‌رسانی بموقع به مشتری	امنیت بالای اطلاعات
حفظ حریم شخصی مشتریان	اجرای استراتژی تعیین شده
رعایت استانداردها و قوانین	توجه به تغییرات تکنولوژی و صنعت
دادن اطلاعات کامل به مشتریان درباره خدمات	خدمات‌رسانی بموقع به مشتری
امنیت بالای اطلاعات	رعایت استانداردها و قوانین



جدول 2 قسمتی از فرمت پرسشنامه AHP برای جمع‌آوری اطلاعات از مدیران ارشد بانک‌های الکترونیکی برای مقایسه زوجی معیارها

میزان اهمیت عامل انتخاب شده در ستون اول را با انتخاب یکی از گزینه‌های ذیل مشخص کنید. 9: بیش‌ترین اهمیت / 1: کم‌ترین اهمیت									دو عامل الف و ب را با همدیگر مقایسه کنید و با کشیدن خط دور آن، مشخص کنید کدام یک مهم‌تر هستند. تذکر: در صورتی که اهمیت هر دو عامل همسان است، دور هر دو عامل خط بکشید.
9	8	7	6	5	4	3	2	1	عوامل مورد مقایسه
9	8	7	6	5	4	3	2	1	الف- اجرای استراتژی‌های تعیین شده ب- خدمات‌رسانی به‌موقع به مشتری
9	8	7	6	5	4	3	2	1	الف- اجرای استراتژی‌های تعیین شده ب- کاهش اشتباه‌های پردازشی

6- نتایج تحقیق

داده‌های جمع‌آوری شده از راه پرسشنامه با نرم‌افزار تحلیل آماری مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج در جدول‌های 3 و 4 نشان داده شده است.

جدول 3 امتیاز نهایی معیارهای اندازه‌گیری ریسک‌های بانکداری الکترونیکی بانک‌های خصوصی

رتبه‌بندی	امتیاز نهایی	معیارهای اندازه‌گیری ریسک‌های بانکداری الکترونیکی در بانک‌های خصوصی
1	0.209770	رعایت استانداردها و قوانین
2	0.157119	امنیت بالای اطلاعات
3	0.133284	حفظ حریم شخصی مشتریان
4	0.111926	دادن اطلاعات کامل به مشتریان درباره خدمات
5	0.108563	توجه به تغییرات تکنولوژی و صنعت
6	0.105551	کاهش اشتباهات پردازشی
7	0.095958	خدمات‌رسانی به‌موقع به مشتریان
8	0.077830	اجرای استراتژی‌های تعیین شده



جدول 4 امتیاز نهایی معیارهای اندازه‌گیری ریسک‌های بانکداری الکترونیکی بانک‌های دولتی

رتبه‌بندی	امتیاز نهایی	معیارهای اندازه‌گیری ریسک‌های بانکداری الکترونیکی در بانک‌های دولتی
1	0.212474	کاهش اشتباهات پردازشی
2	0.146749	امنیت بالای اطلاعات
3	0.131255	حفظ حریم شخصی مشتریان
4	0.127299	دادن اطلاعات کامل به مشتریان درباره خدمات
5	0.127239	توجه به تغییرات تکنولوژی و صنعت
6	0.116044	خدمات‌رسانی به موقع به مشتریان
7	0.076204	رعایت استانداردها و قوانین
8	0.062736	اجرای استراتژی‌های تعیین شده

بررسی تطبیقی نتایج دیدگاه‌های مدیران نظام بانکداری درباره اولویت‌بندی ریسک‌های بانکداری الکترونیکی این تحقیق نشان می‌دهد که در بیشتر معیارها مانند «امنیت بالای اطلاعات (اولویت 2)، حفظ حریم شخصی مشتریان (اولویت 3)، دادن اطلاعات کامل به مشتریان درباره خدمات (اولویت 4)، توجه به تغییرات تکنولوژی و صنعت (اولویت 5)، اجرای استراتژی‌های تعیین شده (اولویت 8) میان مدیران ارشد و معاونان بانک‌های دولتی و خصوصی توافق وجود دارد اما در سایر معیارها تفاوت‌های آشکاری وجود دارد؛ به عنوان مثال برای مدیران ارشد بانک‌های خصوصی «رعایت استانداردها و قوانین» اولویت اول را دارد اما برای مدیران ارشد بانک‌های دولتی آخرین اولویت است، هم‌چنین در مورد معیار «کاهش اشتباهات پردازشی» برای بانک‌های دولتی اولین اولویت و برای بانک‌های خصوصی اولویت 6 را دارا می‌باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که یک شرط ضروری برای بهبود ریسک‌های پیش روی بانکداری الکترونیکی از نظر مدیران به طور کلی توجه به مقررات و دقت در زمان انجام وظیفه است؛ به عبارت دیگر وجود قوانین و مقررات حمایت‌کننده از مشتریان و کاهش در



اشتباهات، باعث حفظ حریم خصوصی مشتریان و افزایش اعتماد مشتریان به بانکداری الکترونیکی و افزایش امنیت اینترنت و خدمات الکترونیکی می‌شود.

7- نتیجه‌گیری

رشد و توسعه موفقیت‌آمیز بانکداری الکترونیکی در ایران نیازمند شناسایی ریسک‌های پیش روی این موضوع و مشخص کردن درجه اهمیتی است که مدیران برای هر یک از این ریسک‌ها قائل هستند. این تحقیق مطالعه‌ای روی درجه اهمیت هر یک از ریسک‌های بانکداری الکترونیکی از دیدگاه مدیران ارشد و معاونان بانک‌های دولتی و خصوصی انجام گرفت که نتایج آن به شرح زیر است:

الف- با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان استنباط کرد که مدیران بانک‌های خصوصی برای «رعایت استانداردها و قوانین» حاکم بر نظام بانکداری و مشتریان که «ریسک قانونی» است، اهمیت زیادی قائل هستند و خود را بیشتر از هر ریسک دیگری در معرض آن می‌بینند.

ب- با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان استنباط کرد که مدیران بانک‌های دولتی بیش از هر چیزی نسبت به «اشتباهات پردازشی» که معیار سنجش «ریسک عملیاتی» است، نگران هستند.

ج- بین دیدگاه‌های مدیران بانک‌های خصوصی و دولتی نسبت به درجه اهمیتی که برای ریسک‌های بانکداری الکترونیکی قائل هستند، توافق‌های زیادی وجود دارد (امنیت بالای اطلاعات، حفظ حریم شخصی مشتریان، دادن اطلاعات کامل به مشتریان درباره خدمات، توجه به تغییرات تکنولوژی و صنعت و اجرای استراتژی‌های تعیین شده). از این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت ریسکی که برای مدیران هر دو بانک اولویت یکسانی دارد، ریسک شهرتی است.

د- ریسکی که بانک‌ها خود را کمتر در معرض آن می‌بینند، «ریسک استراتژیک» است. به نظر می‌رسد بانک‌های دولتی و خصوصی مسئولیت خود را- که تدوین استراتژی تجاری مؤسسه و ایجاد یک نقش مدیریتی مؤثر است- به خوبی انجام می‌دهند و یک تصمیم استراتژیک شفاف، مستند و از روی آگاهی بر مبنای قابلیت‌های حسابرسی معین، سیاست‌ها و



کنترل‌ها درباره امور بانکداری الکترونیکی اتخاذ کرده‌اند و نگرانی کمی در مورد وجود این ریسک دارند.

7-1- پیشنهادها

با استنتاج از این یافته‌ها به مدیران بانک‌های خصوصی برای جلوگیری از بروز هر چه بیشتر مسائل قانونی پیشنهاد می‌شود که ضوابط و شرایط، حقوق مربوط و تعهدات بین سازمان‌ها و مشتریان خود را به صورت آشکارا بیان کنند. این ضوابط و شرایط باید هم از منافع سازمان و هم مشتریان حمایت کند و باید به آسانی در دسترس مشتریان قرار گیرد. بانک‌ها باید ارزیابی مناسبی از ریسک قانونی مرتبط با خدمات بانکداری الکترونیکی داشته باشند.

به مدیران بانک‌های دولتی پیشنهاد می‌شود تا نظارت خود را روی کارکنان خود افزایش دهند تا کمتر دچار اشتباهات پردازشی شوند. عملیات بانکداری به‌خصوص برای متصدیان، کاری تکراری بوده و نیازمند حمایت هستند. مدیران می‌توانند با افزایش انگیزه‌های شغلی جنبه‌های حمایتی برای آنها ایجاد کنند. از سویی دیگر خدمات بانکداری الکترونیکی باید به صورت مستمر با یک سیستم پاسخگوی منطقی بر اساس شرایط و موقعیت بانک‌ها و انتظارهای پیش‌بینی شده مشتریان تحویل داده شود. در زمان‌های قطع و شکستگی، باید توانایی جایگزین کردن سیستم‌های پشتیبانی را که در مقابل قطعی‌های مشابه محافظت شده‌اند، داشته باشند.

در نهایت برای حفظ بانک و عملیات بانکی از ریسک شهرتی، اطلاعات کلیدی باید کاملاً محرمانه بمانند. بانک‌ها نیاز دارند اطمینان حاصل کنند که تمام اطلاعات و سوابق محرمانه فقط توسط افراد، عوامل یا سیستم‌هایی که صلاحیت و مجوز لازم را دارند، قابل دستیابی است. تمام اطلاعات محرمانه بانکی در وضع ایمنی، نگهداری و در برابر رؤیت غیر مجاز یا دست‌کاری زمان ارسال در شبکه‌های عمومی، خصوصی یا داخلی حفاظت می‌شوند. استاندارد و کنترل‌های بانک‌ها برای استفاده از اطلاعات و حفاظت، باید زمانی که اشخاص ثالث امکان دستیابی به داده‌ها از طریق روابط یا منابع بیرونی را دارند، کاملاً رعایت شود. تمام دستیابی‌ها به اطلاعات محرمانه قفل شوند و تلاش‌های مناسبی برای اطمینان از اینکه قفل‌های دستیابی در



برابر رخنه مقاوم هستند، به عمل آید. در نظر گرفتن مکانیزم‌های پاسخ‌دهی مؤثر به حوادث و نصب آنتی ویروس‌های قوی برای جلوگیری از ورود هکرها به سیستم و به روز کردن آنها و مهم‌تر از آن آموزش کارمندان برای استفاده از آنها و تشخیص سریع ورود هر نوع ویروس به سیستم به منظور کاهش ریسک شهری ضرورتی انکارناپذیر است.

8- منابع

- [1] مقدسی ع؛ انواع روشهای پرداخت در بانکداری الکترونیک، ماهنامه عصر فناوری اطلاعات، شماره 58، 1389.
- [2] قلی‌پور سلیمانی ع، ایمانی س؛ سیر تکنولوژی در بانکداری؛ دوماهنامه مدیریت، شماره 159، 1389.
- [3] قدسی پور ح؛ مباحثی در تصمیم‌گیری چند معیاره؛ انتشارات دانشگاه امیر کبیر، چاپ سوم، 1381.
- [4] سیدجوادین ر، سقطچی م؛ بانکداری الکترونیک و سیر تحول آن در ایران؛ ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 170، 1385.
- [5] سلیمانی م؛ اهمیت مدیریت ریسک در بانکداری سنتی، اسلامی و الکترونیک؛ وبسایت بانک ملی ایران. 1388.
- [6] Sokolov D., E-Banking: Risk Management Practices of The Estonian Banks; Tallinn University Of Technology, Working Paper. No. 156, 2007.
- [7] Basel Committee on banking supervision. Risk management principles for electronic banking, Switzerland: Bank of International Settlements. 2003.
- [8] Schilder A.; Banking in the new economy: A Supervisory Perspective, BIS Review 16, 2001.
- [9] Sergeant J.; ADHD: Latest neuropsychological findings, clinical neuropsychology; Vrije Universiteit, Amsterdam, 67, 2000.

- [10] Al-Smadi M., Al-wabel S.A.; E- Banking on of Jordanian Banks; Journal of Internet Banking and Commerce, Vol. 14, No.1, 2010.
- [11] Alrawashdeh B., Areiqat A., Dbbaghieh M. ; The role of information technology in reducing risk of electronic banking services in the Jordanian banking sector, Journal of Computer Science 8 (3), 2012.
- [12] Nasri W.; Factors influencing the adoption of internet banking in Tunisia, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 8, 2011.
- [13] Al-Smadi M.; The impact of e- banking on the performance of Jordanian banks; Journal of Internet Banking and Commerce, Vol. 16, No.2, 2011.
- [14] Koskosas I., Risk Management in on-Line banking, Intelligent Information Management, No. 3, 2011.
- [15] فتحیان م، میرشفیعیان ح؛ بررسی نقش مدیریت ارشد در توسعه ی مدیریت ریسک بانکداری الکترونیک؛ دومین کنفرانس جهانی بانکداری الکترونیک، 1387.
- [16] Haghighi M., Divandari A., Keimasi M.; The impact of 3D e-readiness on e-banking development in Iran: A fuzzy AHP analysis; Expert Systems with Applications, Vol.37, 2010.
- [17] ثریایی ع، آهنگر ولوکلایی س، سیفی دیوکلایی م، مقایسه کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک بین بخش خصوصی و دولتی (مطالعه موردی بانک ملی، بانک پارسیان)؛ سومین کنفرانس جهانی بانکداری الکترونیک، 1388.
- [18] حمیدی زاده م، قره چه م، عبدالباقی ع؛ بررسی عوامل زمینه ساز، چالش ها و تنگناهای توسعه بانکداری الکترونیک، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت، سال هفتم، شماره بیست و هفتم، 1386.



- [19] خورشید ص، قانع ح؛ رتبه‌بندی بانکداری الکترونیکی از دیدگاه مشتریان نظام بانکی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی؛ فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال چهارم، شماره 9، 1388.
- [20] داوری م، پهلوانی قمی م؛ «مدیریت ریسک عملیاتی در بانک‌های تجاری»؛ پژوهشنامه اقتصادی، شماره ششم، 1388.
- [21] مهرگان م، پژوهش عملیاتی پیشرفته؛ انتشارات کتاب دانشگاهی، چاپ اول، 1383.

بررسی عوامل مؤثر ده‌گانه مدل لیندگرین در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری ایران مورد مطالعه: آژانس‌های مسافرتی

فریده حق‌شناس کاشانی¹، هدی رستگاری^{2*}

- 1- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، تهران، ایران
2- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، مدیریت اجرایی، تهران، ایران

دریافت: 92/02/29 پذیرش: 92/05/29

چکیده

امروزه به دلیل شدت یافتن رقابت، سازمان‌ها در محیطی پویا و پرابهام فعالیت می‌کنند. از دیدگاه رقابتی، تداوم سودآوری سازمان‌ها در گرو جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود عنوان می‌شود، در شرایط کنونی تمام توجه، متمرکز بر روابط با مشتری شده است و مشتری به‌عنوان یک رکن اساسی در سازمان‌ها مطرح می‌باشد.

در مقاله حاضر، عوامل مؤثر ده‌گانه مدل لیندگرین در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در دو آژانس متعلق به بنیاد مستضعفان بررسی و این عوامل مؤثر رتبه‌بندی شده است. مدل لیندگرین یکی از جامع‌ترین مدل‌های بررسی عوامل مؤثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد که به بررسی ده عامل مؤثر از جمله تکنولوژی اطلاعات، افراد سازمان، مدیریت دانش، استراتژی مشتری، فرهنگ، استراتژی تعامل با مشتری، فرایند مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان، استراتژی برند و استراتژی ایجاد ارزش می‌پردازد.



داده‌های مورد نیاز برای این تحقیق از طریق ابزار پرسشنامه و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از 385 نفر از مشتریان دو آژانس آیتو و پرسپولیس جمع‌آوری و داده‌ها در قالب آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، آزمون دوجمله‌ای، آزمون فریدمن، روش تاپسیس و مدل آنتروپی شانون تجزیه و تحلیل شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که عوامل ده‌گانه در موفقیت ارتباط با مشتری مؤثر بوده است و این عوامل رتبه‌های یکسانی ندارند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، مدل لیندگرین، صنعت گردشگری.

1- مقدمه

در گذشته سازمان‌ها بیش‌ترین تلاش خود را بر کاهش هزینه‌ها صرف می‌کردند، آنها با تمرکز بر تولید و امور مالی فرایندها را کاراتر نموده و اغلب، فعالیت‌های رویارویی با مشتری مانند فروش و بازاریابی با سرعت کمی پیش رفته است [1، صص 38-40]. امروزه با پیشرفت سریع فناوری و گسترش جهانی‌سازی، تولید محصولات و خدمات به شدت افزایش و قیمت تمام شده برای مشتریان بسیار کاهش یافته است؛ به بیانی دیگر فناوری موجب شده است تا سازمان‌ها قادر باشند محصولات و خدمات خود را با بالاترین سطح کیفیت و پایین‌ترین قیمت ممکن در اختیار مشتریان خود قرار دهند. به همین دلیل دیگر فناوری پیشرفته یا قیمت ارزان‌تر به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها تلقی نمی‌شود [2، صص 145-154]. در این شرایط، تنها مزیت رقابتی ممکن برای سازمان‌ها، مشتری می‌باشد. به منظور مؤثرتر بودن عملکرد، سازمان‌ها در جستجوی ایجاد روابط قوی، سودمند و طولانی مدت با مشتریان خود هستند. هر مشتری ارزش جداگانه‌ای برای سازمان دارد و مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)¹ می‌تواند به بخش‌بندی مشتریان موجود براساس ارزشی که برای سازمان دارند، کمک کند.

افزایش رقابت در حوزه خدمات، در صنایعی مانند گردشگری، هتلداری، بانکداری و... کاملاً مشهود است و این عامل حفظ مشتریان و افزایش وفاداری آنها را در این فضا روزه روز مشکل‌تر می‌کند. از این رو مسئله اصلی تحقیق حاضر آگاهی یافتن مدیران سازمان از عوامل مؤثر در مدیریت ارتباط با مشتری است، زیرا دانستن این عوامل سازمان‌ها را در اجرای

1. Customer Relationship Management (CRM)



موفقیت آمیز CRM یاری می‌رساند. با توجه به جاذبه‌های گردشگری، موقعیت اقلیمی و جغرافیایی ایران و توانمندی ایران در جذب گردشگران و به تبع آن اهمیت صنعت گردشگری در ایران، شناسایی این عوامل می‌تواند سهم به‌سزایی در رشد درآمد حاصل از این صنعت داشته باشد. صنعت گردشگری باید برای افزایش سودآوری و وفاداری مشتریان بر اجرای دقیق مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز نماید.

2- مبانی نظری تحقیق

2-1- مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک عبارت نوین به صورت امروزی به دهه 1990 بر می‌گردد. مدیریت ارتباط با مشتری، یک راهبرد کسب‌وکار برای مدیریت روابط متقابل با مشتریان به منظور بهینه‌سازی ارزش و رضایت‌مندی بلندمدت مشتریان است [3، ص 89]. در اقتصاد امروزی، موازنه قدرت از سازمان‌ها به طرف مشتریان تغییر پیدا کرده است و مشتریان انتخاب‌های بیشتر و اطلاعات بهتری دارند، ایجاد رابطه‌ای عمیق با مشتری و وفادار کردن آنها به سازمان، فرصتی برای متمایز شدن از سایر رقبا می‌باشد. اصل و ریشه مفهوم «مدیریت ارتباط با مشتری» این اصل قدیمی است که همیشه حق با مشتری است. قیمت که زمانی اساس تمایز رقابتی بود، دیگر نمی‌تواند تجربه فروش و خدمات معنادارتر را ارائه دهد ولی CRM می‌تواند دلیلی برای خرید سیستم از شرکت به جای خرید از رقبای شرکت برای مشتریان باشد و بنابراین می‌تواند ابزاری برای ایجاد تمایز تلقی شود [4، صص 5-15].

2-1-1- تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری

هتدن در سال 2000 عنوان نمود مدیریت ارتباط با مشتری نه یک مفهوم است نه یک پروژه، بلکه یک راهبرد کسب و کار است که هدف آن فهم، پیش‌بینی و مدیریت نیازهای مشتریان جاری و بالقوه سازمان است. همچنین سیری است از تغییرات راهبردی، فرایندی، سازمانی و مبتنی بر فناوری که از این راه سازمان می‌تواند مدیریت بهتری در برابر رفتار مشتریان داشته



باشد [5، صص 7-18]. CRM یک راهبرد کسب‌وکار برای مدیریت روابط متقابل با مشتریان به منظور بهینه‌سازی ارزش و رضایتمندی بلند مشتریان است [6، صص 1015]. مدیریت ارتباط با مشتری، یک مدل سازمانی مشتری‌گراست که به طور ساختار یافته‌ای از اطلاعات مشتری برای خلق یک راهبرد سفارش شده استفاده می‌کند. با مدیریت ارتباط با مشتری می‌توان نیازها و خواسته‌های مشتری را حتی پیش از آنکه بیان شود، شناسایی کرد [7، صص 12-14].

2-1-2- لزوم شناسایی عامل‌های مهم در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری سازمانها را قادر می‌سازد تا با شناخت مشتریان و ترجیحات آنها روابطی بلندمدت با مشتریان ایجاد کند و به عنوان عاملی کلیدی برای کسب موفقیت در بازار پویای امروز محسوب شود.

CRM به همه فرایندها و فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب و حفظ مشتری به کار می‌گیرد [8، صص 203-223]. هر سازمان رویکرد متفاوتی به CRM دارد، ن‌گاه برخی سازمانها به CRM به عنوان ابزار تکنولوژیکی و دیدگاه گروهی دیگر، بخشی از کسب‌وکار می‌باشد. تحقیق صورت گرفته توسط Forsyth (2001) روی 700 شرکت که به موفقیت یا شکست در پروژه CRM رسیده بودند، عوامل مؤثر در شکست طرح را تغییرات سازمانی، سیاست‌های شرکت و عدم درک صحیح از CRM عنوان نمود. به‌کارگیری CRM برعکس مفاهیم ساده‌ای که دارد، دشوار است و در صورتی که پروژه پیاده‌سازی آن با دقت اجرا نشود، شرکت‌ها را با زیان همراه می‌سازد. در واقع شناخت دلایل شکست و عوامل موفقیت مکمل یکدیگر در جهت اجرای صحیح CRM در شرکت می‌باشد [9، صص 4-6]. فناوری‌های مدیریت ارتباط با مشتری باید شناخت کامل‌تری از مشتری، دسترسی به مشتری، تعامل کارآمدتر با وی و یکپارچگی میان تمام کانال‌های ارتباطی مشتری را مقدور سازد [10، صص 139-159].

CRM از راه سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری روابط بین سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان و سایر سازمانها را تسهیل می‌کنند. بر این اساس هدف از این رویکرد



درک اهمیت فعالیت‌های مشتری‌گرا در جهت شناخت بهتر آنها و برقراری ارتباط مثرتر با آنهاست [11، صص 442-455].

2-1-3- عوامل‌های مهم در اجرای CRM از نظر محققان مختلف

نیکولت و همکاران در سال 2000 عوامل اصلی و تأثیرگذار بر مدیریت ارتباط با مشتری را پنج عامل زیر عنوان کرده‌اند:

1- راهبرد

2- بخش‌بندی

3- فناوری

4- فرایند

5- سازماندهی

مدیریت ارتباط با مشتری، راهبردی در سطح سازمان است که برای بهینه‌کردن سوددهی و رضایتمندی مشتریان با سازماندهی براساس بخش‌بندی گروه‌های مختلف مشتریان و ارتباط فرایندها به کار می‌رود. این امر سبب درک بهتر، دسترسی بیشتر و تعامل مؤثرتر با مشتری می‌شود [12، ص 4].

زابلا و همکاران در سال 2004 برای اجرای موفقیت‌آمیز CRM به پنج عامل 1- فرایند، 2- استراتژی، 3- فلسفه مشتری‌محوری، 4- توانایی حفظ روابط بلندمدت با مشتریان، 5- تکنولوژی اشاره کردند [13، صص 475-489].

در سال 2004 چن و همکاران، عوامل‌های اصلی موفقیت CRM را به صورت زیر بیان کرده‌اند: 1- پشتیبانی مدیریت، 2- بازاریابی درونی، 3- مدیریت دانش، 4- استفاده از تکنولوژی، 5- یکپارچگی سیستم‌ها، 6- تغییرات ساختاری و فرهنگی در سازمان [14، صص 334-343].

سین و همکارانش در سال 2005 CRM را یک ساختار چندبعدی فرض کرده‌اند که شامل چهار جزء می‌باشد: 1- تمرکز بر مشتریان کلیدی، 2- سازمان، 3- مدیریت دانش، 4- CRM تکنولوژی‌محور [15، صص 1264-1290].



از دیدگاه مندوزا و همکاران عوامل کلیدی 13 عامل است که در سه استراتژی CRM، یعنی افراد، فرایند و تکنولوژی تقسیم‌بندی می‌شوند که عبارتند از 1- حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، 2- ایجاد گروه‌های چند وظیفه‌ای، 3- تعریف اهداف، 4- انسجام میان بخش‌های داخلی، 5- ابلاغ استراتژی CRM به کارکنان، 6- تعهد کارکنان، 7- مدیریت اطلاعات مشتری، 8- خدمات مشتریان، 9- اتوماسیون فروش، 10- اتوماسیون بازاریابی، 11- حمایت از مدیران عملیاتی، 12- مدیریت تماس با مشتری، 13- یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی [16]، صص 913-945].

لیندگرین و همکاران سال 2006 در مقاله خود با عنوان «وسیله ارزیابی مدیریت رابطه‌ای: شناسایی و اولویت‌بندی جنبه‌های حیاتی روابط با مشتری» به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت CRM می‌پردازند. این 10 عامل شناسایی شده عبارتند از 1- سازمان، 2- کارکنان، 3- فرایند مدیریت ارتباط، 4- فناوری اطلاعات، 5- مدیریت دانش، 6- استراتژی مشتری، 7- فرهنگ، 8- استراتژی برند، 9- استراتژی ایجاد ارزش، 10- استراتژی تعامل با مشتری [17]، صص 57-71].

2-2- صنعت گردشگری

صنعت گردشگری توانسته است به‌عنوان یک صنعت پاک مطرح شود و کمک شایسته‌ای به رونق اشتغال و ایجاد درآمد نماید، از سوی دیگر این صنعت به‌عنوان یک صنعت پیش‌برنده در توسعه صنایع دیگر به‌ویژه هتلداری، رستوران‌داری، حمل‌ونقل داخلی و بین‌المللی و صنایع دستی نقش مهمی داشته است.

از نظر انجمن آماری سازمان ملل (1993) گردشگری شامل فعالیت‌های افراد از جمله مسافرت به مکان‌هایی خارج از محیط معمول زندگی و اقامت برای کمتر از یک سال به منظور تفریح، تجارت و هدف‌های دیگر می‌شود. گردشگری از سه ویژگی اصلی برخوردار است که عبارتند از 1- ناملموس بودن خدمات، 2- خدمت در محل خرید مصرف می‌شود و قابل انتقال و جابه‌جایی نیست، 3- مردم و محل خدمت‌بخشی از آن خدمتند [18]، ص 69].

در صنعت گردشگری سه گروه را می‌توان شناسایی کرد که در این صنعت نقش مهمی را ایفا می‌کنند. اولین گروه، گردشگران هستند که به دنبال حداکثر کردن تجربه‌های کسب شده در



سفر هستند. دومین گروه، بنگاه‌های عرضه‌کننده کالاها و خدمات - که آنها نیز به دنبال حداکثر کردن سود خود هستند - و سومین گروه، دولت میزبان است که سعی در حداکثر کردن منافع ناشی از ورود گردشگران به قلمرو خود دارد. و هر اندازه هماهنگی این سه گروه بیشتر باشد پیشرفت در این صنعت سریع‌تر و افزون‌تر خواهد بود [19، صص 1119-1129].

در صنعت رقابتی گردشگری افزایش محصولات مشابه، دسترسی به کانال‌های توزیع گوناگون و تحولات اجتماعی سبب شده است که مشتریان این صنعت در کانون توجه قرار گیرند، زیرا رضایت مشتری عاملی برای وفاداری مشتری، تکرار خرید و دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد [20، صص 152-160]. این صنعت دو گروه مزایای رقابتی به همراه دارد:

الف- مزایای مستقیم: ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، ارتقای سطح زندگی مردم، فروش خدمات و کسب درآمد، تحرک اقتصادی، کاهش میزان مهاجرت، اصلاح وضعیت عمومی منطقه.

ب- مزایای غیرمستقیم: شناخت و معرفی بیشتر امکانات کشور، کاهش نرخ بیکاری، توسعه و بهبود تجهیزات زیربنایی (جاده‌ها، خطوط ارتباطی و سیستم‌های حمل‌ونقل)، امکان بیشتر سرمایه‌گذاری خارجی [21، ص 222].

2-2-1- اطلاعات آماری

امروزه گردشگری، صنعتی مؤثر بر اقتصاد کشورهاست براساس آمار منتشر شده شورای سفر و گردشگری جهانی (WTTC)¹ سهم کل صنعت توریسم و سفر در تولید اشتغال برابر است با 1/237 هزار شغل در سال 2011 که معادل است با 5/6 درصد از کل اشتغال در کشور که تعداد آمار اشتغال از طریق صنعت توریسم به میزان 1/577 هزار شغل در سال 2021 پیش‌بینی شده است که برابر با 5/9 درصد از کل اشتغال نیروی کار در کشور خواهد بود. اشتغال‌زایی صنعت گردشگری به دو گروه به شرح زیر تفکیک می‌شود:

• اشتغال مستقیم: مشاغلی که کارکنان آنها با جهانگردان در تماس هستند و به صورت مستقیم با تجربه‌های جهانگردی سرو کار دارند، مانند هتل‌ها، شرکت‌های هواپیمایی .

1. World Travel & Tourism Council (WTTC)



• اشتغال غیر مستقیم: آنهایی هستند که با واحدهایی که در این صنعت به صورت مستقیم ایجاد شغل می‌کنند در تماس هستند، مانند تولیدکنندگان هواپیما و شرکت‌های ساختمانی که مراکز اقامتی را می‌سازند.

از نظر سهم مستقیم این صنعت در میزان اشتغال، گزارش WTTC- شورای جهانی سفر و توریسم [22، صص 5-20] اعلام کرده است که این میزان در سال 2011 به طور مستقیم 453 هزار شغل برابر با 2 درصد از کل بازار اشتغال در ایران را تأمین کرده که این آمار شامل شامل استخدام نیروی کار در همه مراکز وابسته به صنعت گردشگری، یعنی آژانس‌های خطوط هواپیمایی و همچنین شامل تمام فعالیت‌های وابسته اما غیر مستقیم به عنوان مثال در رستوران‌ها، صنایع تفریحی است.

پیش‌بینی این گزارش نشان می‌دهد تا سال 2021 میزان اشتغال از طریق صنعت گردشگری برابر با 2/2 درصد از کل بازار اشتغال در ایران خواهد بود. ایران در سهم مستقیم صنعت گردشگری در اشتغال در رتبه 31 جهانی در بین 181 کشور و در سهم کل صنعت گردشگری در اشتغال در رتبه 30 جهانی قرار دارد.

سهم مستقیم صنعت توریسم ایران در اشتغال سال 2011 به میزان 2/0 درصد و سهم کل 5/6 درصد می‌باشد که به ترتیب ایران را در رتبه 138 و 135 در بین 181 کشور قرار می‌دهد.

2-3- مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری

امروزه به دلیل شدت یافتن رقابت در ابعاد نوین، بیش از هر زمان دیگری توانایی درک و مدیریت ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتری برای رسیدن به اهداف کسب‌وکار مورد توجه قرار می‌گیرد. گردشگری امروزه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پویاترین صنایع در جهان مطرح است. در بسیاری از کشورها این صنعت به‌عنوان منبع اصلی درآمد، اشتغال، رشد بخش خصوصی و توسعه زیرساختار زیربنایی تلقی می‌شود. CRM راهبردی تجاری است که به جذب، حفظ و ارتقای مشتری می‌پردازد و سازمان‌ها با اجرای CRM قادر خواهند بود به مزیت رقابتی اصلی خود که همانا مشتریان است، دست پیدا کنند [23، صص 326-346].



همان‌گونه که از تفاوت کالا و خدمت بر می‌آید خدمات همزمان با تولید به مصرف می‌رسد. از آن جایی که مشتری نیز همزمان با تولید خدمت حضور دارد، تأثیر متقابل فرد یا سازمان ارائه‌دهنده خدمت با مشتری از ارکان بازاریابی خدمات به شمار می‌رود. در بازاریابی خدمات ارائه‌کننده خدمت و مشتری بر پیامد خدمت تأثیر می‌گذارد [24، ص 508]. سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات - که حرکت به سوی اصلاحات اقتصادی، بازار رقابتی و جهانی سازی را تجربه می‌کند - باید با به‌کارگیری راهکارهای جدید در جهت حفظ و گسترش مشتریان داخلی و خارجی خود تلاش کند و CRM می‌تواند روش مناسبی در سازمان‌ها جهت نیل به اهداف باشد [25، صص 262-271].

2-4- پیشینه تحقیق

در زمینه استقرار و امکان‌سنجی CRM در واحدهای خدماتی و بازرگانی تحقیقاتی صورت پذیرفته اما در رابطه با بررسی به تفکیک عوامل مؤثر بر مبنای مدل لیندگرین در اجرای CRM در صنعت گردشگری ایران هیچ‌گونه تحقیقی صورت نپذیرفته است.

مقاله‌ای مبنی بر بررسی فاکتورهای مؤثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری ایران در کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری - شهروند در سال 1386 نوشته دکتر ذگردی و مرضیه امیدواریان، ارائه شده است که در آن تحقیق شش عامل مدیریت دانش، تکنولوژی، کارکنان، مدیریت ارشد، شخصی سازی خدمات و یکپارچگی سیستم در سازمان مورد بررسی قرار گرفته است [26، ص 98].

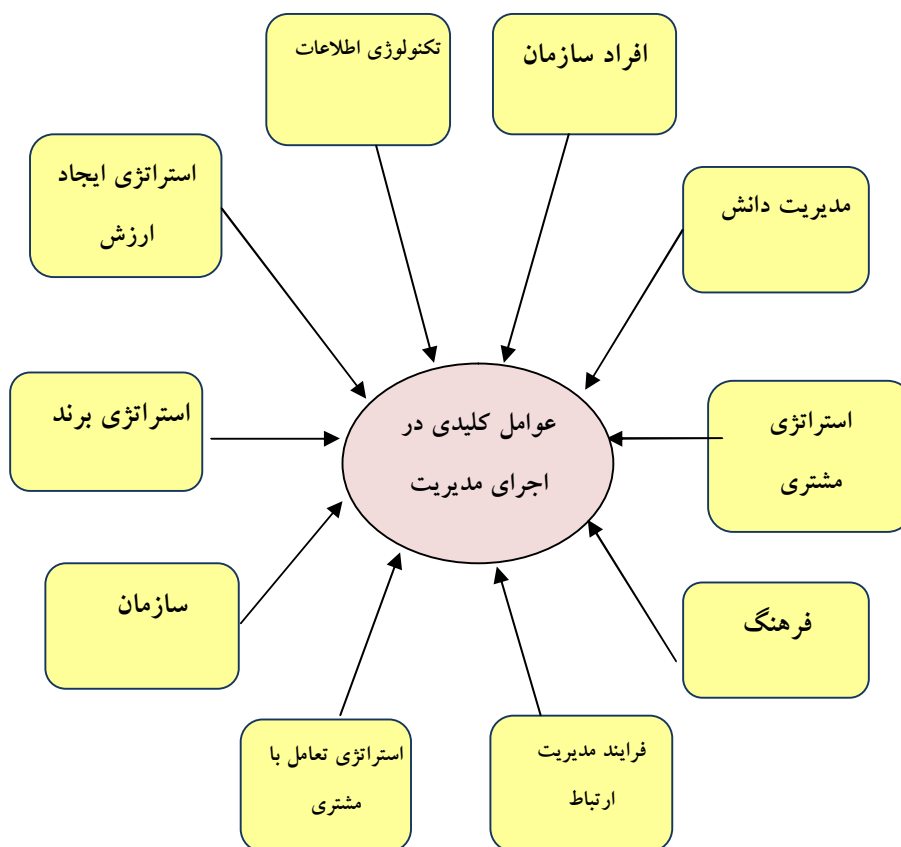
در تحقیق صورت گرفته توسط دکتر موعلی و مریم باوندپور در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر CRM و بررسی سهم هر یک از عوامل در اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری در اداره‌های پست شهرستان شیراز، هشت عامل کلیدی نگرش مدیران عالی، مدیریت تغییر، افراد، فرهنگ و سازمان، فناوری اطلاعات، راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش و فرایند مورد بررسی قرار گرفته است [27، ص 63].

در بازار رقابتی امروز برای پاسخ به نیاز مشتریان، ارائه‌دهندگان خدمات سفر به دنبال انجام فعالیت‌هایی هستند که بر شناسایی، توسعه و حفظ مشتریان با ارزش تمرکز کنند و این

فعالیت‌ها با عنوان مدیریت ارتباط با مشتری انجام می‌پذیرد. امروزه صنعت گردشگری، افزایش انتظارات و توقعات مشتری را تجربه می‌کند و موفقیت سازمانهای ارائه‌دهنده خدمت در صنعت گردشگری به توانایی آنها در ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان، راضی نگه داشتن آنان، ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان و ایجاد وفاداری در آنها مرتبط می‌باشد.

3- مدل نظری تحقیق

عوامل کلیدی در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری [17، صص 61-63].





فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- 1- تکنولوژی اطلاعات در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 2- افراد سازمان در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 3- مدیریت دانش در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 4- استراتژی مشتری در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 5- فرهنگ در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 6- فرایند در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 7- استراتژی تعامل با مشتری در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 8- سازمان در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 9- استراتژی برند در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.
- 10- استراتژی ایجاد ارزش در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در آژانس‌های مسافرتی بنیاد مستضعفان مؤثر است.

4- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق متشکل از مشتریان دو آژانس مسافرتی پرسپولیس و آیتو می‌باشد و 385 نفر از مشتریان به عنوان نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعیین شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد، برای تنظیم پرسشنامه و ادبیات تحقیق از منابع کتابخانه‌ای، اسناد و مدارک استفاده شده است. اعتبار محتوای این پرسشنامه به وسیله متخصصان در این زمینه و اساتید دانشگاه و همچنین اساتید راهنما و مشاور

و افراد خبره در سازمان ذی‌ربط مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ از نرم‌افزار 20 SPSS استفاده شده است. به این منظور یک نمونه اولیه شامل دو مجموعه 30 تایی پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ 0/910 به دست آمد.

در این پژوهش برای توصیف داده‌ها و مشاهدات پس از جمع‌آوری اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعاتی در نرم‌افزار آماری SPSS از شیوه‌های توصیف آماری از قبیل جدول‌های توزیع فراوانی، نمودارهای توصیفی استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن یا نرمال نبودن توزیع داده‌ها و برای بررسی هر یک از فرضیه‌ها از آزمون دو جمله‌ای استفاده شد. برای بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل و رتبه‌بندی عوامل مؤثر از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شده است و در نهایت از راه روش تاپسیس و هم‌چنین مدل آنتروپی شانون به رتبه‌بندی عوامل مؤثر ده گانه پرداخته شده است.

5- یافته‌های تحقیق

5-1- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جدول 1 ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	زن	28/8	سطح تحصیلات	زیر دیپلم	8/6
	مرد	71/2		دیپلم و فوق دیپلم	34/3
سن	کمتر از 25	11/7		لیسانس	46/8
	25-35	33/0		فوق لیسانس	8/8
	36-45	29/4		دکتر و بالاتر	1/6
	46-60	23/6		شغل	خانه دار
61 به بالا	2/3	دانشجو	8/3		
آژانس پرسپولیس	آیتو	66/2	کارمند		60
	پر سپولیس	33/8	شغل آزاد		17/4
			سایر مشاغل	5/5	



5-2- آزمون استنباطی

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

با توجه به جدول 2، عوامل ده گانه مدل لیند گرین در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری مؤثر است.

جدول 2 نتیجه آزمون دو جمله‌ای فرضیه‌ها

شماره فرضیه	سطح احتمال خطا (α)	سطح معناداری (Sig)	نتیجه آزمون
فرضیه اول	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه دوم	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه سوم	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه چهارم	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه پنجم	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه ششم	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه هفتم	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه هشتم	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه نهم	%5	0/000	رد فرضیه H0
فرضیه دهم	%5	0/000	رد فرضیه H0

جدول 3 نتیجه آزمون فریدمن فرضیه‌ها

شماره فرضیه	آماره آزمون کای دو (χ^2)	سطح احتمال خطا (α)	سطح معناداری (Sig)	نتیجه آزمون
فرضیه اول	4/571	%5	0/033	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه دوم	2/012	%5	0/012	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه سوم	2/077	%5	0/015	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه چهارم	1/091	%5	0/036	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه پنجم	1/190	%5	0/027	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه ششم	1/779	%5	0/023	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه هفتم	1/028	%5	0/035	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه هشتم	2/294	%5	0/017	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه نهم	2/273	%5	0/013	فرضیه H0 رد می شود.
فرضیه دهم	1/001	%5	0/032	فرضیه H0 رد می شود.



بنابر اطلاعات جدول، بین ده عامل مؤثر بر اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، تفاوت معناداری وجود دارد.

عوامل ده‌گانه مؤثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در دو آژانس مسافرتی آیتو و پرسپولیس مورد بررسی قرار گرفته است و از نظر مشتریان اولویت‌بندی براساس رتبه‌بندی فریدمن، روش تاپسیس و مدل آنتروپی شانون به شرح زیر می‌باشد:

جدول 4 نتیجه آزمون رتبه‌بندی فریدمن در بین ده عامل مؤثر

عوامل	رتبه	میانگین نمره
افراد سازمان	1	3/54
سازمان	2	4/93
استراتژی مشتری	3	5/05
فرایند مدیریت ارتباط	4	5/56
عامل تکنولوژی اطلاعات	5	5/59
فرهنگ	6	5/85
مدیریت دانش	7	5/92
استراتژی برند	8	6/10
استراتژی ایجاد ارزش	9	6/12
استراتژی تعامل با مشتری	10	6/33

جدول 5 نتیجه رتبه‌بندی براساس روش تاپسیس

رتبه‌بندی	0.1091	0.2055	0.1855	0.2364	0.2636	وزن (w)
	روابط بلندمدت	حفظ مشتری موجود	جذب مشتری جدید	وفاداری مشتری	رضایت مشتری	شاخص‌های مدیریت ارتباط با مشتری
1	10	10	10	10	10	افراد سازمان
2	7	8	6	7	8	سازمان
3	7	6	7	8	7	استراتژی مشتری
4	5	5	6	7	5	فرایند مدیریت ارتباط
5	6	5	6	5	4	فرهنگ
6	3	5	4	5	6	تکنولوژی اطلاعات
7	3	5	4	3	2	مدیریت دانش
8	4	3	2	3	5	استراتژی تعامل با مشتری
9	1	3	1	5	2	استراتژی برند
10	2	2	3	2	4	استراتژی ایجاد ارزش



جدول 6 نتیجه رتبه‌بندی براساس مدل آنتروپی شانون

رتبه بندی	وزن (W)	عوامل
1	0.15598	افراد سازمان
2	0.10833	سازمان
3	0.10304	استراتژی مشتری
4	0.09537	فرایند مدیریت ارتباط
5	0.0938	مدیریت دانش
6	0.09270	فرهنگ
7	0.09126	استراتژی ایجاد ارزش
8	0.0906	استراتژی تعامل با مشتری
9	0.08680	استراتژی برند
10	0.08195	تکنولوژی اطلاعات

6- نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری از راه سه روش فریدمن، تاپسیس و آنتروپی شانون نشان می‌دهد که افراد سازمان، سازمان، استراتژی مشتری و فرایند مدیریت ارتباط در تمام این روش‌ها به ترتیب حایز جایگاه اول تا چهارم اهمیت بوده است و در سایر اولویت‌ها می‌توان به تکنولوژی اطلاعات، فرهنگ، مدیریت دانش، استراتژی برند، استراتژی ایجاد ارزش و استراتژی تعامل با مشتریان اشاره کرد. به تناظر عوامل مؤثر ده‌گانه مدل لیندگرین، عامل‌های مدیریت ارشد، کارکنان و مدیریت دانش در مقاله دکتر ذگردی و امیدواریان در صنعت هتلداری ایران به ترتیب بیش‌ترین تأثیر را در اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری در هتل‌های استان تهران دارد و در گروه بعدی عوامل تکنولوژی، یکپارچگی سیستم و شخصی‌سازی خدمات قرار گرفته است. بررسی سهم عوامل مهم در اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری در اداره‌های پست شهرستان شیراز تحقیق صورت گرفته توسط دکتر موغلی و باوند پور حاکی از آن است که بعد مدیریت دانش در درجه اول اهمیت و در رتبه‌های بعدی نگرش مدیران عالی، مدیریت تغییر و فناوری اطلاعات قرار می‌گیرند.



در اولویت اول تحقیق صورت گرفته عامل «افراد سازمان» قرار دارد، زیرا شاخصه هر سازمان کارمندان و نحوه رفتار و برخورد آنان می‌باشد. صنعت گردشگری به علت ادغام چند رشته فعالیت همانند هتلداری، حمل و نقل از حساسیت زیادی برخوردار است، به وجود آمدن مشکلاتی در هتل رزرو شده، پرواز تعیین شده و... از مسائل غیر قابل اجتناب می‌باشد که با پاسخ‌گویی به موقع و دقیق کارکنان، مشتریان احساس رضایت می‌نمایند.

در رتبه دوم عوامل مؤثر ده‌گانه از هر سه روش رتبه‌بندی از نظر مشتریان دو آژانس مسافرتی، «سازمان» حائز اهمیت می‌باشد، میزان تعهد آژانس در برابر خدمتی که وعده داده می‌شود و تطابق کامل در زمان استفاده از آن خدمت بسیار اهمیت دارد. نظارت دقیق مدیریت ارشد بر اجرای قوانین از عوامل تأثیرگذار بر اجرای مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد.

در رتبه سوم از طریق هر سه روش رتبه‌بندی «استراتژی مشتری» قرار دارد. ارائه خدمات مطلوب‌تر به مشتری در مراجعه بعدی به آژانس، براساس تکریم مشتری قدیمی و رسیدگی به نارضایتی مشتری و جبران آن از راه ارائه خدمتی ویژه همانند عودت مبلغی از هزینه دریافت شده توسط آژانس، ارسال هدیه و غیره برای کسب رضایت مشتری در راستای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری مؤثر می‌باشد.

از نظر مشتریان جامعه آماری این تحقیق، «فرایند مدیریت ارتباط» در چهارمین جایگاه رتبه‌بندی قرار دارد. هماهنگی و کار گروهی سازمان‌یافته در زمان ارائه خدمت از قبیل هماهنگ بودن واحدهای مختلف سازمان از جمله واحد فروش بلیط، واحد رزرواسیون، قسمت صندوق و صرف زمان منطقی در زمان انجام این قبیل فعالیت‌ها سبب اجرای مؤثر ارتباط با مشتری می‌شود.

در تحقیق انجام شده عامل دیگری که در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری نقش مهمی ایفا می‌کند، «تکنولوژی اطلاعات»، «فرهنگ» و «مدیریت دانش» می‌باشد. استفاده از سیستم‌های اتوماسیون و به‌کارگیری فناوری ارتباطات، برقراری جو مشتری‌مداری، توجه به خواسته‌های مشتری و به‌کارگیری پیشنهادها و انتقادهای مشتری، آژانس را در بهبود و ارتقای کیفیت یاری می‌رساند.

به نظر مشتریان نمونه مورد بررسی عامل «استراتژی برند» سبب اطمینان به آژانس از جهت اعتبار داخلی و خارجی می‌شود. اهمیت قدمت و شهرت آژانس نشان‌دهنده این است که در



طول زمان، آژانس با رعایت قوانین و حقوق مشتری توانسته جایگاه خود را در بازار رقابتی حفظ کند و به پشتوانه مشتریان وفادار، مدت زمان طولانی به ارائه خدمت و فعالیت در حوزه گردشگری پردازد.

از نظر مشتریان آژانس عامل «استراتژی ایجاد ارزش» و «استراتژی تعامل با مشتریان» در جایگاه بعدی اولویت قرار می‌گیرند. متمایز بودن خدمات ارائه‌شده از سایر رقبا و رتبه‌بندی و گروه‌بندی مشتریان وفادار و ایجاد وجه تمایز بین گروه‌های مختلف مشتریان سبب اجرای مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود.

7- منابع

- [1] Baker M-J., Hart S.; The marketing book; Sixth Edition, 30 Corporate Drive, Suite 400, Burlington, MA 01803, USA, ISBN: -7506-0-978 5-8566, pp38-40, 2008.
- [2] Rodríguez-Pinto J, Carbonell P., Rodríguez a-I;"Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance"; *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 28 ,PP. 145–154, 2011.
- [3] Bohling T., Bowman D., La Valle S., Mittal V., Narayandas D., Ramanin G., Varadarajan R.;"CRM implementation: Effectiveness issues and insights", *Journal of Service Research* ,9 (2),pp .89, 2006.
- [4] Reynolds J.; A practical guide to CRM: Building more profitable customer relationships; PP . 5-15, 2002.
- [5] Handen L.; Putting CRM to work: The rise of the relationship; pp 7-18, Toronto: Wiley Library, 2000.
- [6] Chalmeta R.;"Methodology for customer relationship management"; *The Journal of System and Software*, Vol. 79, pp.1015-1024, 2006.

- [7] Brown A., Stanley; Customer relationship management: A strategic imperative in the world of business; John Wiley & Sons, Canada Ltd, pp.12-14, 2000.
- [8] Fan Y-W., Ku E.; Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: The effect of knowledge sharing; *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 2, February 2010, PP203–223
- [9] Bull C-h.;"Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation"; pp.4-6, 2003.
- [10] Lee A. ;"Customer relationship management for hotels in hong kong"; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, 2010pp. 139-159, 2010.
- [11] Lay G., Schroeter M. Biege S.;"Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets"; *European Management Journal* 27, PP .442– 455, 2009.
- [12] Nicolett M., Andren E., Gilbert M.;"Challenges of aggregating and managing catalog content"; *Gartner Group Report* , pp 4, April 12, 2000.
- [13] Zablah A-R., Bellenger D-N., Johnston W-J.;"An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon"; *Industrial Marketing Management* 33, 475– 489, 2004.
- [14] Chen Q. Chen H-M.;"Exploring the success factor of eCRM strategies in practice"; *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, Isn:4 ,pp 334-343, 2004.



- [15] Sin Leo Y-M., Tse Alan C-B., Yim Frederick H-K.; "CRM: conceptualization and scale development"; *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp.1264 – 1290, 2005.
- [16] Mendoza L-E., Marius A., Pérez M., "Griman A-C.; Critical success factors for a customer relationship management strategy"; *Information and Software Technology*, pp. 913 -945, 2006.
- [17] Lindgreen A., Palmer R., Vanhamme J., Wouters J.; "A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships", *Industrial Marketing Management* 35, 57 – 71, 2006.
- [18] اعرابی س.م، ایزدی د.؛ مدیریت جهانگردی: مبانی، راهبردها و آثار؛ تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 69. 1378.
- [19] Tajeddini K., Trueman M.; "Managing Swiss hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry"; *International Journal of Hospitality Management* 31, 1119– 1129, ۱۳۷۸ .
- [20] Chen W-J.; "Factors influencing internal service quality at international tourist hotels"; *International Journal of Hospitality Management* 35, 152–160, 2013.
- [21] یآوری ک، قلی‌زاده م، آقائی م، مصطفوی س.م.ح؛ «تأثیر مخارج توریسم بر رشد اقتصادی کشورهای عضو سازمان کنفرانس اسلامی»؛ مجله تحقیقات اقتصادی. شماره 91. 1389.222
- [22] World Travel & Tourism Council Report 2011; Report of Iran ,pp 5-20
- [23] Reimann, M., Schilke, O., Jacquelyn S, Customer Relationship Management and firm performance: the mediating role of business strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*. (2010) 38:326–346



[24] کاتلر ف.؛ مدیریت بازاریابی، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل؛ ترجمه بهمن فروزنده، چاپ دوم نشر آموخته، ص 1382.508.

[25] Wu Sh-I., Li P-Ch., "The relationships between CRM, RQ and CLV based on different hotel preferences"; *International Journal of Hospitality Management* 30, pp. 262–271, 2011.

[26] ذگردی ح.، امیدواریان م.؛ شناسایی فاکتورهای مؤثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع خدماتی؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، زمستان 1385.

[27] موغلی ع.، باوندپور م.؛ «شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری و بررسی سهم هر یک از عوامل در اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری»؛ نشریه مدیریت فردا، شماره 23 سال نهم، ص 63-76، بهار و تابستان 1389.

تفکیک، ادغام و طراحی وزارت‌خانه‌های جدید در ایران:

تحلیلی نظری

حسن دانایی‌فرد*

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: 92/2/11

دریافت: 91/11/2

چکیده

اگرچه تغییرات در ساختار دولت پدیده جدیدی در مدیریت ملی جمهوری اسلامی ایران نیست ولی تفکیک، ادغام و گاهی اوقات طراحی وزارت‌خانه‌های جدید در دهه اخیر فراوانی بیش‌تری داشته است. مهم‌ترین سؤالی که در سال‌های اخیر در باب چنین نوع بازسازماندهی‌ها در دولت، فراروی اندیشمندان و اندیشه‌ورزان مدیریت در دولت قرار گرفته آن است که «دلایل عقبه چنین اصلاحاتی چیست؟» صرف‌نظر از اینکه روش‌شناسی چنین تحولاتی در ساختار دولت و منطق تفکیک، ادغام و گاهی اوقات طراحی وزارت‌خانه‌های جدید چه بوده است، نویسنده تلاش دارد نوعی تحلیل نظری از چنین پدیده‌ای در نظام سیاسی ایران ارائه دهد. چهار رویکرد هدفمندی، محیطی، سیاست‌گذاری عمومی و نهادی مبنای این تحلیل نظری خواهند بود.

واژه‌های کلیدی: تحولات ساختاری کلان دولت، طراحی وزارت‌خانه‌های جدید، تحلیل نظری، مدیریت در دولت، چارچوب‌های نظری.

1- مقدمه

هر نظام سیاسی یا هر حکومتی بر اساس قانون اساسی یا قوانین مادر خود وظایف حکومت را به صورت نقشه کلان ترسیم می‌کند. با توجه به نوع نظام سیاسی (دموکراتیک، سلطنتی، مردم‌سالاری دینی و...) وظایف مشخص شده برعهده مجموعه‌ای به نام دولت قرار می‌گیرد. دولت موظف است میثاق مردم و حکومت (در نظام‌های دموکراتیک و مردم‌سالار دینی) و میثاق‌نامه پادشاه (در نظام‌های سلطنتی) را در عمل اجرا کند. برای تقسیم‌بندی کارویژه‌های مصرح در قانون اساسی برای انجام مأموریت دولت چهار شیوه وجود دارد: تقسیم‌بندی کارویژه‌ها (وزارت‌خانه‌ها) بر اساس هدف (تأمین آب آشامیدنی، امنیت اجتماعی، سلامت عمومی، کنترل جرم، تأمین آموزش و پرورش، امنیت دفاعی، برقراری عدالت و...)، بر اساس فرایند (فرایند مهندسی، فرایند پزشکی، حسابداری ملی، آمار و اطلاعات ملی)، بر اساس ارباب رجوع (کشاورزان، بیماران، نظامیان، مجرمان و آسیب‌دیدگان، تحصیل‌کودکان، رانندگان، فقرا و...) و بر اساس مکان (جنوب، شمال، مغرب، مشرق و یا نام استان‌ها نیز می‌تواند قید شود). مطالعات نشان می‌دهد که تقسیم‌بندی فرایندی کمتر متداول است ولی تقسیم‌بندی بر اساس ارباب رجوعان یا جامعه هدف معمول است (برای مثال وزارت زنان در برخی کشورها). تقسیم‌بندی مکانی نیز گاهی اوقات متداول است. برای مثال این امر در اسکاتلند صادق است. اما تخصیص بر اساس هدف و یا کارویژه‌ای که باید ارائه شود، بسیار متداول است. اگرچه فعالیت‌های دولت بسیار متعدد و متغیرند، همه آنها درون گروه‌بندی‌های آسان نمی‌گنجند. حتی زمانی که تعدادی از گروه‌های کارویژه‌ای وجود دارند که به نظر هم مرتبط هستند، همیشه روشن نیست آیا این کارویژه‌ها باید درون تعدادی از وزارت‌خانه‌های کوچک تخصیص داده شوند یا در یک وزارت‌خانه بزرگ.

در عین حال تقریباً بیشتر کشورها بر اساس اصل کارویژه‌ای یا هدف‌محور، وزارت‌خانه‌ها را توزیع کرده‌اند. در ایران نیز بر اساس این شیوه ساماندهی شده است. با این توصیف تفکیک، ادغام و طراحی وزارت‌خانه‌های جدید در دهه اخیر شدت بیشتری پیدا کرده است. این پدیده در فضای سیاسی ایران موافقان و مخالفانی داشته است. مخالفان مدعی‌اند که مبنای تصمیم‌های دولت در دولت احساسات است نه تعقل، ادغام‌ها به شیوه کشورهای غربی است،



برخی ادغام‌ها برای حذف وزیر است، ادغام‌ها وزارتخانه‌ها فیزیکی است نه محتوایی، ادغام‌ها تجلی نوآوری در دولت به هر قیمتی است و... [1]. هدف نویسنده، تحلیل ژورنالیستی این پدیده در فضای سیاسی کشور نیست، بلکه ارائه تحلیلی نظری از چنین رخدادی است بدون اینکه جانبداری در تحلیل را مد نظر قرار دهد. به طور کلی برای اصلاح وزارتخانه دلایلی وجود دارد که می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

1. دولت خط‌مشی ملی جدیدی وضع کرده است که ترکیب فعلی وزارتخانه‌ها نمی‌تواند آن خط‌مشی را در عمل اجرا کند یا اینکه قصد دارد جهت خط‌مشی فعلی را تغییر دهد.
2. می‌خواهد پویایی در دولت را با تغییر، ترکیب، ادغام و طراحی وزارتخانه‌ها، به جامعه و افکار عمومی نشان دهد و ثابت کند دولت مترقی است و با پویایی‌های محیط متحول می‌شود.
3. قصد دارد خود را با تغییرات اصلی در محیط انطباق دهد.
4. قصد دارد کارایی فنی و یا ارتقا یا بار اداری را کاهش و یا هماهنگی را افزایش دهد.
5. قصد دارد کارویژه‌های جدید در دولت طراحی کند که ترکیب فعلی وزارتخانه‌های توان آن را ندارد.

بی‌تردید هر دولتی می‌بایست برای انجام تفکیک، ادغام یا طراحی وزارتخانه سند آسیب‌شناسی وضع موجود و سیمای مطلوب را طرح و با «قرائن» و نه با حرف‌ها و حدیث‌ها، عمل خود را توجیه کند. اگرچه برای طراحی دولت، تفکیک ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید روش‌شناسی‌هایی وجود دارد ولی هدف نویسنده واکاوی این روش‌شناسی‌ها نیست. تلاش نویسنده آن است که در پرتو چهار نحله نظری، پدیده «تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید» را تبیین نظری کند. از این رو چهار نحله «هدف‌مندی، وابستگی محیطی، نهادی و سیاست‌گذاری ملی» کانون تمرکز این تحلیل نظری خواهد.

2- تأملی بر دستگاه حکمرانی ملی در ایران

قانون اساسی سند موثق «فلسفه سیاسی» جمهوری اسلامی ایران است. در این سند نوع حکومت، نحوه اعمال حاکمیت ملی، سازوکارهای کلان حکومت‌داری، جوهره سیاست‌های



کلان کشور به تصویر کشیده شده است. حاکمیت مطلق بر عالم از آن خداست و در کشور اسلامی در زمان غیبت امام زمان، حکومت در پرتو ولایت فقیه اعمال می‌شود که در سایه تفکیک قوا (قوه مجریه، مقننه، قضائیه) اراده خداوند بر جامعه اسلامی ساری و جاری می‌شود و نقش مردم در حکومت نیز در بندهایی از سند فوق تشریح شده است. قوه مجریه بعد از رهبری نظام در رأس امور اجرایی کشور و متولی اصلی اعمال اراده مردم (در سایه اراده خداوند) کشور است. قوه مجریه در پرتو قانون اساسی تلاش می‌کند سیاست‌های کلان کشور را در قالب طراحی سیاست عمومی در عمل پیاده‌سازی کند. وزارتخانه‌ها به مثابه «کابین خلبان یا کشتی» دولت (در اینجا به معنای قوه مجریه)، دستگاه عظیم بخش دولتی (متشکل از سازمان‌های دولتی) را راهبری و هدایت می‌کنند. بی‌تردید وقتی نظام جمهوری اسلامی قصد تشکیل دولت کرد، نوعی چارچوب مفهومی از کارویژه‌های اصلی‌ای را که دولت باید انجام دهد، به صراحت یا به صورت ضمنی ترسیم کرد تا بر اساس آنها دولت را طراحی کند (مأخذ چنین چارچوبی ممکن است قانون اساسی، نظرات خبرگان و مطالعات تطبیقی سایر دولت‌ها بوده باشد).

جامعیت و مانعیت این چارچوب مفهومی، منطبق فرایندی بین کارویژه‌ها و رابطه منطقی این چارچوب با اهداف غایی نظام جمهوری اسلامی به شرایط زمانی حاکم بر تدوین چنین چارچوبی، ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های کشور، فهم متولیان و طراحان آن چارچوب، تصویر حکومت از نقش‌های کلیدی دولت (تنظیمی، شناختی و هنجاری) و برداشت نظام سیاسی از پیوندهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی مردم و دولت، رابطه نظام سیاسی با سایر کشورها و به طور کلی اوضاع و احوال داخلی و خارجی دارد. بی‌تردید با تحولات محیطی و تغییرات در خواسته‌ها و تقاضای شهروندان، چنین چارچوبی با همه عناصر آن، روابط و پیوندهای درون و برون دولتی دچار تغییر و تحول خواهد شد. با این اوصاف وزارتخانه‌ها بر اساس کارویژه‌های مندرج در چارچوب مفهومی دولت در عمل طراحی می‌شوند. این وزارتخانه‌ها متولی اصلی اجرای سیاست‌های عمومی‌اند. سازمان‌ها و واحدهای تابعه وزارتخانه‌ها بازیگران اصلی چنین وظیفه‌ای‌اند. رئیس دولت می‌تواند وزارتخانه‌ها را تفکیک، ادغام، منحل و یا گاهی اوقات ایجاد کند. سیر تطور، اصلاحات وزارتخانه‌ها در ایران در پنج دوره از زمان قاجار تاکنون [2] را در شکل شماره 1 می‌بینید.



همانطور که گفته شد «تفکیک، ادغام و طراحی وزارت‌خانه‌های جدید» پدیده جدیدی در دولت ایران نیست. سیر تطور تاریخی تحولات در دولت نشان می‌دهد که مسئله تحولات ساختاری در دولت از زمان قاجار تاکنون مورد توجه دولت‌مردان بوده است. در این بازه تاریخی، در دوره صدارت میرزاشفیعی‌مازندرانی در ابتدای دوران قاجار کم‌ترین (3 وزارت‌خانه) و دوره نخست‌وزیری میرحسین موسوی بیش‌ترین (24 وزارت‌خانه) تعداد وزارت‌خانه را داشته‌ایم. نمودارهای تحولات ساختاری عصر قاجار، مشروطیت، پهلوی اول و پهلوی دوم و انقلاب اسلامی و انقلاب اسلامی در دولت دهم را نشان می‌دهد.

3- اهداف تفکیک، ادغام و طراحی وزارت‌خانه‌های جدید

بی‌تردید همه اصلاحاتی که در دستگاه کلان دولت رخ می‌دهد، مبتنی بر اهدافی است. بنابراین منطقی در عقبه تغییرات وجود دارد. همان‌طور که دولت کنونی نیز منطق خود را مطرح کرد [2] و بر این اساس وقتی دولتی اقدام به تحولات ساختاری کلان در دستگاه حکمرانی ملی می‌کند، ممکن است به دنبال اهداف زیر باشد:

1. بهبود پاسخ‌گویی ملی وزارت‌خانه‌ها: سلسله مراتب پاسخ‌گویی در دولت مؤید آن است که وزرا در برابر کابینه و رئیس‌جمهور بایستی پاسخگو باشند و از طرف دیگر دستگاه‌های اجرایی تحت نظارت هر وزارت‌خانه‌ها نیز در قبال مردم نیز بایستی پاسخگو باشند و همین‌طور رئیس‌جمهوری نیز باید در برابر مجلس شورای اسلامی پاسخگو باشد. منظور از پاسخ‌گویی آن است که «در برابر مصرف پول ملت چه کارهایی برای شهروندان انجام شده است». همه‌ی دولت‌ها تلاش می‌کنند پاسخ‌گویی را در دوره عمر خدمتی خود ارتقا دهند، این واژه‌ی «دولت پاسخگو» در ادبیات سیاسی - مدیریتی کشور و همین‌طور در ادبیات سیاسی - مدیریتی دانش علوم خط‌مشی و مدیریت دولتی، بسیار متداول است. پاسخ‌گویی مالی، قانونی، اخلاقی، عملکردی و دموکراتیک شاخص‌های اصلی پاسخ‌گویی عمومی دولت است. اگر دولتی احساس کند ترکیب وزارت‌خانه‌ها، تعداد و کیفیت آن‌ها طوری است که مانع ارتقای پاسخ‌گویی است، ممکن است دست به تفکیک، ادغام و یا طراحی وزارت‌خانه‌های جدید بزند. دولتی دولت‌ها سندی تدوین می‌کنند که با سنجش پاسخ‌گویی در وضع موجود و مطلوب



شکاف آن را به نحوه‌ای قانع‌کننده به ترکیب و کیفیت وزارتخانه‌ها نسبت می‌دهد، صرف گفتن اینکه تغییرات ساختار دولت، پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد، چندان عقلایی نیست. دولت باید در آن سند نشان دهد چگونه تفکیک، ادغام یا طراحی وزارتخانه‌های جدید پاسخ‌گویی را ارتقا می‌دهد. اگر شهروندان وزارتخانه‌ای را بسیار پاسخگو می‌دانند، اگر نمایندگان مجلس وزارتخانه‌ای را بسیار پاسخگو می‌دانند، توجیه دولت‌ها برای تحول ساختاری دولت چندان معقول به نظر نمی‌رسد.

2. صرفه‌جویی مالی: یکی از معیارهای کوچک‌سازی دولت، کاهش بار مالی دولت است. تعداد وزارتخانه‌ها ممکن است بار مالی دولت را افزایش داده باشد، بنابراین دولت‌ها باید شاخص‌های هزینه‌های عمومی هر وزارتخانه‌ها را به‌طور دقیق در سند توجیه ادغام، تفکیک یا طراحی وزارتخانه‌ها ارائه دهد و نشان دهد که تحول ساختاری چقدر بار مالی دولت را کاهش می‌دهد. صرف گفتن کاهش بار مالی دولت کفایت نمی‌کند، وقتی ادغام به معنای جسیباندن و تعویض تابلوی سردر وزارتخانه‌ها باشد.

3. ارتقای کیفیت مدیریت برنامه‌های ملی: از آنجایی که دولت متولی و مجری خط‌مشی‌های عمومی است و خط‌مشی‌ها متشکل از برنامه‌های مختلف ملی است، یکی از چالش‌های بزرگ فراروی دولت‌ها، مدیریت برنامه‌ها و پروژه‌های ملی است. تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید باید کیفیت مدیریت برنامه‌های ملی را افزایش دهد. بر این اساس دولت در سند توجیه تحول ساختاری وزارتخانه‌ای باید نحوه تأثیرگذاری چنین تحولاتی در کیفیت مدیریت برنامه‌های ملی را نشان دهد.

4. افزایش انسجام وزارتخانه‌ای: در صورتی که ماشین ستادی دولت (وزارتخانه‌ها) هدف واحدی را دنبال نکنند، منابع مالی در اختیار دولت بهینه مصرف نخواهد شد. به نظر می‌رسد تفکیک، ادغام یا طراحی وزارتخانه‌های جدید نقش مهمی در تقویت انسجام ماشین خط‌مشی‌گذار دولت ایفا می‌کند و دولت باید در سند توجیه تحولات ساختاری خود به این نکته اشاره کند.

5. تقویت تعامل با سایر قوای کشور: گاهی اوقات تفکیک، ادغام و یا طراحی وزارتخانه‌های جدید می‌تواند تعامل با قوای مقننه و قضائیه را تقویت کند. چگونگی تحقق این امر باید در سند توجیهی تحولات ساختاری دولت نشان داده شود.



6. کاهش هزینه‌های مبادله‌ای یعنی وزارت‌خانه‌ای: تعاملات وزارت‌خانه‌ای هزینه‌هایی را در پی خواهد داشت. روانی تعامل منجر به کاهش این هزینه‌ها می‌شود.
7. مدیریت‌پذیری وزارت‌خانه‌ای: گاهی اوقات حجیم‌بودن وزارتخانه مدیریت‌پذیری آن را برای رئیس دولت دشوار می‌سازد. از این رو تلاش می‌کند با کاهش بار تصدی‌گری دولت و روی‌آوری به حکمرانی ملی تعداد وزارت‌خانه‌ها را کاهش دهد تا امر مدیریت ماشین عظیم دولت ساده‌تر شود.
8. حذف شخصی وزیر: برخی از اندیشمندان علوم سیاسی معتقدند برخی دولت‌ها برای حذف وزیری یا کاهش قدرت گروهی دست به تفکیک، ادغام و گاهی اوقات طراحی وزارت‌خانه جدید می‌زنند.

4- گونه‌شناسی تحولات ساختاری کلان (وزارت‌خانه‌ها) در دولت

- تغییر، اصلاح، بازسازمانی یا بازطراحی، از جمله عبارت‌های متداول در ادبیات وزارتخانه است. از این رو وقتی سخن از تحول در ساختار دولت به میان می‌آید، اشاره به انواعی از تحولات دارد که می‌توان به صورت خلاصه به شرح زیر مطرح کرد [5 و 4 و 3]:
1. ادغام وزارت‌خانه‌ای: ممکن است دو یا چند وزارت‌خانه در هم ادغام شده و هویت جدیدی برپا شود. ادغام وزارت صنایع و معادن با وزارت بازرگانی در دوران پهلوی دوم، ادغام وزارت تجارت با فواید عامه در دوره مشروطیت، وزارت اقتصاد از وزارت تجارت و فواید عامه شکل گرفت (نخست‌وزیری امیر اسدالله علم)، ادغام بازرگانی و اقتصاد، بازرگانی و پیشه و هنر، دارایی و اقتصادی، اقتصاد ملی و بازرگانی. ادغام وزارت جهادسازندگی و کشاورزی (در دوران سید محمد خاتمی). بازرگانی، صنایع و معدن، راه و مسکن و شهری در دولت محمود احمدی‌نژاد (نفت و نیرو، کار و امور اجتماعی و تأمین اجتماعی در دستور کار دولت است، اگرچه متوقف شده است).
 2. تفکیک وزارت‌خانه‌ای: یک وزارت‌خانه ممکن است تبدیل به دو یا چند وزارت‌خانه با هویتی جدید شود. تفکیک وزارت اقتصاد به سه بخش مستقل اداره کل تجارت، اداره کل



فلاحیت و اداره کل صنعت از دوران پهلوی اول؛ تفکیک وزارتخانه صنایع و معادن به سه وزارتخانه صنایع، صنایع سنگین و معادن و فلزات در دوره میرحسین موسوی؛

3. طراحی وزارتخانه جدید: ممکن است یک وزارتخانه جدید با کارویژه‌ای جدید طراحی شود. تأسیس وزارتخانه رفاه و تأمین اجتماعی در دوران تصدی سید محمد خاتمی، تشکیل وزارت ورزش و جوانان در دوران تصدی محمود احمدی‌نژاد، تأسیس وزارت نفت در زمان ریاست جمهوری شهید محمدعلی رجایی، تأسیس وزارت برنامه و بودجه و سپاه پاسداران در دوره نخست‌وزیری میرحسین موسوی.

4. انتقال وظایف: بخشی از وظایف یک وزارتخانه ممکن است به وزارتخانه دیگری منتقل شود.

5. انحلال وزارتخانه‌ای: یک وزارتخانه ممکن است بنا به علل مختلف و بر اساس قانون جذب یا منحل شود.

5- رویکردهای نظری به تحلیل تغییر و تحولات وزارتخانه‌ای

مهم‌ترین کارویژه نظریه‌ها کمک به فهم پدیده‌ها، جهت‌دهی جریان‌های پژوهشی و همین‌طور به‌کارگیری عملی آن نظریه‌ها در عرصه کاربردی است. نظریه‌ها مدعی‌اند «رفتار و کنش پدیده‌ها را آنطور که به صورت طبیعی عمل می‌کنند، توصیف و تبیین کرده و بر اساس چنین تبیینی می‌توانند کاربران را به پیش‌بینی رفتار و کنش پدیده مورد نظر تجهیز کرده و کنترل آن پدیده را برای کاربران میسر سازند». نظریه‌ها در این نگاه به‌سان شابلونی عمل می‌کنند که به کاربران کمک می‌کند حد و حدود پدیده‌ها را مرز و محدوده آنها را تشخیص دهند. هر پدیده‌ای که در قلمروی آن نظریه (از حیث محتوایی) رخ می‌دهد را می‌توان بر اساس آن نظریه تحلیل کرد. در این راستا تحلیلگر واقعیات رخ داده را بر محتوای هر نظریه تطبیق داده و پدیده‌ها را تحلیل می‌کند. پدیده «تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید» پدیده‌ای است که نه تنها در کشور ما، بلکه در همه کشورها رخ داده، می‌دهد و خواهد داد. تحلیلگران دولت به کمک نظریه‌های مختلف تلاش می‌کنند آنها را تحلیل کنند. در اینجا این پدیده در قالب چهار رویکرد «هدفمند، محیطی، سیاست‌گذاری ملی و نهادی» تحلیل می‌شود.



6- رویکرد کلان هدفمندی بازیگران سیاسی

این رویکرد کلان به طور کلی مدعی است، اهداف غایی عقبه ذهن بازیگران کلیدی دولت خاستگاه «تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید» است. به زعم تحلیلگران این نحله، بازیگران سیاسی دولت بنا به قدرت‌مندی و مجهز بودن به مهارت‌های مدیریت ملی اهداف خود را با اقتباس و اجرای چنین تغییر و تحولاتی در وزارتخانه‌ها دنبال می‌کنند. مدل‌های درون این رویکرد با تمرکز مسائل تصویری بازیگران دولت و انگیزه‌های درونی آنها تلاش می‌کنند چرایی رخداد چنین پدیده‌ای را درک کنند؛ به عبارت دیگر، مدل‌های مندرج در این رویکرد به کمک برملا ساختن اهداف غایی رئیس دولت و کابینه تلاش می‌کند تحولات وزارتخانه‌ای را تبیین کنند. در این رویکرد سه مدل قابل بررسی است:

1. رویکردهای سیاسی: هر نامزد ریاست جمهوری در بازه تبلیغاتی خود نویدهایی به شهروندان و هواداران خود می‌دهد که در صورت انتخاب آن وعده‌ها را در عمل پیاده می‌کند. بر این اساس پس از تصاحب کرسی ریاست جمهوری تلاش می‌کند ماشین عظیم دولت را محملی برای تحقق وعده‌هایی سیاسی خود قرار دهد. از این رو به علت «نیاز سیاسی تصویری به تغییر ساختار کلان دولت و برملا شدن بی‌کفایتی‌های تصویری چیدمان ساختاری موجود وزارتخانه‌ها»، دولت دست به تغییر و تحولاتی می‌زند تا بتواند اهدافی (ارتقای کارایی و...) را که پیشاپیش تعیین کرده، محقق سازد. از منظر رئیس دولت، ساختارهای وزارتخانه‌ای موجود مانع تحقق چنین اهدافی هستند، پس دست به تغییر و تحول آنها می‌زند (اگر سیاست‌های کلان کشور و برنامه‌های توسعه نیز رهنمود کلی در باب کوچک‌سازی دولت در خود داشته باشند، خردمایه مستحکم‌تری در اختیار دولت برای تغییر خواهد بود). در این مدل «اهداف سیاسی - حزبی» تحولات را تعیین می‌کند. حزب حاکم عقبه دولت تلاش می‌کند با دست‌کاری وزارتخانه «ریشه‌های حزبی» خود را با تغییر و تحولات کلان در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، چنان در خاک نظام سیاسی مستحکم سازد که بتواند مسیر حاکمیت حزب خود را تداوم بخشند. در این مدل دولت با تغییر ساختار کلان تلاش دارد تا ماندگاری قدرت حزب عقبه خود را تقویت کند. سعی بر آن است که در عرصه اقتصادی، عقبه اقتصادی حزب را تقویت کند پس دست به اقداماتی می‌زند که چنین مهمی محقق شود.



همین امر در مورد سایر عرصه نیز صادق است. رویکرد سیاسی به دولت، منجر به شکل‌گیری دولت حزبی - سیاسی می‌شود که همه چیز را در لنز و قالب منافع حزبی می‌بیند. در این رویکرد هر رخدادی بر مرکب قضاوت سیاسی - حزبی تحلیل می‌شود. تخصیص سیاسی یا مچ‌گیری سیاسی، نیروی رانش بسیاری از تغییر و تحولات ساختاری - اداری دولت است. بنابراین عقلانیت سیاسی بر سایر عقلانیت‌ها (اقتصادی، حرفه‌ای، مدیریتی، قانونی و...)، غلبه پیدا می‌کند. در این رویکرد تبعیت حزبی هویت فردی، گروهی و سازمانی افراد را تعیین می‌کند نه پایبندی آنها به قانون اساسی، ارزش‌های ایدئولوژیک و ملی هر کشور. در این رویکرد هر آنچه نفع حزبی در آن باشد، جایز و رواست و غیر از آن به نفع نظام سیاسی نخواهد بود.

2. رویکردهای مدیریت بار کاری و حکمرانی ملی: در این مدل «تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید» مدلول مدیریت هزینه‌های عمومی و بهترساختن حکمرانی ملی است. بار کاری دولت باعث می‌شود تا در پرتو تفکیک کارویژه‌های حاکمیتی و تصدی‌گری، اندازه برخی از وزارتخانه‌ها کوچک، برخی منحل، تعدادی ادغام و تعدادی از هم تفکیک می‌شوند. در این رویکرد، عقلانیت مدیریتی منجر به شکل‌گیری «دولت مدیریتی» می‌شود که به هدف ارتقای کارایی ملی، دستگاه عظیم ماشین اداری دولت (وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی) را به نحوی دست‌کاری می‌کند که ضمن کاهش بار کاری دولت، هزینه‌ها محدود و حکمرانی ملی به شکل و محتوای غنی‌تری بر جامعه اعمال شود. در این نگاه منطق توجیه‌کننده بازآرایی دولت مدیریتی است و نه سیاسی. مدیریت ملی در این منطق با تمرکز بر ظرفیت‌ها، پتانسیل‌ها از یک طرف در کاهش هزینه‌ها و بار مالی می‌کوشد و از طرف دیگر تلاش می‌کند دستگاه دولت را به نحوی بسته‌بندی کند که اهداف کلان دولت را بر محوریت غایات مندرج در قانون اساسی محقق سازد.

حالت افراطی این رویکرد، باور شدید به «کوچک زیباست» است. مدیریت سیاسی در این رویکرد تلاش می‌کند تا حد ممکن دولت را کوچک سازد (طوری که دولت مانعی بر سر راه بخش خصوصی نبوده و خادم ارتقای منافع شرکتی باشد نه منافع عامه). منتقدان این رویکرد مدعی‌اند حاصل این نگاه افراطی «دولت خصوصی‌شده متکی به جیب مردم» است. عده‌ای معتقدند چنین رویکردی منجر به برون‌سپاری قانون اساسی هر کشوری به دست بخش



خصوصی خواهد شد. مدیریت‌گرایی دولتی حاکم بر این رویکرد، نظام سیاسی را وابسته علیل و ضعیف بخش خصوصی می‌کند که هیچ اراده‌ای از خود نخواهد داشت و صرفاً کار چاق‌کن بخش دولتی به کمک پول عمومی است. مدیریت دولتی نوین در بخش دولتی، تجلی این نوع جهت‌گیری است که تلاش دارد ضمن بهره‌گیری از فنون و استراتژی‌های بخش خصوصی، ارزش‌های حاکم بر بخش خصوصی را درون فضای عمومی (مدیریت دولتی) تزریق کند. به طور خلاصه این رویکرد برای تغییر ساختار دولت، «بر طبل مدیریت ملی اثربخش کارآمد» می‌کوبد [6].

3. رویکردهای عقلایی - اقتصادی: مدل‌های اقتصادی بر انگیزه‌های بازیگران سیاسی - اداری برای حداکثرسازی مطلوبیت خود متمرکزند. مدل‌های اقتصادی مسبب تحولات وزارت‌خانه‌ای و اصلاح ساختار وزارتخانه را، انگیزه‌های اقتصادی فردی دولت‌مردان می‌دانند. همه این مدل‌ها، کنش‌های هدفمند فردی را عامل تغییرات ساختاری و رویه‌ای می‌دانند و عقل اقتصادی حکم می‌کند ساختار طوری طراحی شود که منافع فردی دولت‌مردان محقق شود. نظریه انتخاب عمومی مدعی است این تصور را که «دولتمردان بر عکس خریداران و فروشندگان در بازار که منافع فردی را دنبال می‌کنند، در پی ارتقای منافع ملی و عمومی هستند»، توهم می‌داند. در این نگاه بازیگران سیاسی در عرصه سیاسی به دنبال ارتقای جایگاه اجتماعی، اقتصادی و سیاسی شخصی خود هستند. می‌خواهند آینده فرزندان خود را با دریافت مجوزها، استخدام‌ها، ساخت کارخانه‌ها، دانشگاه‌های غیرانتفاعی، تشکیل کارتل نفتی، مجوز واردات و صادرات و... تضمین کنند. قانون اساسی، ارزش‌های ملی، منافع ملی و... ابزار رسیدن به منافع شخصی است. افراد عقلایی و اقتصادی‌اند، دولت هم متشکل از افراد است که «خدمت به خلق» را در پرتو کسب منافع فردی معنا می‌کند. بر این اساس تغییر و تحولات ساختاری و وزارت‌خانه‌ای دولت معلول منافع افراد خاصی است که منفعت اقتصادی خاصی برای آنها دارد. این رویکرد روحیه منفعت‌طلبی فردی را که بر اساس عقلانیت فردی شکل می‌گیرد، مبین تحول و تغییرات می‌داند.

7- رویکرد کلان وابستگی محیطی

در این رویکرد «تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید» تابعی از رابطه ساختار دولت با محیط پیرامون خود است. محیط ممکن است سیاسی یا اقتصادی مفهوم‌پردازی شود ولی منطق زیربنای همه مدل‌ها در این رویکرد بسیار مشابه است. منطق عقبه این رویکرد آن است که ساختار دولت در گذر زمان خود را با شرایط محیطی انطباق می‌دهد و ساختار وزارتخانه‌ای جدیدی را شکل می‌دهد که اهداف مورد نظر را در پرتو رعایت منویات محیط محقق می‌سازد. الگوی انطباق‌پذیری دولت تا حد زیادی تابعی است از منابع و چالش‌هایی که محیط فراروی دولت قرار می‌دهد نه گزینه‌های انتخابی آگاهانه رئیس دولت به طور خاص و دولت به طور اعم. در حالی که رویکرد نخست (هدفمند) بر «اراده بازیگران سیاسی (دولت) متکی بود، رویکرد حاضر نیروی محیطی را مسبب تصمیم‌های تفکیک، ادغام و تحول وزارتخانه‌ای می‌داند. در این حالت دولت نقش منفعل داشته و تابع تقاضاهای محیط است. در این رویکرد سه مدل برجسته وجود دارد:

1. رویکرد شکار فرصت و رفع تهدید: این مدل بر واکنش دولت نسبت به نوآوری‌هایی که در محیط وجود دارد، استوار است. بر این اساس اگر دولت شکل جدیدی از فعالیت اقتصادی یا فناوریانه، یا فرصت جدیدی برای تغییر اجتماعی، به طور اعم یا ساختار وزارتخانه‌ای جدیدی در محیط خود می‌بیند، تمایل دارد به طور کلی سازمان جدید یا وزارتخانه‌های جدیدی را ایجاد کند تا بتواند از فرصت بهره‌برداری کنند یا تهدید بالقوه مخربی را مرتفع سازد. این حالت صادق است خواه فشار به تغییر از درون ساختار دولت منبعث شود، خواه تابعی از فشارهای سیاسی برخاسته از جامعه باشد. در این مدل واکنش‌ها به تغییرات محیطی در قالب خلق وزارتخانه‌های جدید متجلی می‌شود نه بازآرایی (تفکیک یا ادغام) وزارتخانه‌های موجود دولت. تغییرات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی درون محیط، شکل‌دهی سازمان‌های جدید (وزارتخانه‌های جدید) را برای مدیریت اثربخش آنها الزامی می‌سازد. با توجه به تحولات محیطی فوق، بسیاری از کشورها دست به طراحی وزارتخانه‌های جدیدی زده‌اند که در یک دهه قبل خبری از آنها نبوده است. شاید تحولات شدید در حوزه زیست‌محیطی دولت‌ها را وادار به وزارتخانه مستقل محیط زیست کند، همان طور که امروزه



در قالب سازمان و گاهی اوقات جزئی از سایر وزارت‌خانه‌ها و به تازگی در برخی کشورها به صورت هویتی مستقل وجود دارد.

2. رویکردهای اقتضایی: این رویکرد مدعی است وزارتخانه باید جلوه محیط پیرامون خود باشد؛ به عبارت دیگر، ساختار وزارتخانه‌ای دولت، جلوات محیط کاری دولت است. گونه‌های متعددی از این رویکرد وجود دارد. در رویکرد «آن بستگی دارد»، دولت متناسب با اقتضائات محیط، ساختار کلان و نظام اداری خود را تغییر می‌دهد، به امید آنکه کارایی و اثربخشی دولت افزایش پیدا کند. قانون ضرورت تنوع مدعی است هر سیستمی برای تعامل با سیستم‌های پیرامون خود باید پیچیدگی کمی بیشتر از آن سیستم‌ها را اختیار کند. در این قانون دولت برای مدیریت عدم اطمینان محیطی تلاش می‌کند تنوع‌های محیطی را در ساختار کلان خود متجلی سازد تا بتواند خواسته‌های محیطی را اجابت کند و بقا پیدا کند. هم‌شکل شدن، تبیین دیگری از رویکرد اقتضایی است که ادعا می‌کند هر سیستمی برای ماندن باید هم‌شکل محیط خود شود. اگر محیط عناصری دارد که درون ساختار دولت جلوه‌ای برای مدیریت آن وجود ندارد، دولت باید خود را با محیط هم‌شکل گرداند تا خواسته‌های محیط را پاسخ دهد. در این رویکرد محیط درونی یا پیرامونی کشور حامل پویایی‌هایی است که باعث شده است دولت برای واکنش نشان دادن به آن دست به «تفکیک، ادغام یا طراحی وزارتخانه‌های جدید»، بزند. در محیط دولت بحث داغ ورزش، فناوری اطلاعات و... باعث شکل‌گیری وزارتخانه جدید یا اصلاح وزارتخانه‌های قبلی می‌شود.

3. رویکردهای بوم‌شناسی جمعیت: این رویکرد مدعی است سازمان (در اینجا دولت) محکوم به محیط است. محیط در اینجا اشاره به جمعیت دولت‌های عالم دارد که هر کدام بتوانند خواسته‌های محیط را اجابت کنند، کارایی و اثربخشی‌شان بیشتر خواهد شد و بی‌توجهی به محیط حیات حکومت‌ها را تهدید می‌کند. این رویکرد مبتنی بر نظریه داروین است و بر شناخت‌شناسی تکاملی استوار است. بوم‌شناسی جمعیت مدعی است:

1- سازمان‌ها (دولت‌ها) در پی تحولات طبیعی یا کارآفرینانه ملی شکل می‌گیرند؛

2- هر کدام که بتوانند تقاضاهای محیط را اجابت کرده و پاسخ دهند، محیط آنها را بزرگ کرده و مشروعیت می‌بخشد و انتخاب می‌کند؛ یعنی محیط به سازمان و دولتی که تقاضاهای

محیط را برآورده می‌سازد، منابع می‌دهد و در غیر این صورت آن را دچار فقر می‌کند، او را وادار می‌کند دست به رقابت بزند، ساختار و فرایند خود را بازمهندسی کند؛

3- اگر چنین کند محیط آن را نگه می‌دارد و حیات می‌دهد. عبارت «خواهی نشوی رسوا هم‌رنگ جماعت شو»، تجلی این رویکرد است. در این رویکرد محیط پیرامون دولت را مجبور به «تفکیک، ادغام یا طراحی وزارتخانه‌های جدید» می‌کند. اگر دولت چنین نکند، نمی‌تواند تقاضای روزافزون محیط داخلی و خارجی را پاسخ دهد در نتیجه سقوط کرده یا دچار تحولات اساسی خواهد شد. از آنجایی که رقابت در درون هر کشور و هم رقابت بین دولتی در عصر حاضر شدت گرفته است، چنین رویکردی بر بازآفرینی دولت نیز صادق است.

برای طراحی ساختار کلان دولت، (اصلاح، تفکیک یا ادغام) باید سه دسته کلان فرایند دولت را شناسایی کرد: **1-** فرایندهایی که در دولت وجود دارد ولی ناقص است؛ یعنی گام‌هایی در آن فرایندها مشخص نبوده و در عمل خود را نشان نمی‌دهد؛

2- فرایندهایی که با توجه به وظایف حاکمیتی دولتی نباید در دولت وجود داشته باشد؛

3- فرایندهایی که باید در دولت باشند، ولی وجود ندارد. نیازهای جدیدی در جامعه خلق شده، پویایی‌های جدیدی در محیط خود را نشان داده روابط جدیدی با سایر کشورها برقرار شده که فرایندهای تحقق و انجام آنها در ساختار کلان دولت وجود ندارد.

اما بی‌تردید طراحی ساختار کلان دولت، تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید فرایندی سیاسی را طی می‌کند و نمی‌توان برای آن اسلوب ریاضیاتی و مهندسی در نظر گرفت و مشابه ساختار سازمانی یک سازمان با آن برخورد کرد. در عین حال خرد خبرگان و اندیشه‌ورزان دولت در چیدمان متوازن وزارتخانه‌ها به نحوه‌ای که کارآمدی، اثربخشی، عدالت‌گستری را تحقق بخشد، می‌تواند راه‌گشا باشد.

8- رویکرد کلان‌نهادی تحولات ساختاری دولت

مدل‌های نهادی با پیش‌فرض‌های متفاوتی در باب رفتار دولت‌ها و توانایی آنها برای تزریق تغییرات ضروری در ساختار و عملیات خود دارند. بنیادی‌ترین تفاوت‌ها با مدل‌های هدفمندی آن است که در مدل‌های هدفمندی، افراد (دولت و رئیس دولت) هدفمند است و ممکن است



تلاش کند ساختار دولت یا سازمان خود را بنا به اهداف خود (سیاسی یا شخصی) تغییر دهندولی در مدل‌های نهادی مأخذ تغییر اهداف جمعی است نه فردی و رفتار دولت یا سازمان ممکن است به عنوان تلاش برای همسازی نیت‌های آنان با برخی از استانداردها و ارزش‌های محیطی منبعث از ارزش‌های تاریخی و جمعی حاکم بر دولت تبیین شود؛ به عبارت دیگر محیط پیرامون دولت‌ها دو نوع تقاضا می‌تواند بر آنها تحمیل کند. محیط پیرامون ممکن است تقاضای فنی و اقتصادی از دولت‌ها طلب کند و آنها را ملزم سازد کالاها و خدمات عمومی با کیفیتی به جامعه عرضه کنن یا محیط ممکن است تقاضای فرهنگی و اجتماعی بر دولت تحمیل کند و آنها را به ایفای نقش‌هایی خاص در جامعه، ایجاد و حفظ نوعی چارچوب ظاهری بیرونی و ادار سازد. محیط‌هایی که خواستار ارضای تقاضاهای فنی و اقتصادی هستند و این ویژگی بر محیط غالب است، به دولت‌ها به خاطر عرضه کارآمد و اثربخش کالاها و خدمات عمومی پاداش می‌دهند؛ یعنی دولت را همراهی می‌کنند (شهروندان در انتخابات شرکت می‌کنند، مالیات‌ها و عوارض را پرداخت می‌کنند، قوانین و مقررات را رعایت می‌کنند). محیط‌های پایبند به تقاضای اجتماعی و فرهنگی، دولت‌ها را به خاطر سازگاری، حفظ و صیانت از ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و باورها پاداش می‌دهند (این بار شهروندان به خاطر اینکه دولت آنان حافظ ارزش‌های ملی کشورشان است، پای صندوق‌های رأی حاضر می‌شوند و با پرداخت مالیات و عوارض، رعایت قوانین و مقررات، پشتیبانی خود را از دولت نشان می‌دهند). به گفته «سلزنیک»، پدر نظریه نهادی، دولت‌ها نه تنها خود را با کشمکش‌های اداری-مدیریتی درون خود بلکه با ارزش‌های جامعه خود نیز سازگار می‌سازند. در نظر نهادیون «نهادینه شدن اشعار به فرایندی دارد که از قبل آن کنش‌ها (اقدامات) تکرار می‌شوند و از جانب کنشگران و دیگران معانی مشترکی به خود می‌گیرند». نهادها پدیده‌هایی هستند که در لوای ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه، چنان در تار و پود جامعه ریشه دوانیده‌اند که وجود آنها ضروری قلمداد شده و حیات اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی و سیاسی بدون آنها سخت و گاهی اوقات ناممکن تصور می‌شود. بنابراین در پرتو نظریه نهادی، نهادها تبیین‌کننده پدیده «تفکیک، ادغام و طراحی وزارت‌خانه‌های جدید» هستند. بر این اساس گاهی اوقات کنش‌ها و اقداماتی (مثل تحولات ساختاری دولت) مکرر رخ می‌دهد؛ زیرا قوانین و مقررات صریح (نهادها)، تکرار آنها را ایجاب می‌کنند (نهادهای قانونی و سیاسی). وقتی همه قوانین مادر بر کوچک‌سازی دولت تأکید می‌کنند و کوچک‌سازی دولت «تقل



محافل انتخاباتی - سیاسی» در کشور است و کوچک‌سازی ارزش مقدسی است که هر نوع سیاست اداری ملی بر آن تأکید می‌کند و برگ برنده در مبارزات سیاسی است، بی‌تردید هر دولتی گاهی وقت‌ها بدون توجه به اقتضائات زمانه (که ممکن است کوچک‌سازی را در آن شرایط مفید نداند) و با اتکا به قوانین تلاش می‌کند رفتار متناسب با آن قوانین (کوچک‌سازی دولت) را از خود نشان دهد. گاهی اوقات کنش‌ها و اقداماتی (تحولات ساختاری دولت) همواره رخ می‌دهد، زیرا هنجارها، ارزش و انتظارات جامعه (نهادهای فرهنگی) از آنها حمایت می‌کنند. وقتی در جامعه‌ای فضای ضددولتی به راه می‌افتد، دولتی بودن معادل بی‌کفایتی، ناکارآمدی، تلف کردن منابع و امکانات تصور می‌شود، وقتی در جامعه‌ای خصوصی‌سازی ارزش مسلم قلمداد می‌شود و دولتمردان در محافل عمومی دولتی بودن را به‌عنوان ضدارزش ترویج می‌کنند و این انتظار را در جامعه ایجاد می‌کنند که «دولت کوچک» ارزشو «دولت بزرگ» ضدارزش است، طبیعی است که دولت باید برای پایداری در قدرت به این ارزش‌ها و انتظارات جامعه پاسخ دهد. پس برای رعایت ارزش‌ها، دولت‌ها دست به کوچک‌سازی می‌زنند. گاهی اوقات میل به شبیه‌شدن به سایر کشورها مسبب تکرار بخش‌ها یا اقداماتی می‌شود. دولت‌ها دوست دارند، شبیه دیگر دولت‌ها، ساختار کلان خود را تغییر دهند. به گفته وودی پاول و پال دی مجیو، زمانی که فشار برای سازگاری دولت‌ها با محیط برخاسته از قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی است، دولت‌ها با فشارهای نهادی اجباری مواجه هستند و زمانی که انتظارات فرهنگی دولت‌ها را موجب به تغییر و تحولات ساختاری می‌کند، دولت‌ها با فشارهای نهادی هنجاری سر و کار دارند و همین‌طور وقتی آرزو برای شبیه دیگر دولت‌ها شدن، مأخذ تحولات ساختاری دولت است، دولت‌ها با فشارهای نهادی تقلیدی مواجه هستند. بر این اساس «تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید» معلول فشارهای نهادی قانونی، هنجاری و تقلیدی است.

9- چارچوب نظری خط‌مشی‌گذاری ملی

اندیشمندان علوم خط‌مشی‌گذاری برای تبیین «خط‌مشی‌های ملی» چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی ارائه کرده‌اند [8 و 7]. «تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید»



بخشی از خط‌مشی اداری هر کشور است. این پدیده را می‌توان در پرتو چارچوب‌های نظری خط‌مشی‌گذاری عمومی نیز تحلیل کرد.

مهم‌ترین چارچوب‌هایی که می‌توان این پدیده را در پرتو آنها تحلیل نظری کرد، عبارتند از چارچوب‌های «جریان‌های چندگانه کینگدون»، «ائتلاف مدافع»، «تعادل گسسته»، «نظریه ساخت اجتماعی و طرح خط‌مشی عمومی» و «نظریه نوآوری و اشاعه خط‌مشی‌های عمومی». اگرچه مدل‌ها و نظریه‌های دیگری نظیر «نظریه ساخت اجتماعی و طرح خط‌مشی عمومی» و «نظریه نوآوری و اشاعه خط‌مشی‌های عمومی»، اگرچه مدل‌ها و نظریه‌های دیگری نظیر «نظریه مثلث آهین»، «نظریه شبکه موضوعات بحث‌انگیز»، «نظریه سیستم‌های سیاسی»، «نظریه نهادگرایی (نهادهای سیاسی حکومت)»، «نظریه فرایند خط‌مشی‌گذاری»، «نظریه عقلانیت‌گرایی در خط‌مشی عمومی»، «نظریه بازی»، «نظریه انتخاب عمومی»، «نظریه نخبگان»، «نظریه گروه‌های ذی‌نفوذ»، «نظریه تدریجی‌گرایی»، «نظریه انتخاب عقلایی نهادی» و «نظریه مطالعات تطبیقی خط‌مشی‌های عمومی» وجود دارد [7] ولی تمرکز نویسنده بر سر چارچوب‌های ذیل است:

9-1- مدل‌های نوآوری و اشاعه خط‌مشی‌های عمومی

در این مدل‌ها «تفکیک، ادغام و طراحی وزارت‌خانه‌های جدید»، نوعی نوآوری سیاستی (خط‌مشی‌ای) محسوب می‌شود. بر این اساس، اندیشمندان حوزه‌ی خط‌مشی‌گذاری عمومی مدعی‌اند خط‌مشی‌های جدید دولت‌ها (در اینجا تحولات ساختاری کلان دولت‌ها) معلولی دو دسته علت هستند:

1. عوامل تعیین‌کننده داخلی کشورها (نظیر مختصات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی حاکم بر دولت‌ها)؛

2. مدل‌های اشاعه خط‌مشی‌ها: فعل و رفتار دولت‌ها متأثر از فعل و رفتار سایر دولت‌هاست. خط‌مشی‌هایی که دولت‌ها اختیار می‌کنند (در اینجا تحولات ساختاری کلان دولت)، جلوات تقلیدی خط‌مشی‌هایی است که دیگر کشورها پیش از این اختیار کرده‌اند یا در حال حاضر اختیار کرده‌اند [7].

در باب پدیده اشاعه‌ی خط‌مشی گفته می‌شود «فرایندی است که از قبل آن یک نوآوری (در اینجا تحولات ساختاری دولت‌ها) از راه کانال‌های خاصی در گذر زمان میان اعضای یک سیستم اجتماعی (در اینجا جامعه کشورهای منطقه یا سطح بین‌المللی) متداول شده و شیوع پیدا می‌کند، مانند نوع خاصی از اتومبیل، لباس یا دکوراسیون که در گذر زمان میان شهروندان باب می‌شود. همه مدل‌های اشاعه خط‌مشی‌های عمومی مدعی‌اند کشورهای مختلف بنا به دلایل اساسی ذیل از یکدیگر تقلید می‌کنند [9]:

1. دولت‌ها به موازاتی که نوآوری‌های موفق (خط‌مشی‌های موفق: تحولات ساختاری کلان دولت) دیگر کشورها را عاریه می‌گیرند، از یکدیگر می‌آموزند. درس‌آموزی، کانال مهمی برای تقلیدپذیری سیاستی (خط‌مشی‌های عمومی) است. در پرتو مدل تدریجی‌گرایی سیاستی (خط‌مشی)، دولت‌ها در پی راه‌های میانبری برای رسیدن به اهداف خود هستند. درس‌آموزی از دیگران راه میانبری است که نیازی به خلاقیت و نظریه‌پردازی ملی ندارد.

2. دولت‌ها با یکدیگر رقابت می‌کنند. دولت‌ها برای کسب مزیت اقتصادی یا سایر مزیت‌ها از دیگر کشورها یا دوری‌جستن از خطاهای تجربه‌شده دیگران، از خط‌مشی‌های دیگر کشورها (تحولات ساختاری دولت‌ها) تقلید می‌کنند.

3. به‌زعم اندیشمندان به‌رغم استقلال کشورها، فشارهای بین‌المللی برای همسازی با استانداردهای مقبول جامعه جهانی (در اینجا کوچک‌سازی دولت و افزایش گستره بازار آزاد) کشورها را به در پیش‌گرفتن خط‌مشی‌هایی وادار می‌کند که سایر کشورها اجرا کرده یا در حال اجرای آنها هستند.

در رویکرد اشاعه خط‌مشی‌های عمومی مدل‌های مختلفی وجود دارد که در ادامه آنها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

9-1-1- مدل تعامل بین‌المللی

این مدل خط‌مشی اقتباسی دولت‌ها (تحولات ساختاری دولت) را، محصول تعاملات بین‌المللی می‌داند. شبکه تعاملی بین کشورهای مختلف دنیا در سطح رؤسای جمهور، وزرا، کمیسیون‌ها، و... وجود دارد که محمل درس‌آموزی و در نتیجه تقلیدپذیری کشورها از یکدیگر است. در دیدارهای رسمی و غیررسمی مقامات و کارشناسان دولت‌ها در مجامع بین‌المللی و



منطقه‌ای، دولت‌ها از خط‌مشی‌ها، راهبردها و فنون مدیریتی یکدیگر سؤال می‌کنند و از هم می‌آموزند. در این مدل تعاملات خارجی کشور با سایر کشورها باعث می‌شود نکاتی در باب بازآفرینی و اصلاح دولت (تفکیک، ادغام و طراحی وزارت‌خانه‌های جدید) بیاموزند و آن را در کشورها بیازمانند. نزدیک‌بینی سیاست‌مداران، مزید بر علت شده و راه‌های میان‌بر طلب‌کردن را در دستور کار دولت قرار می‌دهد. دولتمردان به تقلید از دیگر کشورها که به‌ظاهر موفق بوده‌اند، دست به تحولات ساختاری در دولت می‌زنند. در این مدل تحولات ساختاری دولت ایران محصول تقلید حاصل شده در تعاملات بین‌المللی است [7].

9-1-2- مدل اشاعه منطقه‌ای خط‌مشی‌های عمومی

مدل اشاعه منطقه‌ای مدعی است که کشورها به‌طور عمده تحت تأثیر رفتارها (خط‌مشی‌ها و برنامه‌های) کشورهای قرار دارند که از جهت جغرافیایی به هم نزدیک‌اند. در این نگاه، خط‌مشی عمومی اقتباسی دولت‌ها، معلول تعامل با 1- کشورهای هم‌مرز؛ 2- یا کشورهای هم‌منطقه است. بنابراین چون در منطقه برخی دولت‌ها دست به تفکیک، ادغام یا طراحی وزارت‌خانه‌های جدید زده‌اند (چه کشورهای هم‌مرز چه هم‌منطقه‌ای)، سایر دولت‌ها از جمله کشور ایران از آنها تقلید می‌کنند پس پدیده تحول ساختاری کلان دولت، معلول درس‌آموزی از این کشورهاست [7].

9-1-3- مدل رهبران مقلد

این مدل مدعی است در عرصه بین‌المللی و منطقه‌ای برخی از کشورها نقش رهبران مقلد ایفا می‌کنند و به محض آنکه چنین رهبرانی خط‌مشی یا برنامه‌ای را (تفکیک، ادغام یا طراحی وزارت‌خانه‌ای جدید) مقلدانه در پیش گرفتند، دیگر کشورها نیز آن را تقلید می‌کنند. رهبران منطقه‌ای نقش رهبران مقلد ایفا می‌کنند. در این مدل پدیده تحولات ساختاری دولت، معلول چنین رخدادی در منطقه است. کشورهایی که در منطقه از جهت اقتصادی برجسته هستند، وقتی خط‌مشی‌ای را در پیش گرفتند، کشورهایی مانند ایران نیز به تبعیت از آن کشورها دست



به اقدامات مشابه می‌زنند. بر این اساس کانال اشاعه یک خط‌مشی یا برنامه در سطح منطقه‌ای، تقلید کشورها از کشورهای پیش‌قراول یا رهبر است [7].

9-1-4- مدل اشاعه هم‌شکل‌گرایی

برخی از تحلیلگران مدعی‌اند که کشورها به احتمال زیاد از کشورهای مشابه خود تقلید می‌کنند؛ زیرا این کشورها بهترین اطلاعات درباره خط‌مشی مورد نظر و پیامدهای آن را در اختیار کشور مقلد قرار می‌دهند. این امر ممکن است منجر به اشاعه منطقه‌ای شود. اما کشورهای مشابه به‌طور لزوم از نظر جغرافیایی به هم نزدیک نیستند. برخی‌ها مدعی‌اند شباهت ایدئولوژیک میان کشورها (مالزی و ایران)، مؤثرترین عامل درس‌آموزی کشورهای هم‌شکل از یکدیگر خواهد بود. از منظر برخی دیگر، اشاعه خط‌مشی‌ها ممکن است در پرتو شباهت‌های سیاسی، جمعیت‌شناختی و بودجه‌ای محقق شود (کشورهای جنوب شرق آسیا). برخی نیز کانال‌های مشابه فرهنگی و پیوندهای تاریخی میان کشورها و برخی خصایص اقتصادی ژئوپلیتیک مشترک را مأخذ درس‌آموزی می‌دانند [7].

9-1-5- مدل‌های نفوذ عمومی بین‌المللی

مدیریت جهانی به مدد سازوکارهایی چون سازمان ملل متحد، شورای امنیت و صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی و ... به صورت ضمنی و یا گاه به‌صراحت خط‌مشی‌های کشورهای عضو را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کشورها به صورت مستقیم و غیرمستقیم از منشورها، بیانیه‌ها و توصیه‌های مجامع بین‌المللی در تدوین خط‌مشی‌ها و برنامه‌های خود بهره می‌گیرند. صندوق بین‌المللی پول پرداخت بسیاری از وام‌ها را در پرتو حاکمیت سرمایه‌داری توجیه‌پذیر می‌کند. بخش دولت و مدیریت دولتی سازمان‌های بین‌المللی بر ترویج خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، مقررات‌زدایی، قراردادای کردن کارکنان بخش دولتی، برون‌سپاری کارویژه‌های دولت، متمرکز هستند. مجامع بین‌المللی علمی در حوزه علوم سیاسی، علوم خط‌مشی و مدیریت دولتی بر بازآفرینی دولت‌ها تأکید می‌کنند. بر اساس این مدل، «تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید» معلول اقدامات این سازمان‌های بین‌المللی است که به‌وسیله دولت‌ها اجرا می‌شود [7].

10- تأملی بر نحوه چیدمان وزارتخانه‌ها

طراحی ساختار ستادی دولت‌ها، ریشه در قانون اساسی دارد، زیرا قانون اساسی ضمن بیان فلسفه سیاسی و نوع حکومت هر کشور، به عنوان نقشه کلان یا ابرچارچوب مفهومی خط‌مشی‌های عمومی هر کشور است. ریشه کارویژه‌های قوه مجریه، قانون اساسی است. چیدمان وزارتخانه‌ها در جمهوری اسلامی، حاصل تجربه دولت‌های قبل از انقلاب و دولت‌های کشورهای دیگر است. تحولات در آن می‌تواند ناشی از استنباط نیازهای جدید بر اساس قانون اساسی، تجارب سایر کشورها، تحولات محیطی و اهداف سیاسی دولتمردان باشد. از آنجایی که چیدمان وزارتخانه‌ها در قبل از انقلاب متناسب با شرایط آن زمان و سطح پیشرفتگی آن دولت و جایگاه بین‌المللی آن طراحی شده بود، در عصر حاضر به تناسب تغییرات در قانون اساسی، محیط پیرامون، تعاملات با سایر کشورها و تقاضاهای شهروندان، چیدمان وزارتخانه‌ها نیز باید بازطراحی شود. فرایند تغییرات تدریجی تغییر ساختارها و چیدمان وزارتخانه‌ها باید بر اساس ابر کارویژه دولت صورت گیرد؛ به طوری که چرخه‌ی «طرح‌ریزی، انجام کارویژه‌ها، بازبینی و بازرسی و اصلاح و بازآفرینی»، در چیدمان کارویژه‌های دولت (در قالب وزارتخانه‌ها) لحاظ شود. دولت باید طوری وزارتخانه‌ها را چیدمان کند که وظیفه طرح‌ریزی خط‌مشی عمومی دولت، وظایف اجرایی دولت، امر بازبینی و بازرسی نحوه طرح‌ریزی، اجرای کارویژه‌ها، اصلاح و بازآفرینی خط‌های اجرایی و طرح‌ریزی هر کدام بر عهده گروهی خاص باشد. «انسجام درون و بین وزارتخانه‌ای»، شاخص مهم ارزیابی کیفیت ساختار کلان دولت است که این انسجام در خط‌مشی عمومی متجلی می‌شود که اهداف کلان حکومت، کیفیت زندگی مادی و معنوی مردم را نشانه می‌روند.

11- نتیجه‌گیری دولت در کشورها

بنابراین ساختار کلان زمانی درست چیدمان نشده [4؛ 5؛ 10] که:

1. تعارض فرایندی در کلیت فرایندهای کاری دولت‌ها وجود دارد.
2. ناهماهنگی وزارتخانه‌ها، تجلی چیدمان نامناسب وزارتخانه‌هاست؛ زیرا برخی از وزارتخانه‌ها عهده‌دار وظایفی که باید باشند، نیستند و بالعکس.

3. کندی تصمیم‌گیری، شاخص دیگر چیدمان نامناسب وزارتخانه‌هاست.
 4. رهاشدگی برخی از خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها، تجلی ناهماهنگی دستگاه‌های اجرایی و چیدمان وزارتخانه‌ها است.
 5. کارویژه‌های بر زمین مانده که هیچ وزارتخانه‌ای مسئولیت آن را بر عهده نمی‌گیرد.
 6. پاس‌دادن مسئولیت‌ها، تجلی پراکندگی ساختاری دولت‌ها است.
 7. زیاده‌خواهی سیاستی برخی وزارتخانه‌ها تجلی عدم تعادل چیدمان کارویژه‌ها در ساختار کلان دولت‌ها است.
 8. خنثی شدن خط‌مشی‌ها به وسیله یکدیگر، نشانه ناهماهنگی و نامتعادلی چیدمان وزارتخانه‌ها است.
 9. فراز و فرود جایگاه‌ها، تجلی بی‌تعادلی کارویژه‌های دولت در میان وزارتخانه‌ها است.
 10. ناکارآمدی دولت‌ها، شاخص بارز چیدمان ضعیف وزارتخانه‌ها است.
 11. عدم تحقق اهداف برنامه‌ای را می‌توان به عدم انسجام ساختار وزارتخانه‌ای دولت‌ها نسبت داد.
 12. ضعف خودارزیابی درونی دولت و رسوایی‌های مالی، اقتصادی و فرهنگی و سیاسی را می‌توان به بی‌دقتی در چیدمان وزارتخانه‌های دولت‌ها مربوط دانست.
 13. کندی در واکنش به تقاضاهای محیطی را می‌توان ناشی از ساختار نامتوازن دولت‌ها دانست.
 14. انجام کارهای جزئی به وسیله مدیران راهبردی دولت‌ها، تجلی آن است که بر ساختار دولت‌ها یک سیستم حاکم نیست و قائم به شخص است.
 15. متولی طرح‌ریزی کلان، نظارت و بازرسی عمل و بخش اصلاح مستمر دولت‌ها مشخص نیست.
- همه دولت‌ها در کشورهای مختلف و در تمام دوره‌های ریاست‌جمهوری، دست به تغییر و تحول در دستگاه ستادی دولت (وزارتخانه‌ها) و دستگاه اجرایی (مدیریت دولتی = سازمان‌های دولتی) زده‌اند. بنابراین تفکیک، ادغام یا طراحی وزارتخانه‌های جدید پدیده‌ای غیرمترقبه و دور از انتظار در نظام سیاسی کشور نبوده و نیست. علت غایی این



تحولات ارتقای کیفیت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، و تعاملات بین‌المللی بوده است. افزایش کارآمدی، اثربخشی، صرفه‌جویی‌های مالی، تقویت پاسخ‌گویی سازوکارهای دولت‌ها در رسیدن به چنین هدف غایی‌ای است [10]. در عصر فعلی، تحول در ماهیت دولت‌گونه‌های مختلفی از دولت سلسله‌مراتبی تا دولت برون‌سپاری شده، دولت یک‌پارچه و به‌تازگی دولت شبکه‌ای را شکل داده است که بی‌تردید در شکل و محتوای وزارتخانه‌ها تأثیرگذار بوده است. ریشه اصلی این تحولات به پارادایم بازآفرینی دولت بازمی‌گردد که تلاش می‌کند شعار «جامعه بزرگ و دولت کوچک» را در عمل پیاده‌سازی کند. افزایش حجم دولت‌ها و در نتیجه افزایش هزینه‌های دولت، افزایش کاغذبازی، تورم نیروی انسانی، لزوم تفکیک وظایف حاکمیتی از ستادی و شکل‌دهی دولت «راهبر» نه «پاروزن» دولت‌ها را بر آن داشته است تا با توسل به استراتژی مختلف دست به هرس ملی دستگاه دولت زده و به آرمان «دولت چابک» نائل شوند. این شعارهای سیاسی در ادبیات همه دولت‌ها در سراسر جهان متداول است؛ نقش حجم کارکنان در ساختار دولت، شیوه کاری جدید در وزارتخانه، تزریق فناوری‌های جدید از جمله فناوری اطلاعات، ورود شیوه‌های جدید مدیریتی و حکمرانی در دولت و اجرای سیستم‌های کیفیت در دولت برای ارتقای کارایی، اثربخشی و شهروندگرایی باعث توسل دولت به تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید شده است.

چنین تحولاتی در ساختار کلان دولت را باید با به‌اتکا بر چارچوب‌های نظری دید و تحلیل نظری کرد. در این نوشتار تلاش شده است با اتکا بر چهار نحله نظری 1. هدفمندی؛ 2. محیطی؛ 3. نهادی؛ 4. سیاست‌گذاری ملی، تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌ها تبیین نظری شود. بر این اساس هدف نویسنده تحلیل «سیاسی» جانبدارانه یا مخالفت‌گونه این پدیده در ایران نبوده است. از این رو تلاش کرده است به موضوع از منظرهای مختلف نگاه کندولی قضاوت نهایی را بر عهده خواننده گذاشته است تا به کمک شواهد عینی تحلیل کند که رفتار دولت در پدیده تفکیک، ادغام و طراحی وزارتخانه‌های جدید در کدام قالب بیشتر می‌گنجد.

12- منابع

- [1] توکلی ا.؛ «کدام مصلحت؟ ادغام وزارتخانه‌ها و برداشت نامناسب از قانون»؛ ماهنامه تازه‌های انرژی، ش. 26، ص 1388.6.
- [2] ادغام - وزارتخانه‌ها - از قاجاریه تا امروز www.asriran.com/fa/new/164957؛ <http://www.edit.lcana.ir>
- [3] فروزنده ل.، «منطق دولت در ادغام وزارتخانه‌ها»، ش. 57، صص 26 - 27، اردیبهشت و خرداد 1390.
- [4] Turnball A.; The machinery of government: Intelligent design or Brownian motion? London: Private Publication for Booz & Co, 2007.
- [5] Pollitt; Manipulating the machine: Changing the pattern of ministerial departments; Landon: Allen&Unwin, 1984.
- [6] DavisG.,WellerP., CraswellE., EgginsS.; "What drives manchery of government change? Australia, Canada, and the United Kingdon?"; *Public Administration*, 77:20 - 35,1999.
- [7] دانایی فرد ح.؛ گفتمان‌های مدیریتی در بخش دولتی؛ تهران: انتشار دانشگاه امام صادق(ص) (در دست ویرایش نهایی)، 1391.
- [8] ساباتیه پل، ای.؛ نظریه‌های فرایند خط‌مشی‌گذاری؛ ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات مهربان (در دست ویرایش، 2007).
- [9] اسمیت کوین بی و لاریمر کریستوفر دابلیو؛ درآمدی بر نظریه خط‌مشی عمومی تقابل نظری عقلانیت گراها و فرااثبات گراها؛ ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار (در دست ویرایش)، (به زبان اصلی 2009)، 1391.
- [10] امیری، ع.ن.، دانایی فرد ح.، زارعی متین ح.، امامی س.م.؛ «فهم جوهره خط‌مشی‌های عمومی: واکاوی نظری ماهیت تقلیدپذیری»؛ دو فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ش. 9، بهار و تابستان. ص 5 - 44، 1390.
- [11] Thomas C.; "Reorganization public organizations: Alternatives, objectives and evidences"; *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 3 (4): 457 - 486, 1993.

تحلیل مسیر ارتباط اهمال کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان اداره‌های دولتی استان تهران

مجید صفاری نیا¹، زهرا امیرخانی رازلیقی^{2*}

1- دانشیار، دانشگاه پیام نور تهران، ایران.

2- کارشناس ارشد روان‌شناسی عمومی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران.

پذیرش: 92/3/19

دریافت: 91/11/29

چکیده

تعیین ارتباط اهمال کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی هدف این پژوهش است. روش: روش انجام پژوهش توصیفی - همبستگی است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از مقیاس‌های اهمال کاری سازمانی، برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی مسلسل در نمونه‌ای 100 نفری از کارکنان اداره‌های دولتی استان تهران که به طور تصادفی چند مرحله‌ای انتخاب شده بودند، به دست آمد و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و روش تحلیل مسیر تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها: نتایج ضریب همبستگی نشان داد که اهمال کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی ($p \leq 0/01$, $r = 0/402$) و فرسودگی شغلی ($p \leq 0/01$, $r = 0/432$) ارتباط مثبت و معنادار دارد. اما ضریب همبستگی بین فرسودگی شغلی و برانگیختگی شناختی ($p \geq 0/05$, $r = 0/191$) معنادار به دست نیامد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ارتباط اهمال کاری سازمانی و فرسودگی شغلی مستقیم می‌باشد و برانگیختگی شناختی نقش واسطه‌گری ندارد. این مدل تأیید شد.



نتیجه‌گیری: در میان کارکنان اداره‌های دولتی استان تهران سطح اهمال‌کاری سازمانی بر سطح فرسودگی شغلی تأثیر دارد. از این رو برای کاهش فرسودگی شغلی مداخلاتی در جهت کاهش اهمال‌کاری سازمانی توصیه می‌شود.

واژگان کلیدی: اهمال‌کاری سازمانی، برانگیختگی شناختی، فرسودگی شغلی، کارکنان اداره‌های دولتی تهران.

1- مقدمه

اهمال‌کاری¹ یک موضوع جالب بین رشته‌ای است که از امور مالی و سرمایه‌گذاری تا سلامتی را در بر می‌گیرد [1، صص 926-934]. برخی اهمال‌کاری را به اشتباه معادل تنبلی² می‌دانند، در حالی که این دو با هم تفاوت دارند، زیرا در تنبلی فرد خودش میلی برای انجام کار ندارد، در حالی که اهمال‌کاری به تأخیرانداختن و جایگزین کردن تکالیف فردی با انجام فعالیت‌های غیرضروری دیگر است. در اهمال‌کاری فرد اغلب کاری را انجام می‌دهد و خودش را مشغول نگه می‌دارد تا از انجام تکلیفی که باید در آن زمان انجام شود و اولویت دارد، اجتناب کند [2، صص 45-48]. زمانی که شخص کاری انجام می‌دهد، تلاش می‌کند تا در صورت امکان خود و دیگران را متقاعد سازد که عملش منطقی و معقول است [3، ص 204]. در این حالت فرد اهمال‌کار مجبور است در برابر تعلل ورزیدن و همزمان سرزنش کردن خویش، از خود دفاع کند. به این ترتیب از یک سو برای عدم انجام کارهای خود دلیل تراشی می‌کند و از سوی دیگر انجام کارش را به آخرین دقایق موکول می‌کند [4، ص 50]. این درگیری مداوم ذهنی برای دفاع از خود با پیامدهای ناخوشایندی در زمینه بهداشت جسمی و روانی همراه است. فشار روانی ناشی از کار زیاد همراه با عجله و استرس برای اتمام آن، به تدریج منجر به تخلیه انرژی روانی فرد شده و زمینه برای فرسودگی شغلی را فراهم می‌کند. فرسودگی شغلی یک الگوی هیجانی- شناختی از آشفتگی است که کارمندان را به اختلال روانی، ترک اهداف و شغلشان هدایت می‌کند [5].

1. Procrastination
2. Loafing



به نظر هرسی و بلانچارد (1993)، موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری بستگی کامل به استفاده کارآمد از منابع نیروی انسانی برپایه علوم رفتاری دارد و این چالشی است که به گونه‌ای فزاینده مدیران و دست‌اندرکاران امور کار و سازمان‌ها را به خود مشغول داشته است [6، ص 1]. با توجه به این مهم در پژوهش حاضر نقش اهمال کاری سازمانی به طور مستقیم و برانگیختگی شناختی به عنوان واسطه بر فرسودگی شغلی بررسی خواهد شد.

2- اهمال کاری سازمانی

در حوزه‌های علوم اعصاب و علوم رفتاری اهمال کاری به عنوان یک تأخیر غیرمنطقی علی‌رغم آگاهی شخص به وخامت اوضاع در نظر گرفته می‌شود. با توجه به رشد شناخت نسبت به ماهیت اهمال کاری، هنوز هم درباره اینکه اهمال کاری واقعاً چیست، بحث و مجادله وجود دارد [1، ص 926-934]. اهمال کاری شکلی از امتناع است که فرد تمایل به انجام کار دارد ولی کار را تا آخر برای رسیدن به هدف دنبال نمی‌کند [7، صص 366-384]. این یک مسئله عمومی است که به‌ویژه در بین بزرگسالان جوان رایج است [7، صص 366-384؛ 8، صص 65-94؛ 9، صص 73-83؛ 10، صص 503-509].

از دیدگاه سازمانی، اهمال کاری، دشمن سازمان و مانع رشد بهره‌وری و خلاقیت است [2، صص 45-48]. اهمال کاری سازمانی به اعتقاد لومن (1993)، اهمال کاری مربوط به کار است که به عنوان الگوی پایا یا دوره‌ای توصیف می‌شود که در آن فردی که قادر است کار را انجام دهد، به طور مکرر از آغاز به موقع و اتمام تکالیف یا فعالیت‌های کاری که باید در یک مدت معین انجام شود، امتناع می‌کند. اهمال کاری سازمانی به تأخیر انداختن هدفمند شروع یا تکمیل تکالیف مختلف شغلی است [11، صص 319-326]. اهمال کاری مزمن اغلب توسط کارکنان سفیدپوست گزارش [12، صص 321-331] و به طور تخمینی 15 تا 20 درصد بزرگسالان استخدام‌شده¹ اهمال کار مزمن هستند [7، صص 366-384].



به نقل از استیل¹ (2007)؛ تریسی² (2007)؛ نینان و درایدن³ (2002) و آریلی⁴ (2002)، اهمال‌کاری به گونه‌های متفاوتی از جمله پرخاشگری، حواس‌پرتی، بیزاری از تکلیف، ابهام و سردرگمی در انجام امور، در محیط کار تجلی پیدا می‌کند. هم‌چنین به نقل از بلس⁵ (1988) و هنک⁶ (2006)، افزایش غیبت از کار و موفقیت نداشتن، افت عملکرد و کارایی، کاهش بهره‌وری، نارضایتی، معطل کردن مراجعان، کاهش انگیزه کارکنان و افزایش جابه‌جایی کارکنان در بین واحدهای کاری [13، صص 125-141]؛ تأخیر در انجام تکلیف، اتلاف وقت و نگرش منفی [8، صص 65-94] می‌باشد. چنین اعمالی فرد را وادار می‌کند که برای موجه جلوه دادن عادات‌های مورد نظر دلایل متعددی را بیاورد، به گونه‌ای که به گفته فستینگر بتواند درگیری‌های ذهنی و ناهماهنگی‌های شناختی خود را مرتفع سازد.

3- برانگیختگی شناختی

فستینگر (1957) نظریه ناهماهنگی شناختی را ارائه کرد که یکی از پایدارترین و تأثیرگذارترین نظریه‌ها در روانشناسی اجتماعی است [14، صص 204-231]. نظریه‌های تعادل⁷، تقارن⁸، ناهمخوانی⁹، مدیریت برداشت¹⁰ و ادراک خویشتن¹¹ به مسئله عدم توافق با دیگران که شامل فرد یا منبع اطلاعاتی است، می‌پردازند؛ اما نظریه ناهماهنگی شناختی درباره عدم توافق فرد با خود است. براساس نظریه ناهماهنگی، شناخت‌های یک فرد (فکار، نگرش‌ها و باورها) ممکن است هماهنگ، ناهماهنگ یا نامربوط باشد. داشتن شناخت‌های ناهماهنگ سبب ناهماهنگی شناختی می‌شود که حالت ناخوشایندی از برانگیختگی است که فرد را به کاهش ناهماهنگی بر می‌انگیزد [15، ص 195].

1. Steel
2. Tracy
3. Neenan & Dryden
4. Ariely
5. Bles
6. Hank
7. Balance
8. Symmetry
9. Congruity
10. Impression Management Theory
11. Self-Perception Theory



هارمون - جونز¹ (2009) الگوی جدیدی را برای توضیح مفاهیم تعارض شناختی مطرح کردند. این فرض با دیدگاه‌های متعددی در علوم روانشناسی مثل مفهوم فکری - حرکتی ویلیام جیمز (1980)، رویکرد بوم‌شناختی گیسون (1966، 1979) به ادراک و با بسط و گسترش بعدی این اندیشه اصلی (برکوویتز²، 1984) سازگار است. مدل مبتنی بر عمل پیشنهاد می‌کند وقتی که شناخت‌های دارای تلویحات عملی با یکدیگر تعارض پیدا می‌کنند، یک حالت احساسی منفی برانگیخته می‌شود که به عنوان ناهماهنگی به آن اشاره شده است. مدل مبتنی بر عمل با نظریه‌پردازی در حوزه‌های دیگر روانشناسی در مطرح کردن اینکه ادراک‌ها و شناخت‌ها می‌توانند به عنوان گرایش‌های عمل به کار روند، در توافق است [16، ص 124]. برخلاف مدل‌های ناهماهنگی شناختی که فرایند ناهماهنگی را غیرمنطقی و غیرانطباقی می‌بینند (ارونسون، 1969)، مدل مبتنی بر عمل فرایند ناهماهنگی را انطباقی در نظر می‌گیرد. البته فرایندهای روان‌شناختی کارکردی - انطباقی در بیشتر شرایط مفید و سودمند هستند، اما ممکن است در همه شرایط مفید نباشند. گاهی کاهش ناهماهنگی ممکن است سبب شود که فرد مدت‌ها یک روش انتخابی مضر را وقتی که بهتر است آن را رها کند، نگه دارد [16، ص 130]. ارونسون (ترجمه شکرکن، 1389)، رفتار کاهش ناهماهنگی را نابخردانه نامیده است. منظور از رفتار نابخردانه این است که اغلب ناسازگارانه است؛ به این معنا که شخص را از فراگیری واقعیت‌های مهم یا پیدا کردن راه‌حل‌های واقعی برای مسائل خود باز می‌دارد. رفتار کاهش ناهماهنگی، رفتار دفاع از خود است. با کاهش ناهماهنگی، تصور مثبت از خود را حفظ می‌کنیم؛ تصویری که ما را نیکو، زیرک و با ارزش قلمداد می‌کند. با اینکه رفتار دفاع از خود می‌تواند مفید باشد، می‌تواند پیامدهای وخیمی نیز داشته باشد [3، ص 214].

مردم به دلیل درگیری‌های ذهنی و ناهماهنگی‌های شناختی، همواره احساس ناهماهنگی می‌کنند. البته این حالت در مورد فرد اهمال‌کار تفکرات عمیق آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تفکرات عمیق در مورد یک فرد اهمال‌کار منجر به بروز رفتارهای تأخیری به اشکال گوناگون می‌شود. تأخیر در انجام تکالیف باعث خواهد شد تا تکالیف را در زمانی نامناسب و حتی محدود انجام دهیم. در نتیجه فشار روانی حاصل از کار زیاد همراه با عجله و استرس برای

1. Harmon- Jones

2. Berkowitz



اتمام آن به تدریج منجر به تخلیه انرژی روانی و ابتلا به فرسودگی شغلی می‌شود [17]، صص 906-911.

4- فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی مسئله مهمی در ادبیات روانشناسی است [18]. اولین بار گراهام گرین در سال 1961 واژه فرسودگی شغلی را به کار برد [19] و پس از آن هربرت فرویدنبرگر¹ در سال 1974 اصطلاح فرسودگی شغلی را زمانی که وی علایم خستگی را در کارکنان خود مشاهده کرد، بیان کرد. او این پدیده را سندرم تحلیل قوای جسمی روانی نامید. گروهی فرسودگی شغلی را با استرس شغلی یکی می‌دانند [20]. کارلسون، انسون و توماس² (2003)، کارلسون و توماس (2006) و پینز و کینان³ (2005)، عقیده دارند که فرسودگی شغلی مفهومی متفاوت از استرس است [21، ص 9].

مسلش و جکسون (1981)، اولین کسانی بودند که فرسودگی شغلی را مورد مطالعه قرار دادند [21، صص 7-16]. به عقیده مسلش و همکاران (2001)، فرسودگی شغلی یک پدیده روان‌شناختی مزمن خستگی و بی‌علاقگی است که نوعاً در محل کار اتفاق می‌افتد [18]. به نقل از مسلش، اسچافیل و لیتر⁴ (2001)، فرسودگی شغلی یک وضعیت فشارآور است که با نشانه‌هایی نظیر فرسودگی ذهنی⁵ و خستگی جسمی⁶، کناره‌گیری از کار، کاهش کفایت (کارآمدی)⁷، کاهش انرژی، افزایش زودرنجی و خواب و تمرکز بر مسائلی که صرف‌نظر از نوع شغل می‌تواند اتفاق بیفتد [5]. مسلش و جکسون (1981) ساختاری در ارتباط شخص با شغل شامل 3 جزء جدا و همبسته با هم ترسیم کرده‌اند:

1- خستگی هیجانی یا احساسی که تجربه هیجانی در ارتباط با فعالیت‌های شغلی را ارائه می‌کند [22، صص 274-278]، به مثابه احساس زیر فشار قرار گرفتن و از میان رفتن منابع

1. Freudenberger
2. Carlson, Anson & Thomas
3. Pines & Keinan
4. Schaufeli & Leiter
5. Mental Exhaustion
6. Physical Fatigue
7. Diminished Competence



هیجانی در فرد قلمداد می‌شود. در این حالت فرد بی‌رغبت و بی‌تفاوت شده و دیگر کار، هیچ شور و احساس مثبتی را در او بر نمی‌انگیزد [23، صص 38-42]:

2- مسخ شخصیت که فقدان علاقه و انگیزه در کار و سازمان را نشان می‌دهد [22، صص 274-278]. پاسخ منفی و سنگدلانه به اشخاصی است که معمولاً دریافت‌کننده خدمت از سوی فرد هستند. در این وضعیت، نگرش فرد فرسوده نسبت به ارباب رجوع منفی است. او تصور می‌کند ارباب رجوع، یعنی «طلبکار». به این ترتیب به پرخاشگری‌های فعال (کلامی و غیرکلامی) و نافع‌ال (کارشکنی و تأخیرهای عمدی) رو می‌آورد [23، صص 38-42]:

3- کاهش احساس کفایت شخصی که ادراک ناتوانی در عملکرد به عنوان دستاورد شغلی را نشان می‌دهد [22، صص 274-278] و یک ارزیابی منفی از خود درخصوص انجام کار به شمار می‌رود [23، صص 38-42].

به نظر جکسون، چواب و چولر¹ (1986)، مسلش و همکاران (2001)، پارکر و کولیک² (1995) و رایت و کروپانزونا³ (1998) سازمان‌ها تحت تأثیر تجربه فرسودگی شغلی کارمندان به واسطه افزایش حجم کار، غیبت، کاهش تعاملات کارمند و مراجع و کاهش عملکرد شغلی قرار دارند [5].

5- پیشینه پژوهشی

اهمال‌کاری سازمانی یکی از بحث‌های مهمی است که نقش به‌سزایی در میزان کارایی، اثربخشی و همچنین سلامت جسمی و روانی افراد دارد ولی متأسفانه در سازمان‌ها و مؤسسات به‌ویژه سازمان‌ها و مؤسسات ایرانی توجه کافی به آن مبذول نشده است.

در پژوهشی با هدف بررسی اهمال‌کاری در محیط کار این نتیجه تأیید شد که اهمال‌کاری در محیط کار به طور بالقوه ممکن است تأثیرات منفی را هم بر کارمندان و هم بر بازدهی سازمان‌ها بر جای بگذارد [13، صص 204-231]. کوته⁴ (1987) در پژوهشی درباره

1. Schwab & Schuler
2. Parker & Kulik
3. Wright & Cropanzano
4. Coote



اهمال کاری در محیط کار، میزان تأثیرگذاری زمینه‌های فردی اهمال کاری، ویژگی‌های شغلی و ارتباط متقابل بین آنها را بر تفاوت میزان اهمال کاری در افراد مختلف مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که به نظر ناظران مستقیم کارمندان، اختلاف موجود در میزان اهمال کاری کارکنان ناشی از زمینه‌های فردی بوده است. ویژگی‌های شغلی نیز یکی دیگر از عواملی بود که به نظر کارمندان این اختلافات را توجیه می‌کند. ناکافی بودن زمان و منابع نیز ارتباط مستقیمی با اهمال کاری داشت. میزان خودمختاری و رضایت شغلی به عنوان معیاری مناسب برای بررسی سودمندی ارتباط بین بهره‌وری زمانی و پاداش‌های کاری ارتباط منفی با اهمال کاری داشت. سودمندی پاداش‌ها ارتباط متقابلی را با زمینه‌های مستعدکننده ایجاد می‌کرد، به طوری که افرادی که زمینه بیشتری برای اهمال کاری داشتند، اهمال کاری آنان در اثر پاداش کاهش پیدا می‌کرد. سایر متغیرهای مشخص کننده اهمیت شغل، بازخورد شغل، تنوع فعالیت‌ها، تحلیل پذیری و داشتن اطلاعات، کمکی در تفسیر اطلاعات نکرد. براساس نظر ناظران زمانی که حقوق فرد پایین باشد یا در بالاترین سطح ممکن باشد، اهمال کاری نیز بیشتر است. وقتی کارمندان در کارشان استقلال داشتند، خودمختار بودند و تأخیر کم‌تری اتفاق می‌افتاد [13]، صص 204-231].

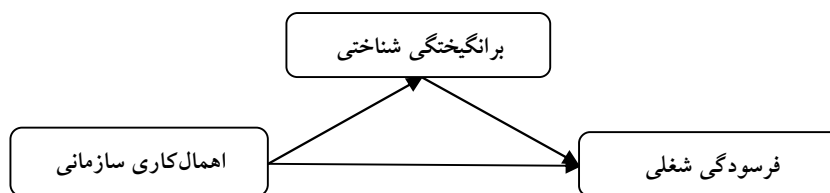
خسروی (1388) و حاج‌آقابزرگی (1386) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه اهمال کاری و رضایت شغلی به ترتیب در کارکنان بخش آموزش سازمان توسعه تجارت ایران و کل سازمان توسعه تجارت ایران به این نتایج رسیدند که:

1. بین نوع کار کارکنان و اهمال کاری رابطه معنادار وجود ندارد؛
 2. بین ویژگی‌های سرپرست و اهمال کاری کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد؛
 3. بین ویژگی‌های رفتاری همکاران و اهمال کاری کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد؛
 4. بین حقوق و مزایای دریافتی و اهمال کاری کارکنان همبستگی منفی وجود دارد؛
 5. بین فرصت‌های ارتقا، ترفیع و اهمال کاری کارکنان همبستگی منفی وجود دارد؛
 6. به طور کلی بین اهمال کاری و رضایت شغلی رابطه وجود دارد [13]، صص 134-137؛
- 24، ص 134].



6- مدل مفهومی پژوهش

چارچوب مفهومی الگویی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عوامل که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. بر اساس استدلال‌های ارائه شده، مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل زیر می‌باشد (شکل 1).



شکل 1 مدل مفهومی تبیین فرسودگی شغلی بر پایه اهمال کاری سازمانی از طریق واسطه‌گری برانگیختگی شناختی

7- نوع تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف در دسته تحقیقات کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات و ارتباط بین متغیرها جزو پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی است. در ضمن با توجه به اینکه از روش تحلیل مسیر¹ برای آزمون فرضیه‌ها استفاده خواهد شد، در حقیقت کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین بارز مدل‌های علی² است [25، ص 45]. تحلیل مسیر برای نخستین بار از سوی سوول رایت³ (1934) به منظور توضیح روابط علیتی در جمعیت‌های ژنتیکی ارائه شد. او از این مدل برای مطالعه آثار مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای علت بر متغیر معلول استفاده نموده و هدف تحلیل مسیر را وسیله‌ای برای بیان منطقی همبستگی‌های مشاهده شده بین متغیرهایی که مشمول روابط علی می‌باشد، بیان کرد. در رابطه علیتی یک یا چند متغیر، معلول یک یا چند متغیر علی هستند. این رابطه در مدل رگرسیون با ضریب همبستگی نشان داده می‌شود. مدل تحلیل مسیر تمام آثار مدل رگرسیون را در بر

1. Path Analysis
2. Causal Models
3. Swell Wright



می‌گیرد و علاوه بر آن در تحلیل مسیر علاوه بر آثار مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، می‌توان آثار غیرمستقیم آنها را نیز که از طریق سایر متغیرها بر متغیر وابسته دارند، تحلیل و بررسی نمود [26، صص 89-110].

8- جامعه آماری

جامعه آماری مورد نظر متشکل از همه اعضای واقعی یا فرضی است که پژوهش‌گر علاقه‌مند به تعمیم یافته‌های پژوهش به آنها است. جامعه آماری این پژوهش همه کارمندان شاغل در تمامی سطوح سازمانی در ارگان‌ها، مؤسسات و ... دولتی استان تهران با مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر است.

9- نمونه آماری

در روش همبستگی پیشنهاد شده است که حداقل 30 نفر آزمودنی انتخاب شود. البته هر چه نمونه با حجم بزرگ‌تری انتخاب شود، شاخص‌های آماری محاسبه شده برآورد دقیق‌تری از پارامترهای جامعه به دست خواهند داد [27، صص 40]. با توجه به این مطلب، تعداد نمونه برای تعیین رابطه بین متغیرها 100 نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، خوشه‌ای چند مرحله‌ای است. با توجه به روش نمونه‌گیری مذکور در مرحله اول، از بین 22 منطقه استان تهران، مناطق 1 و 3 و 6 و 10 و 12 به طور تصادفی انتخاب شدند. در مرحله دوم به ترتیب از منطقه 1، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی زیر مجموعه معاونت نظارت راهبردی و برنامه‌ریزی ریاست جمهوری، دانشگاه شهید بهشتی؛ منطقه 3، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری؛ منطقه 6، مرکز آموزش مدیریت دولتی زیر مجموعه معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، شرکت آب و فاضلاب روستایی استان تهران و فروشگاه رفاه شعبه قزل‌قلعه؛ منطقه 10، سازمان تأمین اجتماعی و منطقه 12، وزارت امور اقتصادی و دارایی انتخاب شدند.

پس از انتخاب نمونه با هماهنگی مسئولان مربوط، پرسشنامه‌ها بین کارمندان توزیع شد. معیار ورود آزمودنی‌ها در این تحقیق، کارمند اداری خارج از وظایف خدماتی بود. 53/5



درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش زن و $46/5$ درصد از آنان مرد بودند. هم‌چنین در بازه سنی 21 تا 55 سال، بیشتر شرکت‌کنندگان 36 تا 40 سال داشتند که 24 درصد از کل نمونه پژوهش را تشکیل می‌دادند. $46/5$ درصد لیسانس، $36/4$ درصد دیپلم و فوق دیپلم، $13/1$ درصد فوق لیسانس و 4 درصد دکتری داشتند. اکثریت افراد نمونه پژوهشی، یعنی $75/5$ درصد متأهل بوده و $24/5$ درصد مجرد بودند. در بررسی سابقه شغلی نمونه مورد نظر، اکثریت شرکت‌کنندگان با $29/8$ درصد، 11 تا 15 سال سابقه شغلی داشته و دیگر شرکت‌کنندگان، یعنی $21/3$ درصد 6 تا 10 سال، $20/2$ درصد 1 تا 5 سال، 17 درصد 16 تا 20 سال، $9/6$ درصد 21 تا 25 سال و $2/1$ درصد 26 تا 30 سال سابقه شغلی داشتند که با اکثریت $71/4$ درصد در سطح سازمانی غیر مدیر مشغول به کار بودند.

10- ابزار سنجش

اهمال‌کاری سازمانی: از مقیاس اهمال‌کاری سازمانی که توسط صفاری نیا و امیرخانی رازلیقی (1390) برای اندازه‌گیری سطح اهمال‌کاری و تعلل کارمندان در کارهای اداری طراحی شده است، استفاده شد. این فهرست شامل خرده مقیاس‌های ناکارآمدی با 16 گویه، تشویش ذهنی با 5 گویه و بیزاری از تکلیف با 4 است. آزمودنی‌ها میزان تطابق گویه‌ها در زندگی خود را در مقیاس پاسخ‌گویی لیکرت 5 درجه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) که از 1 تا 5 نمره‌گذاری می‌شود، نشان می‌دهند. ضریب هم‌مانگی درونی (آلفای کرونباخ) در نمونه اصلی به تعداد 503 نفر برای کل مقیاس $0/892$ و برای خرده مقیاس ناکارآمدی برابر $0/885$ ، تشویش ذهنی برابر $0/709$ و بیزاری از تکلیف $0/559$ محاسبه شد. هم‌چنین ضرایب بازآزمایی در دوره‌های کوتاه 3 تا 4 هفته برابر $0/750$ برای کل آزمون و برای خرده مقیاس ناکارآمدی برابر $0/642$ ، تشویش ذهنی برابر $0/734$ و بیزاری از تکلیف $0/645$ به دست آمد.

برانگیختگی شناختی از فهرست برانگیختگی شناختی و کاهش ناهماهنگی (DARQ) که بر اساس نظریه ناهماهنگی شناختی لئون فستینگر توسط هارمون - جونز ساخته شده است، استفاده شد. در این پرسشنامه 12 گویه عامل برانگیختگی شناختی و 13 گویه عامل کاهش ناهماهنگی را اندازه‌گیری می‌کنند. اعتبار این پرسشنامه برای اولین بار در ایران توسط صفاری نیا و زندی (1389)،



بررسی شد. اعتبار پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در نمونه‌ای با حجم 528 نفر از دانشجویان 0/827 برآورد شده است. امیرخانی رازلیقی (1390)، در نمونه‌ای با حجم 100 نفر از کارمندان ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس برابر 0/771 و همسانی درونی زیر مقیاس برانگیختگی شناختی برابر 0/828 و کاهش ناهماهنگی برابر 0/784 محاسبه و گزارش کرد. فرسودگی شغلی: از پرسشنامه مسلش (MBI) استفاده شد. این مقیاس رایج‌ترین ابزار در این زمینه است. مبانی نظری کار مسلش (1981)، روان‌شناختی - اجتماعی است. این پرسشنامه در مجموع از 22 ماده درباره احساس‌ها و نگرش‌ها تشکیل شده و شامل سه خرده مقیاس خستگی عاطفی (هیجانی) با 9 گویه، دگرگونی (مسخ)، شخصیت با 5 گویه و کاهش احساس کفایت (عملکرد) شخصی با 8 گویه است که با نمره‌های از صفر تا شش بررسی می‌شود. مسلش و جکسون (1981) اعتبار درونی این آزمون را در نمونه اصلی به تعداد 11000، محاسبه و ضریب آلفای کرونباخ مقیاس خستگی عاطفی برابر 0/90، دگرگونی (مسخ) شخصیت برابر 0/79 و کاهش احساس کفایت برابر 0/71 را به دست آوردند. ضرایب بازآزمایی در دوره‌های کوتاه تا یک ماه 0/6 تا 0/8 است. امیرخانی رازلیقی (1390) در نمونه‌ای 100 نفری از کارمندان همسانی درونی برای خرده مقیاس‌های آن را به ترتیب ذکر شده 0/789، 0/508 و 0/757 محاسبه کرد.

11- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم افزار Spss تعیین شد. سپس مدل مفهومی در نرم افزار Lisrel تحلیل مسیر شد.

12- یافته‌ها

در جدول 1 میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای مورد مطالعه ارائه شده است.



جدول 1 میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
اهمال کاری سازمانی	58/81	13/77
برانگیختگی شناختی	77/91	9/33
فرسودگی شغلی	40/09	18/91

قبل از اجرای تحلیل مسیر، تشکیل ماتریس همبستگی میان متغیرها ضروری است [27]، ص 170]. بر این اساس جدول 2، ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول 2 ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

عوامل	1	2	3
1. اهمال کاری سازمانی	1		
2. برانگیختگی شناختی	0/402**	1	
3. فرسودگی شغلی	0/433**	0/191	1

**p≤0/01 * p≤0/05

چنان که در جدول 2 مشاهده می‌شود، ضرایب همبستگی بین اهمال کاری سازمانی با برانگیختگی شناختی و فرسودگی شغلی به ترتیب $r=0/402$ و $r=0/432$ (p≤0/01) مثبت و معنادار است. اما ضریب همبستگی بین فرسودگی شغلی و برانگیختگی شناختی معنادار به دست نیامد.

به منظور بیان منطقی همبستگی‌های مشاهده شده از تحلیل مسیر استفاده شد. از مزایای عمده تحلیل مسیر آن است که آثار مستقیم و غیرمستقیم یک متغیر را بر متغیر دیگر اندازه گرفته و مقدار آنها را با هم مقایسه می‌کند [25، ص 61]. در این راستا برای بررسی نقش مستقیم اهمال کاری سازمانی و نقش واسطه‌ای و غیرمستقیم برانگیختگی شناختی بر فرسودگی شغلی، مدل مفهومی تدوین شده بر اساس روش تحلیل مسیر در نرم افزار Lisrel آزمون شد. جدول 3 آثار مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل هر یک از متغیرها بر متغیر میانجی و متغیر وابسته را نشان می‌دهد.



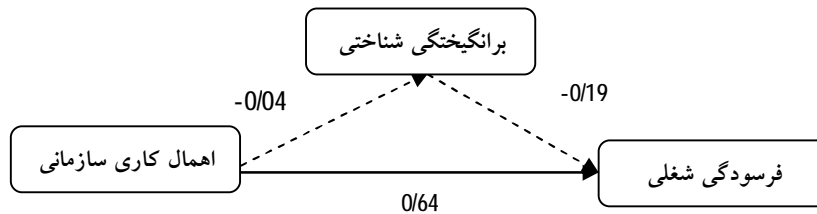
جدول 3 میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

t	انواع تأثیر			متغیر
	کل	غیر مستقیم	مستقیم	
5/20	0/64	0/01	0/63	اهمال کاری سازمانی بر فرسودگی شغلی
-0/55	-0/04	-	-0/04	اهمال کاری سازمانی بر برانگیختگی شناختی
-1/07	-0/019	-	-0/019	برانگیختگی شناختی بر فرسودگی شغلی

چنان که در جدول 3 مشاهده می‌شود اثر کلی اهمال کاری سازمانی بر فرسودگی شغلی برابر 0/64 است. در این رابطه T برابر 5/20 است که از لحاظ آماری معنادار است. اثر کلی اهمال کاری سازمانی روی برانگیختگی شناختی برابر 0/04- است، T برابر 0/55- است که از لحاظ آماری معنادار نیست. اثر کلی برانگیختگی شناختی بر فرسودگی شغلی برابر 0/19- است. در این رابطه T برابر 1/07- است که از لحاظ آماری معنادار نیست.

تحلیل مسیر برای تجزیه همبستگی به صورت 4 مؤلفه است: آثار مستقیم، آثار غیرمستقیم، آثار تحلیل نشده و آثار کاذب. مجموع آثار مستقیم و غیرمستقیم در یک متغیر، معرف اثر کلی و مجموع آثار کاذب و تحلیل نشده بیانگر اثر غیرعلی است. تبیین اثر مستقیم ساده است، زیرا همان ضریب مسیر (یعنی وزن بتا است). اثر مستقیم دلالت بر این دارد که تغییر در متغیر مستقل شرط کافی برای ایجاد تغییر در متغیر وابسته است. آثار غیرمستقیم به این دلیل به وجود می‌آید که یک متغیر می‌تواند به عنوان متغیر میانجی رابطه بین متغیرهای دیگر را تعدیل کند [25، ص 65].

بر این اساس تغییر در اهمال کاری سازمانی شرط کافی برای ایجاد تغییر در میزان فرسودگی شغلی است. همان طور که بیان شد تحلیل مسیر در حقیقت کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین بارز مدل‌های علی است. پس می‌توان گفت اهمال کاری سازمانی به طور مستقیم علت فرسودگی شغلی است. در شکل 2 نمودار مسیر منعکس شده است.



شکل 2 نمودار مسیر تبیین فرسودگی شغلی بر پایه اهمال کاری سازمانی از راه واسطه‌گری برانگیختگی شناختی

همان طور که مشاهده می‌شود اهمال کاری سازمانی به طور مستقیم بر فرسودگی شغلی تأثیر دارد و برانگیختگی شناختی نقش واسطه‌ای ندارد. در جدول 4 مهم‌ترین شاخص‌های برازندگی به منظور نیکویی برازش مدل بالا ارائه شده است.

جدول 4 شاخص‌های برازش مدل

IFI	CFI	NFI	RMR	RMSEA	GFI
1/000	1/000	1/000	0/000	0/001	1/000

یکی از معتبرترین شاخص‌هایی که برای بررسی برازندگی مدل به کار می‌رود GFI است. هر چه میزان این شاخص به 1/0 نزدیک‌تر باشد، مدل با داده‌ها برازش بهتری دارد. شاخص ذکر شده در این مدل برابر 1/000 است که نشان می‌دهد مدل با داده‌ها برازش دارد. شاخص بعدی، ریشه دوم براورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) در این مدل 0/001 است که اگر آن را با 0/08- که توسط پروان و کادک (1993) به عنوان بالاترین حد قابل قبول پیشنهاد شده است - مقایسه کنیم، نتیجه می‌گیریم مدل از برازندگی کاملی برخوردار است. شاخص دیگر، ریشه میانگین مجذور پس ماند (RMR) است که در این مدل برابر 0/000 است که این نیز بیانگر برازش قابل قبول آن است. از آن جایی که یافتن یک مدل با برازش خوب نمی‌رساند که آن مدل تنها مدل یا برای داده‌ها مدل بهینه است،



شاخص‌های متعدد دیگری برای برازندگی مدل وجود دارد و برازش باید همزمان از منظر مشخصه‌های چندگانه برازندگی ارزشیابی شود. با توجه به جدول بالا، شاخص‌های برازندگی نرمال (NFI)، برازندگی مقایسه‌ای (CFI) و برازندگی افزایشی (IFI)، در این مدل دارای مقدار 1/000 هستند که نشان می‌دهد مدل از برازندگی کاملی برخوردار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این آزمون برازش دقیق مدل را با داده‌های مشاهده شده تأیید می‌کند.

مهم‌ترین یافته این پژوهش نشان داد که اهمال‌کاری سازمانی بر روی فرسودگی شغلی اثر مستقیم دارد. اما از آن جایی که نقش واسطه‌ای برانگیختگی شناختی معنادار به دست نیامد، اثر غیرمستقیم اهمال‌کاری سازمانی از ناحیه این متغیر نیست. برای ارزیابی اینکه آیا نتایج آزمایش به دلیل تصادف و شانس رخ داده یا خیر، از P- Value استفاده می‌شود. اما این مقدار صرفاً یک نقطه برش را برای ما تعیین می‌کند که براساس آن ادعا می‌کنیم یافته‌های مطالعه ما از لحاظ آماری معناداری است یا خیر و یا اینکه چه میزان از نتایج به دلیل و شانس اتفاق افتاده است. تفاوت‌های بسیار کوچک و جزئی ممکن است منجر به معناداری آماری شود در صورتی که این تفاوت از نظر بالینی مهم نیست. تناقض‌های ذکر شده ممکن است به دلیل حجم کم نمونه مورد مطالعه، وجود خطاهای تصادفی یا وجود پراکندگی زیاد در بین داده‌ها باشد. بسیاری از محققان یافته‌های خود را با این سطح مقایسه کرده و در مورد وجود و عدم وجود اثر متغیر مورد نظر قضاوت می‌کنند و این به آن علت است که افراد به این نکته توجه ندارند که P- Value فقط معناداری آماری در پی‌داری و نمی‌توان تنها بر اساس آن به قضاوت در مورد مهم بودن اثر از لحاظ بالینی پرداخت؛ به عبارت دیگر اثبات نکردن یک تفاوت دلیل بر عدم وجود آن نیست.

13- نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد که اهمال‌کاری سازمانی با فرسودگی شغلی ارتباط مثبت و معناداری دارد. هر اندازه فرد در انجام کارها اهمال بیشتری داشته باشد، فرسودگی شغلی بیشتری را تجربه می‌کند؛ یعنی نسبت به انجام کار بی‌ رغبت شده (بیزاری از تکلیف)، ارزیابی منفی



نسبت به خود و نگرشی منفی نسبت به ارباب رجوع پیدا می کند. با در نظر گرفتن زیرمقیاس ها هر اندازه فرد ناکارآمدتر باشد، خستگی هیجانی (عاطفی) و کاهش عملکرد (کفایت شخصی) را بیشتر تجربه می کند و هر اندازه نسبت به انجام تکالیف تنفر بیش تری داشته باشد (بیزاری از تکلیف) بیشتر مسخ (دگرگونی) شخصیت را تجربه می کند. این یافته با مطالعات نزدیک به آن همسو بود؛ به عنوان مثال در مطالعه کوتاه (1987)، میزان خود مختاری و رضایت شغلی به عنوان معیاری مناسب برای بررسی سودمندی ارتباط بین بهره وری زمانی و پاداش های کاری ارتباط منفی با اهمال کاری داشت. هم چنین خسروی (1388) و حاج آقابرگی (1386) در بررسی رابطه اهمال کاری و رضایت شغلی در سازمان توسعه تجارت ایران نتیجه گرفتند بین اهمال کاری و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. هم چنین اسکراو، ودکینز و اولافسن¹ (2007)، لایویز² و پیچیل (2001)، در بررسی رابطه استرس و اهمال کاری گزارش دادند که به طور همزمان اهمال کاری با تجربه استرس همراه است [30، ص 22؛ 31، ص 449]. گالوئه³ (1990)، با بررسی اهمال کاری در محیط کار به این نتیجه رسید که اهمال کاری در محیط کار تأثیرات منفی هم بر کارمندان و هم بر بازدهی سازمان ها دارد [13، ص 130].

کمبود تحقیقات مشابه در داخل و خارج کشور امکان مقایسه نتایج را با مشکل مواجه کرد. در این راستا پیشنهاد می شود:

1. اجرا و مقایسه این تحقیق در زنان و مردان؛
2. سطوح سازمانی مدیران و غیرمدیران؛
3. سطوح تحصیلی؛ 4. سایر استان ها و شهرهای کشور، 5. بررسی متغیرهای دیگر برای بررسی اثر غیرمستقیم اهمال کاری سازمانی و 6. بررسی شیوه های موثر برای غلبه بر اهمال کاری سازمانی در محیط های کاری در جهت افزایش بهره وری فردی و سازمانی انجام گیرد.

1. Schraw & Wadkins & Olafson

2. Lavoie

3. Galue



14- منابع

- [1] Steel P. ;"Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?"; *Personality and Individual Differences*, 48 (8), 2010.
- [2] فیاضی م.، کاوه م.؛ "تعلل: سندروم فردا"؛ ماهنامه تدبیر، ش. 205. 1388.
- [3] ارونسون ا.؛ روان‌شناسی اجتماعی؛ ترجمه حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد، 1389.
- [4] رضوی ف.؛ ساخت و هنجاریابی پرسشنامه مدیریت زمان برای دانش آموزان دبیرستانی؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی دانشگاه پیام‌نور، 1389.
- [5] Danhof-Pont, Marie Bernardine, Van Veen, Tineke, Zitman, Frans G.; "Biomarkers in burnout: A systematic review", *Journal of Psychosomatic Research*, In Press, Corrected Proof, Available online 7 January, 2011.
- [6] هومن ح.؛ تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1381.
- [7] Owens S. G., Bowman C. G., Dill C. A.; "Overcoming procrastination: The effect of implementation intentions", *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (2), 2008.
- [8] Steel P.; "The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure"; *Psychological Bulletin*, 133, 1, 2007.
- [9] Ferrari J. R., Tice D. M.; "Procrastination as a self-handicap for men and women: A task-avoidance strategy in a laboratory setting"; *Journal of Research in Personality*, 34, 2000.
- [10] Solomon L. J., Rothblum E. D.; "Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates", *Journal of Counseling Psychology*, No. 31, 1984.



- [11] Spada M., Hiou K., Nikcevic A.; "Metacognitions, emotions, and procrastination"; *Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, No. 20, 2006.
- [12] Ferrari J. R., Harriott J. S., Zimmerman M.; "The social support networks of procrastinators: Friends or family in times of trouble?"; *Personality and Individual Differences*, 26 (2), 1999.
- [13] خسروی ع؛ «بررسی رابطه رضایت شغلی کارکنان و اهمال‌کاری آنان در بخش آموزش سازمان توسعه تجارت ایران»؛ فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ش. 2، 1388.
- [14] Van Overwalle F., Jordens K.; "An adaptive connectionist model of cognitive dissonance"; *Personality and Social Psychology Review*, No. 6, 2002.
- [15] بهنر ج، وانک م؛ نگرش‌ها و تغییر آنها (ترجمه علی مهداد)، تهران: انتشارات جنگل، 1384.
- [16] Harmon-Jones E., Amodio D.M.; "Harmon-Jones C.; Action-based model of dissonance"; *Advances in Experimental Social Psychology*, No.41, Available on line at [www.psych.nyu.edu/Amodio lab/Hrmon-jones](http://www.psych.nyu.edu/Amodio_lab/Hrmon-jones), 2009.
- [17] Simpson W. K., Pychyla Ti. A.; In search of the arousal procrastinator: Investigating the relation between procrastination, arousal-based personality traits and beliefs about procrastination motivations; *Personality and Individual Differences*, 47 (8), 2009.
- [18] Alarcon Gene M.; "A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes"; *Journal of Vocational Behavior*, Article in Press, 2011.



- [19] علوی س. س.، جنتی فرد ف.، داوودی ع.؛ «بررسی و مقایسه سلامت روانی و فرسودگی شغلی در کارکنان و کارگران شرکت سایپا»؛ ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، ش. 6، 1388.
- [20] ویسی ش.؛ «فرسودگی شغلی و عوامل مؤثر بر آن»؛ ماهنامه داخلی بانک تجارت. ش. 152، 1388.
- [21] Lambert Eric G., Hogan Nancy L., Jiang Shanhe O., Elechi O., Benjamin, B., Morris A., Laux J. M., Dupuy P.; "The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study"; *Journal of Criminal Justice*, No. 38, 2010.
- [22] Moneta G. B.; "Need for achievement, burnout, and intention to leave: Testing an occupational model in educational settings"; *Personality and Individual Differences*, 50 (2), 2011.
- [23] صادقی ف.؛ «فرسودگی شغلی کارکنان، علل و عوامل به وجود آورنده و راههای مقابله با آن»؛ ماهنامه صنعت برق، ش. 159، 1389.
- [24] شمس‌الاحراری م.؛ تأثیر آموزش مهارت‌های غلبه بر سهل‌انگاری بر روی سهل‌انگاری و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان مقطع ابتدایی؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران، 1389.
- [25] هومن ح.؛ مدلیابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل؛ تهران: سمت، 1388.
- [26] منصوری ع.، صفری س.، عباسی د.، صالحی؛ «کاربرد مدل تحلیل مسیر در تبیین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان»؛ فصلنامه فرهنگ مدیریت، ش. 17، 1387.
- [27] دلاور ع.؛ مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی؛ تهران: انتشارات رشد، 1378.
- [28] سرمد ز.، بازرگان ع. حجازی ا.؛ روش‌های تحقیق در علوم رفتاری؛ تهران: انتشارات آگاه، 1379.



- [29] Stead R., Shanahan M. J., Neufeld R. W.J.; "I'll go to therapy, eventually: Procrastination, stress and mental health"; *Personality and Individual Differences*, 49 (3), 2010.
- [30] Schraw G., Wadkins T., Olafson L.; "Doing the things we do: A grounded. theory of academic procrastination"; *Journal of Educational Psychology*, 99 (1), 2007.
- [31] Lavoie J. A. A., Pychyl T. A.; "Cyberslacking and the procrastination superhighway: A web-based survey of online procrastination, attitudes and emotion"; *Social Science Computer Review*, 19 (4), 2001.

اثر بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تاکید بر شاخص‌های چشم انداز، بهبود و توسعه، پاداش مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران

فیروزه عزیزی^{1*}، الهام خسروانی²، علیرضا مسیبی³

- 1- عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس
- 2- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس
- 3- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

دریافت: 1391/11/15 پذیرش: 1392/5/28

چکیده

با ظهور اقتصاد رقابتی مفاهیمی چون مشتری‌گرایی، مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری، پایه و اساس کسب‌وکار تلقی شده و سازمانی که به آن بی‌توجه باشد از صحنه بازار حذف می‌شود. در پژوهش حاضر، هدف بر این است تا ضمن معرفی شاخص‌های بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی، رابطه بین بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی در شعب بانک ملی استان مازندران به عنوان یک بنگاه مالی - خدماتی مورد سنجش قرار گیرد. تحقیق حاضر از لحاظ روش، تحقیقی پیمایشی و از لحاظ هدف، تحقیقی کاربردی است. جامعه مورد بررسی تمام کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران می‌باشند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای انتخاب نمونه استفاده شده است. نتایج حاصل از بررسی داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها بیان چشم‌انداز سازمان بر مشتری‌گرایی کارکنان تأثیر



معناداری ندارد، برنامه‌های بهبود مهارت کارکنان بر مشتری‌گرایی آنان تأثیر معناداری دارد. هم‌چنین برنامه‌های تشویقی و پاداش بر مشتری‌گرایی آنان تأثیر معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی درونی، مشتری‌گرایی، توسعه و بهبود، پاداش، شعب بانک ملی استان مازندران.

1- مقدمه

در جهان کنونی که امکان تولید انبوه کالا و خدمات زمینه افزایش عرضه نسبت به تقاضا را فراهم کرده است، برای تولیدکنندگان راهی جز جلب رضایت مشتری باقی نمانده و دیگر نمی‌توان حیطه بازار و عرضه را با ابزارهای محدود گذشته تعریف کرد [11، ص 493]. با ظهور اقتصاد رقابتی مفاهیمی چون مشتری‌گرایی، مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری، پایه و اساس کسب و کار تلقی شده و سازمانی که به آن بی‌توجه باشد، از صحنه بازار حذف می‌شود [24، صص 184-183].

بنابراین امروزه نقش مشتریان از حالت پیروی از تولیدکننده به هدایت سرمایه‌گذاران، تولیدکنندگان و حتی محققان و نوآوران مبدل شده است. به این ترتیب بسیاری از مفاهیم و تئوری‌ها بر محور «مشتری» نگارش شده‌اند. سمت و سوی تمام فعالیت‌های بنگاه اقتصادی برای تأمین نیازهای مشتری و کسب رضایت و اعتماد اوست [29، ص 322].

هم‌چنین امروزه در اقتصاد خدماتی و دانشی، سازمان‌ها به کسب یک مزیت رقابتی پایدار برای اطمینان از رقابت‌پذیری خود نیاز دارند و مزیت رقابتی مبتنی بر دارایی‌های نامشهودی هم‌چون سرمایه انسانی قرار دارد. این امر به خصوص در سازمان‌های خدماتی بسیار مشهود است [11، ص 493]. از آنجایی که خدمات همچون کالا ملموس نبوده، دارای قابلیت نگهداری و ذخیره سازی نیست و ارائه خدمات و کیفیت مطلوب ارائه آن به شدت وابسته به کارکنان ارائه‌کننده آن خدمت و تعامل آنان با مشتریان بستگی دارد که بار مزیت رقابتی بر دوش کارکنان این سازمان‌ها قرار می‌گیرد [5، ص 116]. رفتارها، تعامل‌ها و روابطی که بین مشتریان و کارکنان ایجاد می‌شود، مهم‌ترین عامل محرک مزیت رقابتی در سازمان‌های خدماتی است. به طور کلی، کارکنان خدماتی اجرای مفهوم بازاریابی را از راه تعامل‌های خود با مشتریان تسهیل



می‌کنند [12، ص 350]. هدف اصلی بازاریابی درونی، توسعه آگاهی از مشتریان درونی و بر داشتن موانع وظیفه‌ای در مسیر ارزشی کردن کیفیت خدمات و اثربخشی سازمان است [14، ص 256]. بازاریابی درونی کارکنان را به عنوان مشتریان درونی و مشاغل را به عنوان محصول درونی می‌نگرد [26، صص 661-672].

یکی از صنایع خدماتی که رقابت در آن به شکل چشمگیری مورد توجه است، صنعت بانکداری می‌باشد [10، ص 309] و موفقیت در فضای رقابتی موجود به خصوص در صنعت بانکداری مستلزم این است که بانک‌های تجاری بیش از پیش به رویکردها، طرح‌ها و برنامه‌های بازاریابی رویبیاورند. زیربنای بازاریابی در هر کسب و کاری میزان باور و توجه مدیریت آن به بحث بازاریابی به شمار می‌رود. بازاریابی درونی¹ نیز یکی از مباحث بازاریابی است که حدود 30 سال قبل به عنوان شیوه‌ای برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمان‌ها و ارائه خدمات با کیفیت به آنان توسط بری² 1981 مطرح شد.

در پژوهش حاضر به بررسی اثر سه مؤلفه بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان پرداخته خواهد شد. کارکنان بانک ملی به عنوان یک سازمان خدماتی - مالی که از اعتماد و قدمت دیرینه در بین مردم مازندران برخوردار است و همواره مشتری‌مداری و مشتری‌گرایی کارکنان را به عنوان یکی از شعارهای اصلی خود معرفی می‌نماید، به عنوان جامعه آماری مطالعه حاضر انتخاب شده‌اند. شاخص‌های چشم‌انداز، توسعه و پاداش به عنوان سه مؤلفه بازاریابی درونی در نظر گرفته شده‌اند. چشم‌انداز تصویری از آینده سازمان که فعالیت سازمان معطوف به آن است، بهبود کارکنان نیز فرایند کسب دانش، مهارت و رفتارهایی که موجب توانایی کارکنان در برابر تغییرات محیطی می‌شود. هم‌چنین پاداش پرداخت‌هایی است که مدیران در ازای وقت و نیروی کار کارکنان، به آن‌ها پرداخت می‌کند که در این مطالعه به بررسی این عوامل بر مشتری‌گرایی کارکنان پرداخته خواهد شد. هم‌چنین میزان مشتری‌گرایی و میزان بازاریابی درونی در کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران مقایسه می‌شود.

1. Internal Marketing
2. Berry

2- ادبیات پژوهش

2-1- مشتری‌گرایی

مشتریان، سرمایه‌های مادی و معنوی شرکت‌ها هستند که تداوم حیات و موفقیت هر شرکت بستگی تام به نگرش و عملکرد آن شرکت نسبت به مشتریان دارد. بنابراین طرح‌ریزی برای درک عمیق نیازهای آتی و آتی مشتریان، برآورده کردن این نیازها و هم‌چنین ارائه محصولات و رای انتظار مشتریان به راهبرد بسیاری از سازمان‌های پیشتاز دنیا بدل شده است [13، ص 117].

مشتری‌گرایی نوعی فرهنگ سازمانی است که به مؤثرترین و کارآمدترین شکل، رفتارهای لازم جهت ارزش و ارج نهادن به مشتریان به برترین شکل را ایجاد می‌کند [8، ص 353].

اتخاذ رویکردهای مشتری‌گرایانه می‌تواند به عملکرد بالاتر و کیفیت ادراک شده بیشتر منجر شود [4]. یک فرهنگ مشتری‌گرایی بیان می‌کند که سازمان باید برای فراهم کردن و ارائه محصولات و خدماتی که موجب ارضای نیازهای مشتریان می‌شود، تمرکز کند [29، ص 322].

در پژوهش حاضر، مشتری‌گرایی به عنوان تمایل یا زمینه موجود در کارکنان در جهت ارضای نیازهای مشتریان در هنگام کار در نظر گرفته شده است. در این تحقیق برای سنجش مشتری‌گرایی از مقیاس داناوان و دیگران (2004) و تورا و تورا (2003) استفاده شده است [31، ص 423]. در این مقیاس، مشتری‌گرایی به سه بعد تقسیم می‌شود. بعد نیاز، نشان‌دهنده باورهای کارکنان درباره مهارت‌های آنان در ارضای نیازهای مشتریان است و بعد لذت، نشان‌دهنده این است که تا چه حد و میزانی تعامل و خدمت‌رسانی به مشتریان برای کارکنان لذت‌بخش است. داناوان و همکارانش معتقدند که وجود هر دو بعد برای درک کامل توانایی‌ها و انگیزه‌های کارکنان در جهت خدمت‌رسانی به مشتریان ضروری است. هم‌چنین تورا و تورا در سال 2003 بیان کردند که درک کارمند را از اینکه به چه میزان در تصمیم‌گیری در مورد مشتری‌مداری قدرت تصمیم‌گیری دارد نیز می‌توان به عنوان مؤلفه سوم مشتری‌گرایی بیان کرد [31، ص 422].

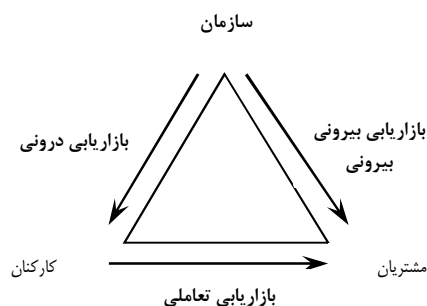
مطالعه‌های فراوانی در زمینه مشتری‌گرایی انجام شده است، اما بیشتر این مطالعات متمرکز بر نتایج حاصل از مشتری‌گرایی می‌باشد. تحقیقات نشان داده است که مشتری‌گرایی منجر به عملکرد مالی و عملکرد بازار بالا می‌شود. مطالعات فراوانی نیز ابعاد مشتری‌گرایی را آشکار کرده است، اما پژوهش‌های اندکی بر روی عوامل تأثیرگذار بر مشتری‌گرایی متمرکز شده‌اند [25، ص 7].

استرانگ و هریس (2004) معتقدند که از عوامل مهم تأثیرگذار بر مشتری‌گرایی، فعالیت‌های منابع انسانی و رابطه‌ای می‌باشد [9، ص 1022]. در پژوهش حاضر تأثیر اقدامات و فعالیت‌های بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

2-2- بازاریابی درونی

ساسر و اریبت (1976) برای نخستین بار به صورت تلویحی به مفهوم بازاریابی درونی اشاره کردند. لئونارد بری نیز نخستین بار واژه بازاریابی داخلی را وارد ادبیات بازاریابی کرد. کاتلر در یکی از کتاب‌های خود (1991) بازاریابی داخلی را به این صورت تعریف می‌کند، عمل استخدام، آموزش، انگیزاندن موفقیت‌آمیز کارکنان به طوری که سازمان را قادر می‌سازد تا به صورت دائم خدماتی با کیفیت عالی ارائه کند. هم‌چنین کاتلر تأکید می‌کند که بازاریابی داخلی در واقع باید بر بازاریابی خارجی مقدم باشد چرا که پیش از آنکه کارکنان شرکت آمادگی ارائه خدمت صحیح و در خور مشتری را داشته باشند، تعهد و قول ارائه بهترین خدمات به مشتریان خارجی بی‌معنا است [12، ص 349].

گرونوس (1990) معتقد است که هدف بازاریابی داخلی آن است که با رویکردی مبتنی بر بازاریابی، فعالیت‌های گوناگون داخلی سازمان را به گونه‌ای مناسب هماهنگ کند و کارکنان را آنگونه برانگیزاند که در ارائه خدمت به مشتری غوطه‌ور شوند و عملکردی مشتری‌مدار داشته باشند. وی بیان داشت که خدمات مستلزم سه نوع بازاریابی بیرونی، درونی و متقابل (تعاملی) می‌باشد [19، ص 34] (شکل 1). بنابراین در بازاریابی خدمات مهم‌ترین جزء بازاریابی خود را دارا نباشد، دستیابی به اهداف بسیار مشکل خواهد شد.



شکل 1 بازاریابی در صنعت خدمات [6، ص 34]



بازاریابی درونی متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان‌ها می‌باشد، بنابراین یک رویکرد خدمت‌محور¹ و مشتری‌محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می‌شود [19، ص 56].

بازاریابی درونی در ادبیات بازاریابی به‌خصوص بازاریابی خدمات جایگاه ویژه‌ای دارد. تقریباً از دهه 70 تا به امروز بیش از صدها مقاله و چندین کتاب در این حوزه ارائه و منتشر شده است ولی تعریف مشخص و یکسانی از بازاریابی درونی وجود ندارد. بیشتر مطالعات انجام شده در حوزه بازاریابی درونی حول محورهای رضایت کارکنان، عملکرد و کیفیت خدمات انجام شده است. نتایج این تحقیقات نشان داده شده است که بازاریابی درونی با این متغیرها رابطه مثبتی دارد (جدول 1).

جدول 1 تحقیقات انجام گرفته در حوزه بازاریابی درونی

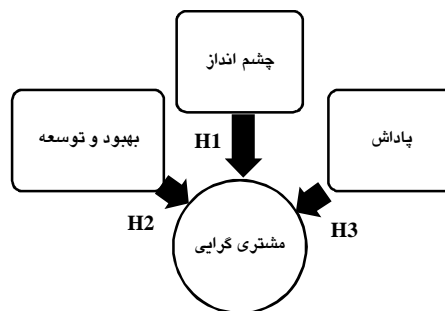
سال تحقیق	نتایج	موضوع تحقیق	محققان
2006	بازاریابی درونی می‌تواند موجب ایجاد نام تجاری متمایز شود	تأثیر بازاریابی درونی بر نام تجاری شرکتی	پاپاسالومو و ورونیتس ²
2006	بازاریابی درونی اثر مثبت معناداری بر رضایت کارکنان و مشتری‌مداری درونی دارد	تأثیر بازاریابی درونی بر رضایت کارکنان و مشتری‌مداری درونی	کالر، لینچ، الینگر، اوزمنت، کالانتون ³
2005	فرهنگ یک عامل میانجی در ارتباط بین بازاریابی درونی و مدیریت دانش می‌باشد.	بررسی ارتباط بین بازاریابی درونی، فرهنگ و مدیریت دانش	لی و چن ⁴
2003	شایستگی‌های سازمانی یک عامل میانجی میان بازاریابی درونی و عملکرد می‌باشد.	تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد	رفیق، احمدو ساد ⁵
1976	بازاریابی درونی یک رویکرد رفتاری-ابزاری است.	تأثیر بازاریابی درونی بر رفتار	بری ⁶ و دیگران

1. Service-Oriented
2. Pappasolomou and Vrontis
3. Keller, Lynch, Ellinger, Ozment and Calantone
4. Lee and Chen
5. Ahmed, Rafiq and Saad
6. Berry

شایان ذکر است که در ایران نیز پژوهش‌های متعددی در زمینه بازاریابی درونی انجام شده است (حسنقلی‌پور و دیگران، 1391؛ حسینی و رحمانی، 1391؛ امیری و دیگران، 1387؛ ابزری و دیگران، 1388؛ امیرکبیری و دیگران، 1390) و عمده این تحقیقات نشان می‌دهد که به کار بردن این مفهوم می‌تواند برای سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های خدماتی در ایران بسیار مفید واقع شود. در این مطالعه بر اساس مطالعات آواد و آگتی (2011) سه شاخص چشم‌انداز سازمان، برنامه‌های بهبود مهارت کارکنان در سازمان و همچنین برنامه‌های تشویقی و پاداش مناسب کارکنان به عنوان مؤلفه‌های بازاریابی درونی سازمان مورد بررسی قرار خواهد گرفت. پژوهش‌های متعددی به طور جداگانه تأثیر هر یک از این شاخص‌ها را بر مشتری‌مداری کارکنان مورد بررسی قرار داده و به نتایج متعددی دست پیدا کرده‌اند [به عنوان مثال: 6:10؛ 11؛ 29؛ 24].

اما تاکنون پژوهش اندکی در زمینه تأثیر این عوامل در کنار هم بر مشتری‌گرایی کارکنان سازمان انجام شده است. در این تحقیق به بررسی این شاخص‌ها در کنار هم به عنوان مؤلفه‌های بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان پرداخته خواهد شد. با بررسی مطالعات انجام شده در قسمت پیشینه نظری فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

- فرضیه 1: چشم‌انداز سازمان اثر معناداری بر مشتری‌گرایی کارکنان دارد.
- فرضیه 2: برنامه‌های بهبود و توسعه مهارت کارکنان اثر معناداری بر مشتری‌گرایی آنان دارد.
- فرضیه 3: برنامه‌های تشویقی و پاداش‌های مناسب کارکنان، اثر معناداری بر مشتری‌گرایی آنان دارد.



شکل 2 مدل مفهومی تحقیق

3- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ روش، تحقیقی پیمایشی و از لحاظ هدف، تحقیقی کاربردی است. جامعه مورد بررسی تمام کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران در سه منطقه شرق (شامل شهرهای بهشهر، نکا و گلوگاه)، مرکز (شهرهای قائم‌شهر، ساری و بابل) و هم‌چنین غرب استان (شهرهای رامسر، نوشهر و نور) می‌باشند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای انتخاب نمونه استفاده شده است. در نمونه‌گیری، نخست تعداد منطقه و تعداد کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از جدول مورگان و بادرصدی بیشتر برای رویارویی با مشکل پرنشدن برخی پرسشنامه‌ها 250 نفر در نظر گرفته شد. در این پژوهش، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که شامل 57 سؤال با استفاده از طیف لیکرت (5 تایی) می‌باشد. به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار Spss نگرارش 19 انجام شده است. به این منظور یک نمونه اولیه شامل 35 پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤال‌های بازاریابی درونی عدد 80/9 درصد به دست آمد و برای مشتری‌گرایی نیز 0/94 حاصل شد. برای کل پرسشنامه هم (بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی) نیز عدد 0/93 به دست آمده است. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد. در سنجش روایی نیز از روش روایی محتوایی و روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در تحلیل آماری داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و معادلات ساختاریافته (نرم‌افزار لیزرل نگرارش 8.7) در تحلیل مسیرهای اساسی میان متغیرها استفاده شده است.

در این تحقیق، ضریب آلفای کرونباخ که از طریق نرم‌افزار SPSS محاسبه شد، عدد 0.939 به دست آمد که بیانگر قابلیت اعتماد به نسبت بالای پرسشنامه بود. ضریب پایایی محاسبه شده برای هر کدام از مؤلفه‌ها نیز بیش از 0.7 است و با توجه به اینکه حداقل ضریب پایایی لازم 0.7 توصیه شده است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول 2 پایایی تحقیق و مقادیر آلفای کرونباخ

تعداد سؤال‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	سازه مورد بررسی
13	0/848	چشم‌انداز
5	0/769	بهبود و توسعه
4	0/779	پاداش
35	0/940	مشتری‌گرایی
57	0/939	کل پرسشنامه

4- آزمون فرضیه‌های تحقیق

4-1- تجزیه و تحلیل

4-1-1- تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری بازاریابی درونی مرتبه اول

در هنگام تحلیل عاملی مرتبه اول برای بازاریابی درونی سه عامل چشم‌انداز، بهبود و توسعه و پاداش و برای مشتری‌گرایی، 3 عامل لذت بردن، نیاز و درک کارمند برای داشتن قدرت تصمیم‌گیری شناسایی شدند. مدل‌های مفهومی زیر این موضوع را به خوبی در مورد بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی تبیین می‌کند.

فرض‌های پژوهشی:

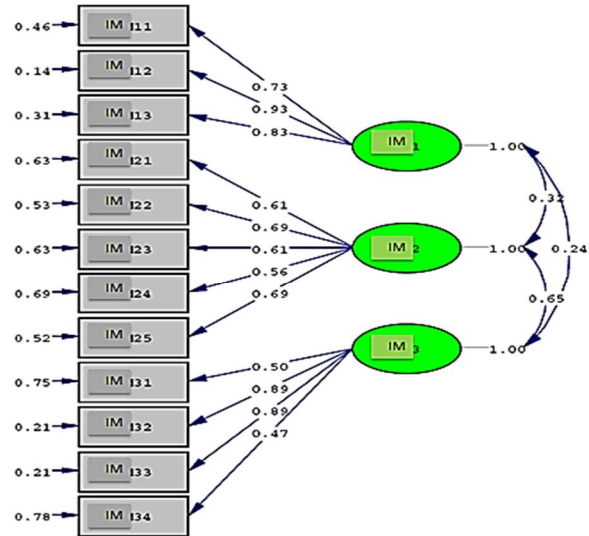
- فرض صفر: کلیت مدل و متغیرهای مرتبط با بازاریابی داخلی مورد تأیید است و برازش معناداری وجود دارد.

- فرض یک: کلیت مدل و متغیرهای مرتبط با بازاریابی داخلی مورد تأیید است و برازش معناداری وجود ندارد.

فرض‌های آماری:

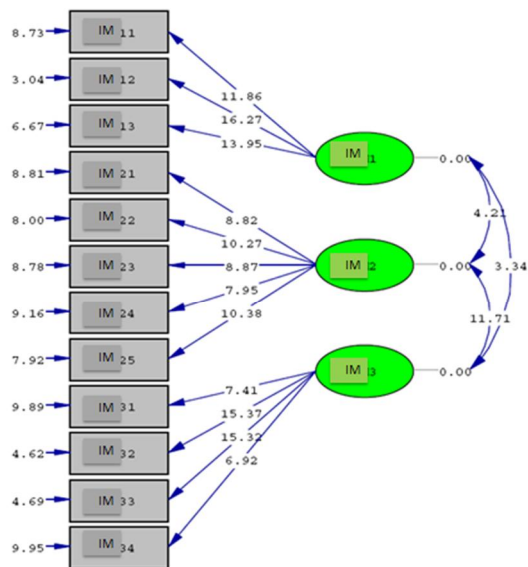
H0: RMSEA \leq 0. 8

H1: RMSEA $>$ 0. 8



Chi-Square=89.66, df=51, P-value=0.00067, RMSEA=0.060

شکل 3 مدل اندازه‌گیری بازاریابی داخلی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=89.66, df=51, P-value=0.00067, RMSEA=0.060

شکل 4 مدل اندازه‌گیری بازاریابی داخلی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت T-Value



نمودار تخمین استاندارد (3)، الگوی معادلات ساختاری متغیرهای بازاریابی داخلی در شعب بانک ملی استان مازندران را نشان می‌دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آزمون نشان می‌دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است (RMSEA=0.060). شاخص χ^2 / df کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخص‌های برازندگی این مدل (GFI, CFI, IFI, NNFI) بالاتر از 90 درصد هستند. بنابراین می‌توان گفت که مدل بالا برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است. در نتیجه، کلیت مدل مورد تأیید می‌باشد. این به این معنا است که متغیرهای چشم‌انداز، بهبود و توسعه و پاداش تبیین‌کننده خوبی از بازاریابی داخلی در شعب بانک ملی استان مازندران می‌باشند (جدول 2).

جدول 3. شاخص‌های برازندگی مدل بازاریابی درونی

شاخص‌های برازندگی مدل بازاریابی داخلی						
χ^2 / df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
1.76	0.060	0.044	0.93	0.96	0.95	0.96

نمودار T-Value (4)، ضرایب معناداری مدل بازاریابی داخلی را نشان می‌دهد. هر گاه مقادیر ضرایب معناداری بزرگ‌تر از قدر مطلق 2 باشد، معناداری متغیرها تأیید می‌شوند. آزمون معناداری مدل بازاریابی داخلی نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد 2 بزرگ‌تر و از عدد -2 کوچک‌تر است.

فرض‌های پژوهشی

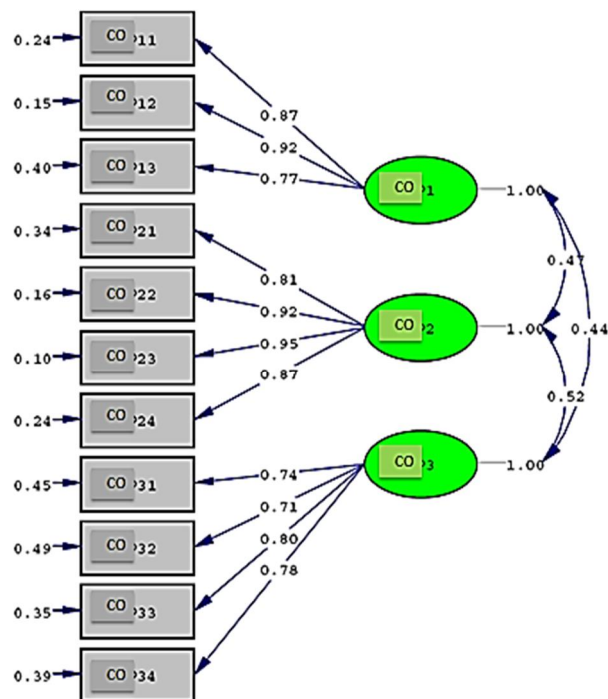
- فرض صفر: کلیت مدل و متغیرهای مرتبط با مشتری‌گرایی مورد تأیید بوده و برازش معناداری وجود دارد.

- فرض یک: کلیت مدل و متغیرهای مرتبط با مشتری‌گرایی مورد تأیید بوده و برازش معناداری وجود ندارد.

فرض‌های آماری:

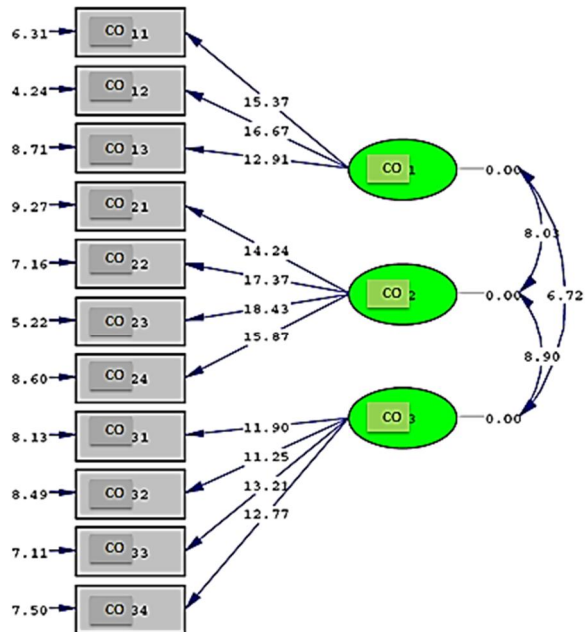
H0: RMSEA \leq 0.8

H1: RMSEA $>$ 0.8



Chi-Square=84.33, df=41, P-value=0.00008, RMSEA=0.071

شکل 5 مدل اندازه‌گیری مشتری‌گرایی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت استاندارد



Chi-Square=84.33, df=41, P-value=0.00008, RMSEA=0.071

شکل 6 مدل اندازه‌گیری مشتری‌گرایی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت TV

نمودار تخمین استاندارد (5)، الگوی معادلات ساختاری متغیرهای مشتری‌گرایی را در شعب بانک ملی استان مازندران نشان می‌دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آزمون نشان می‌دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است (RMSEA=0.060). شاخص نسبت χ^2 / df کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخص‌های برازندگی این مدل (GFI, CFL, IFI, NNFI) بالاتر از 90 درصد هستند. بنابراین می‌توان گفت که مدل بالا برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است. در نتیجه، کلیت مدل مورد تأیید می‌باشد. این به این معنا است که لذت بردن، نیاز و درک کارمند از داشتن قدرت تصمیم‌گیری، تبیین‌کننده خوبی از مشتری‌گرایی در شعب بانک ملی استان مازندران می‌باشند.



جدول 4 شاخص‌های برازندگی مدل فرایند مشتری‌گرایی

شاخص‌های برازندگی مدل مشتری‌گرایی						
χ^2 / df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
2.06	0.071	0.041	0.93	0.97	0.96	0.97

نمودار (6)T-Value، ضرایب معناداری مدل مشتری‌گرایی را نشان می‌دهد. آزمون معناداری مدل مشتری‌گرایی نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد 2 بزرگ‌تر و از عدد 2- کوچک‌تر است. به منظور استفاده از نرم‌افزار LISREL برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، ضروری است تا نخست وجود همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته تأیید شود. بنابراین با استفاده از آزمون همبستگی تاو کندال در نرم‌افزار SPSS، این کار انجام شده است. در این بخش به ارائه رابطه میان شاخص‌های بازاریابی داخلی و مشتری‌گرایی پرداخته می‌شود. از آنجایی که تمام داده‌ها رتبه‌ای می‌باشند، برای تجزیه و تحلیل همبستگی از آزمون تاو کندال استفاده می‌شود. هدف از این آزمون تعیین وجود رابطه و ضریب همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته است. برای آزمون همبستگی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتایج به دست آمده به شرح زیر است.

جدول 5 آزمون همبستگی تاو کندال وجود همبستگی میان متغیرهای مدل مفهومی

نام متغیرها	سطح معناداری	ضریب همبستگی	رابطه معنادار
چشم‌انداز مشتری‌گرایی	0/015	0/327	وجود دارد
بهبود مشتری‌گرایی	0/000	0/473	وجود دارد
پاداش مشتری‌گرایی	0/011	0/425	وجود دارد

با توجه به خروجی Spss، سطح معناداری محاسبه شده آزمون تاو کندال برای هر یک از رابطه‌های بین متغیرهای مدل مفهومی کمتر از 0/025 می‌باشد، وجود همبستگی بین هر یک از رابطه‌های بین متغیرهای مدل مفهومی، مورد در سطح معناداری 99 درصد به تأیید می‌رسد. با توجه

به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات دو به دوی این متغیرها با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری، به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و هم‌چنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

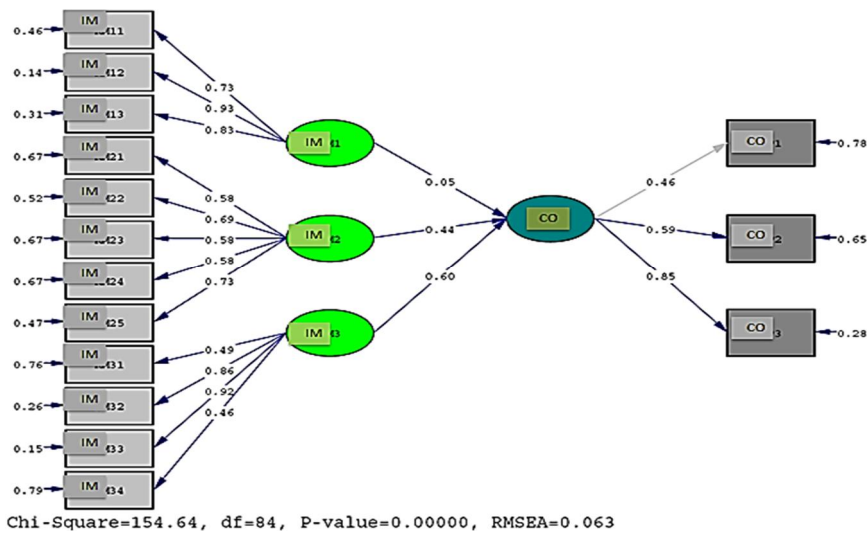
فرض‌های پژوهشی

- فرض صفر: کلیت مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید بوده و برازش معناداری وجود دارد.
- فرض یک: کلیت مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید بوده و برازش معناداری وجود ندارد.

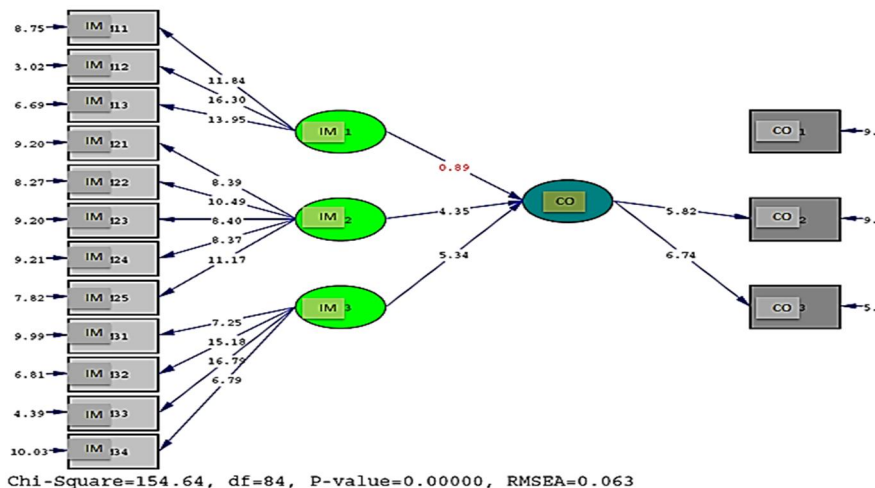
فرض‌های آماری

$$H_0: RMSEA \leq 0.8$$

$$H_1: RMSEA > 0.8$$



شکل 7 مدل نهایی روابط ساختار یافته خطی در حالت استاندارد - آزمون نهایی مدل مفهومی تحقیق



شکل 8 مقادیر معناداری ضرایب در مدل نهایی روابط ساختار یافته خطی

نمودار تخمین استاندارد (7)، الگوی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق را در شعب بانک ملی استان مازندران نشان می‌دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آزمون نشان می‌دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است (RMSEA=0.060). شاخص نسبت χ^2 / df کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخص‌های برازندگی این مدل (GFI, CFI, IFI, NNFI) بالاتر از 90 درصد هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازندگی خوبی دارد و بیانگر تقریب معقولی در جامعه است.

جدول 6 شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق						
χ^2 / df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
1.84	0.063	0.041	0.91	0.95	0.94	0.95

نمودار **T-Value (8)**، ضرایب معناداری متغیرهای بازاریابی داخلی و مشتری‌گرایی را نشان می‌دهد. آزمون معناداری مدل نشان می‌دهد که متغیر چشم‌انداز آثار تبیینی مستقیم ندارد؛ یعنی رابطه مستقیم بین چشم‌انداز و مشتری‌گرایی تأیید نشده است، چرا که مقدار **T-value** آن کمتر از قدر مطلق دو (**-2**) بوده که با رنگ قرمز نیز نشان داده شده است. از این رو فرضیه اول، یعنی وجود تأثیر معنادار چشم‌انداز بر مشتری‌گرایی رد می‌شود. اما فرضیه‌های دوم و سوم مورد پذیرش قرار گرفته‌اند.

با توجه به خروجی‌های لیزرل که در نمودارهای **7** و **9** آورده شده است، فرضیه اول تأیید نمی‌شود ولی فرضیه‌های دوم و سوم مورد پذیرش قرار می‌گیرند که به صورت خلاصه می‌توان نتایج فرضیه‌ها را در جدول **7** مشاهده کرد.

جدول 7 خلاصه‌ای از نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتایج	ضریب تخمین T-V	ضریب تخمین استاندارد	فرضیه‌ها
فرضیه 1 مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد.	89/0	05/0	فرضیه 1 چشم‌انداز بر مشتری‌گرایی تأثیر معناداری دارد.
فرضیه 2 مورد پذیرش قرار می‌گیرد.	35/4	44/0	فرضیه 2 بهبود و توسعه بر مشتری‌گرایی تأثیر معناداری دارد.
فرضیه 3 مورد پذیرش قرار می‌گیرد	34/5	60/0	فرضیه 3 پاداش بر مشتری‌گرایی تأثیر معناداری دارد.

5- بحث و نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر پس از تشریح متغیرهای بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی با ارائه مدلی تئوریکی به بررسی اثر بازاریابی درونی سازمان و مشتری‌گرایی کارکنان در شعب بانک ملی استان مازندران پرداخته شده است. همان گونه که از نتایج داده‌ها به دست آمده، شاخص‌های بازاریابی درونی که در این پژوهش چشم‌انداز، بهبود و توسعه و هم‌چنین پاداش در نظر



گرفته شده است، دارای تأثیر یکسانی بر مشتری‌گرایی کارکنان نیستند. در بررسی فرضیه اول اثر چشم‌انداز سازمان بر مشتری‌گرایی کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت که با مطالعات [34:6] مغایرت دارد؛ به عنوان پیشنهاد به سیاست‌گذاران کلان این بانک می‌توان بیان کرد که با توجه به رقابتی‌تر شدن صنعت بانکداری در کشور و تلاش بانک‌ها برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان خود، اهمیت به مشتری باید در رأس برنامه‌ها و فعالیت‌های مسئولان بانک قرار گیرد. باید مشتری‌مداری در تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌های بانک بسیار بیشتر از گذشته مورد توجه قرار گیرد و همچنین با ایجاد برنامه‌های توجیهی و آموزشی مناسب برای کارکنان، چشم‌انداز سازمان را در سطح کلان برای کارکنان بازگو کرد و گرایش به مشتری را در بین کارکنان سازمان نهادینه کرد. در این راستا برنامه‌های تشویقی و تنبیهی مناسب برای کارکنان، به عنوان مثال، انتخاب مشتری‌مدارترین کارمند در پایان هر مقطع زمانی در راستای چشم‌انداز سازمانی بانک ملی می‌تواند بسیار مفید باشد و کارکنان را در جهت مشتری‌گرایی بیشتر سوق دهد.

در بررسی فرضیه دوم تحقیق مشخص شد که بهبود مهارت‌های کارکنان بر مشتری‌گرایی آنان اثرگذار است که این نتیجه مطالعات [11:10] را تأیید می‌کند. نتیجه به‌دست آمده نشان می‌دهد برنامه‌های آموزشی در مقاطع زمانی معین و به صورت اثر بخش می‌تواند موجب ارتقای مهارت کارکنان و توانایی و دانش آنان در زمینه درک اهمیت مشتری، درک نحوه برخورد و رفتار مناسب با مشتریان و اشتیاق و گرایش بیشتر آنان به سمت مشتری‌مداری مناسب و مطلوب شود.

هم‌چنین فرضیه سوم پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفت. این فرضیه اثر پاداش بر مشتری‌گرایی کارکنان را مورد تأیید قرار می‌دهد و در راستای مطالعات انجام شده توسط [11:6:2] می‌باشد. به این ترتیب می‌توان بیان کرد مدیران ارشد بانک‌ها می‌توانند با برنامه‌های تشویقی برای کارکنان مانند نظرسنجی از مشتریان در مورد کارمندی که کار آنها را انجام می‌دهد، با دادن اضافه حقوق، ترفیع مقام سازمانی، مرخصی کاری، کمک هزینه سفرهای سیاحتی و زیارتی، کمک هزینه تحصیلی و یا ازدواج فرزندان و یا همان‌گونه که ذکر شد، انتخاب مشتری‌مدارترین کارمند بانک در پایان یک مقطع زمانی مشخص اشتیاق بیشتری در



کارکنان خود برای اهمیت به مشتریان و برخورد مناسب و مطلوب با مشتریان ایجاد نمایند و مشتری‌گرایی را در میان کارکنان سازمان خود نهادینه کنند.

6- منابع

- [1] امیرکبیری، ع، میرابی ح، صالحی صدقیانی پ؛ «بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی»؛ فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره 65، پاییز 1390. صص 27-46
- [2] امیری م، یزدانی ح، اکرام نصرتیان ن؛ «سنجش کیفیت خدمات داخلی و سطح بازاریابی درونی شرکت گاز تهران بزرگ و ارتباط اقدامات بازاریابی درونی آن با کیفیت خدمات خارجی»؛ نشریه دانش مدیریت، شماره 81، تابستان 1387. صص 3-18
- [3] حسینی پور، ط، انصاری م، الهی گل ا، «رحمانی یوشانلوئی ح؛ تأثیر بازاریابی درونی بر بازارگرایی با وجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بنگاه‌های مالی: موردکاوی بانک ملت شهر تهران»؛ دو فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، شماره 4، بهار 1391. صص 25-46
- [4] حسینی، س. س. ی، رحمانی س؛ «تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های خدمات مسافرتی شهر تهران با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری»؛ دو فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، شماره 4، بهار 1391. صص 111-128
- [5] کاتلر، ف، گریارمسترانگ؛ اصول بازاریابی؛ ترجمه بهمن فروزنده، نشر آتروپات، 1384.
- [6] Ahmadi F.; "Survey relationship between OCB and internal & external factors impact on OCB". *European Journal of Social Sciences*, 16(3), 460-478, 2010.
- [7] Ahmed P., RafiqM., SaadN.; "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241, 2003.
- [8] ArndtA.D., KarandeK.; "Is it better for salespeople to have the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer

- orientation? Findings from automobile dealerships"; *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, Issue 3, pp 353-359, 2012.
- [9] Auh S., Menguc B.; "Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation"; *Industrial Marketing Management*, 1022-1034, 2007.
- [10] Awwad M.A., Agti A.M.; "The impact of internal marketing on commercial bank's market orientation", *Internal Journal Of Bank Marketing*, 29(4), 308-332, 2011.
- [11] Bellou V., Andronikidis A.; "The impact of internal service quality on customer service behavior"; *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 25(9), 493-506, 2008.
- [12] Bouranta N., Mavridoglou G., Kyriazopoulos P.; "The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance"; *Operational Research*, 5(2), 349-362, 2005.
- [13] Brown T. J., J. C. Mown, D. T. Donovan, J. W. Licata ; "The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance rating;" *Internal Journal Of Bank Marketing*, 2002.
- [14] Christopher M. G., Payne A., Ballantyne D. F.; *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*; Butterworth Heinemann/CIM, Oxford and Stoneham, MA, 1991.
- [15] Cooper J., Cronin J.; "Internal marketing: Competitive strategy for the long-term care industry"; *Journal of Business Research*, 8(6), 177-181, 2000.
- [16] Farzad A., Nahavandi N., Caruana A.; "The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks"; *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486, 2008.



- [17] Felzensztein C., Gimmon E., Carter S.; "Geographical co-location, social networks and inter-firm marketing Co-operation: The case of the Salmon industry"; *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 5–6, 675-690, 2010.
- [18] Grisse mann U., Plank A., Brunner-Sperdin A.; Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, pp 347-356, 2013.
- [19] Gronroos C.; "Service management and marketing :A customer relationship management approach"; Second Edition, John Wiley, 2000.
- [20] Harris S. O., Mossholder K. W.; "The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation"; *Journal of Management*, 22(4), 527-47, 1996.
- [21] Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Gremler D.D., "Understanding relationship
- [22] Hogg G., Carter S., Dunne A.; "Investing in people: Internal marketing and corporate culture". *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895, 2002.
- [23] Hogg G., Carter S.; "Employee attitudes and responses to internal marketing"; *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, 109-124, 2000.
- [24] Hung, J. and Lin, T. (2008), "The investigation on the internal marketing practices of the international tourism hotel chains", *Journal of International Management Studies*, pp. 170-6.
- [25] Kyriazopoulos P., Yannacopoulos D., Spyridakos A., Siskos Y., Grigoroudi E.; *Implementing Internal Marketing Through Employee Motivation*, 2007.

- [26] Lee C., Chen W. J.; "The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry"; *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 661-672, 2005.
- [27] Lee Y. K., Kim S., Son M. H., Lee D. J.; "Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 4, pp 942-952, 2011.
- [28] Lings I. N.; "Internal market orientation-construct and consequences"; *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413, 2004.
- [29] Lings I. N., Greenley G. E.; "Internal market orientation and market-orientation behaviors";
- [30] Narver J. C., Slater S. F.; "The effect of a market orientation on business profitability"; *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35, 1990.
- [31] Ro H., Chen P. J.; "Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 2, pp 422-428, 2011.



فصلنامه علمی-پژوهشی
پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



علاقه‌مندان دریافت مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی می‌توانند با تکمیل فرم زیر و یا تکمیل فرم اشتراک در سامانه مجله، به نشانی زیر:
[http:// www.orm.modares.ac.ir](http://www.orm.modares.ac.ir) به جمع مشترکان مجله بپیوندند.

راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمان‌ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) 192000 ریال؛
 - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) 96000 ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره 143395316 بانک تجارت شعبه دانشگاه تربیت مدرس به نام تمرکز درآمدهای دانشگاه تربیت مدرس - فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (قابل پرداخت در تمام شعبه‌های بانک تجارت ایران) واریز و اصل رسید بانکی را به انضمام برگه تکمیل شده اشتراک به نشانی زیر ارسال فرمایید:
- تهران - تقاطع بزرگراه‌های شهید چمران و آل احمد - دانشگاه تربیت مدرس، مرکز نشر آثار علمی دانشگاه، واحد فروش کتاب - صندوق پستی: 111-14115
- تلفن: 82883096 - دورنگار 82883032

برگ اشتراک فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

نام نام خانوادگی

میزان تحصیلات رشته و گرایش

شغل نام مؤسسه

اشتراک از شماره تا تعداد موردنیاز از هر شماره نسخه

نشانی کدپستی

صندوق پستی شماره تلفن

تاریخ و امضا

An Investigation of The Relationship between Internal Marketing situation of Branches of Bank Melli Iran and Staff's Customer-orientation With Emphasis on Improvement & Development and Reward indicators

F. Azizi^{1*}, E. Khosravani², A.R. Mosayebi³

1. Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University
2. Msc in Business Management, Tarbiat Modares University
3. Msc in Business Management, Tarbiat Modares University

Receive: 2012/12/2

Accept: 2013/6/18

Abstract

By emergence of competitive economics, the concepts such as customer orientation and customer satisfaction have become the fundamentals of businesses and any organization that is regardless of these aspects is eliminated from the marketplace. In addition to introducing the indicators of internal marketing, the purpose of this study is to investigate the relationship between internal marketing and customer orientation in Bank Melli Iran at branches of Mazandaran province as a financial-service enterprise. The under study population is comprised of the bank's employees. The stratified sampling is used to select the sample of this study. Using Morgan sampling table and considering the number of regions and their employees, a sample size of 250 employees is determined. This amount includes a higher percentage to cope with the unreturned or incompleting questionnaires. Gathered data are analyzed using SPSS and Lisrel software and proposed relationships are examined. Research results indicate that the organization vision did not significantly affect the customer orientation, skill development programs affected the customer orientation significantly, and incentive and reward programs affected the customer orientation, either.

Keywords: Internal Marketing, Customer-orientation, Improvement and Development, Reward, Branches of Bank Melli Iran in Mazandaran.

* Corresponding Author E-mail: fazizi@modares.ac.ir

Path Analysis relationship Organizational Procrastination with Cognitive arousal and Burn-out Tehran governmental employees

M. Saffarinia^{1*}, Z. Amirkhani Razlighi²

1. Dep of Psychology, Payamnoor University of Tehran, Iran.
2. M.A of General Psychology, Payamnoor University of Tehran, Iran.

Receive :2013/02/11

Accept :2013/06/09

Abstract

Introduction: The aim of this study is to investigate the relationship between organizational procrastination and cognitive arousal and burnout.

Method: This research is descriptive–correlation and the required data are obtained by using three questionnaire about organizational procrastination, dissonance arousal reduction and burnout scales on a sample of 100 individuals in Tehran governmental employees who are randomly chosen.

Results: The results of correlation coefficient show that organizational procrastination is positively and significantly associated with cognitive arousal ($p \leq 0.01$, $r=0.402$) and burnout ($p \leq 0.01$, $r=0.432$). However, the correlation coefficient between burn-out and cognitive arousal ($p \geq 0.05$, $r= 0.191$) is not significant. The results of the analysis prove a direct relationship between organizational procrastination and burn-out and cognitive arousal does not play a mediation role. Finally, the model is verified.

Conclusion: The organizational procrastination level has influence on burnout level among Tehran governmental employees. Hence, some interventions to reduce organizational procrastination are recommended to decrease the burn-out.

Keywords: Organizational Procrastination, Cognitive Arousal, Burnout, Tehran Governmental Employees

* Corresponding Author E-mail: z.amirkhani@yahoo.com

Demergering, Mergering and Starting-up Ministries in Islamic Republic of Iran: A Theoretical Analysis

H. Danaeefard*

Associate Professor, Management & Economic Department, TarbiatModares University

Receive :2013/01/11

Accept :2013/05/1

Abstract

Structural transformations are not new phenomena in Iranian National Administration but in recent decade, the transformations in government ministries have increased. The important question of the scholars and practitioners of administration in government is: what are the reasons of these transformations? Regardless of methodology of these transformations, the author focuses on theoretical analysis of these reorganizations. Purposive, environmental, public policy making and intuitional approaches are selected approaches for this analysis.

Keywords: Government Structural Transformations, Designing New Ministries, Theoretical Analysis, Government Administration, Theoretical Frameworks.

* Corresponding Author E-mail: Hdanaee@modares.ac.ir

The Study on the 10 Effective Factors of Lindgreen Model on Implementation of Customer Relationship Management in Tourism Industry of Iran (Case studies: Travel Agencies)

F. Haghshenas Kashani¹, H. Rastegari^{2*}

1. Assistant Professor, IslamicAzad University, Tehran, Iran

2. Master in E-MBA, Islamic Azad University (electronic branch), Tehran, Iran

Received: May/19/2013

Accepted: August/20/2013

Abstract

Nowadays, due to intense competition, organizations are operating their activities in a dynamic and high uncertainty environment. From a competitive perspective, having continued profit depends on attracting new customers and retaining existing ones. Currently, all the attention has been focused on the relationship with customer and customer is considered as an essential component of the organization.

The purpose of this study is to investigate 10 effective factors of Lindgreen Model on Implementation of customer relationship in agencies which belong to Mostazafan Foundation and to rank those effective factors. Lindgreen Model is one of the most comprehensive models for investigating the implementation of CRM. Those effective factors include Information Technology, People, Knowledge Management, Customer Strategy, Culture, Customer Relation Management Processe, Customer Interaction Strategy, Organization, Brand Strategy and Value-Add Strategy.

The required data are gathered by distributing questionnaire among 385 customers of Aito and Perspolis agencies, using simple random sampling. The data are analyzed by Kolmogorov-Smirnov Test (k-s Test), Binomial Test and Friedman Test and also TOPSIS and Shanon's Entropy Model. The results show that the ten factors of Lindgreen model in the implementation of customer relationship management agencies of Mostazafan Foundation are effective but their ranks are different.

Keywords: Customer Relationship Management, Lindgreen Model, Tourism Indusrty

* Corresponding Author E-mail: hoda_rastegari@yahoo.com

Prioritizing E-Banking Risks in Public and Private Banks of Iran from Manger's perspective

M. Hosseinzadeh Shahri¹, M. Ghadakforoushan^{2*}

1. Assisstant Prof., University of Alzahra, Tehran, Iran

2. MA. Student in Financial Management, University of Alzahra, Tehran, Iran

Received: May/19/2013

Accepted: August/20/2013

Abstract

The aim of this study is to investigate different risks of e-banking in private and public banks of Iran. Despite the certain benefits, e-banking carries tremendous risks. The major risks that are associated with e-banking are strategic, operational, legal and reputational risks. Security is considered the central operational risk of e-banking. For example; breach of security allowing unauthorized access to customer information can be classified as an operational risk, but it also exposes the bank to legal and reputational risks. The methodology used for this study is Questionnaire (AHP), and statistical software for data collection and analysis. Senior managers and vice-chancellor of private and public banks are the research population. Finally, based on the research findings, a few suggestions will be offered for electronic banks' risk management in public and private banks.

Keywords: Electronic Banking, Strategic Risk, Operational Risk, Reputational Risk, Legal Risk

* Corresponding Author E-mail:ghadak_m@yahoo.com

Analysis of Web 2.0 Capabilities in Insurance Industry: Presenting a Conceptual Model

A.R. Hasanzadeh¹, A. Vedadi^{2*}, Sh. Elahi³

1. Associate Professor and Dean of Information Technology Management Department, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Master of Science in Information Technology Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Associate Professor of Information Technology Management Department, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Receive: 1st January, 2013 Accept: 18th February, 2013

Abstract

The insurance industry of Iran has a low level of maturity in utilizing the capabilities of Internet for improving its business processes, especially when it comes to effective interaction with customers. On the other hand, Web 2.0 as one of most modern approaches in electronic business, incorporating tools such as weblogs, wikis, online social networks, mashups and R.S.S, creates a great opportunity for insurance companies to deepen their communications with their customers, gain extensive feedback and harness collective intelligence. Accordingly, the goal of this research is to design a conceptual model for the effective adoption of Web 2.0 in insurance industry by identifying the relevant components in this context. In order to do this, after designing the model, by distributing a questionnaire, we ask the opinions of academic experts about the validity and importance of the components of the model. Consequently, the gathered data are analyzed by the Binomial test and then, using TOPSIS technique, the components are ranked in terms of importance. According to the results, reaching for a huge volume of information is the most important driver for Web 2.0 adoption and gaining immediate feedback for the stakeholders is the most important capability of Web 2.0 in the insurance industry.

Keywords: Web 2.0, Insurance Industry, Electronic Insurance, Social Networks, Collective Intelligence.

* Corresponding Author E-mail: Ali.vedadi@modares.ac.ir

The Role of Institutional and Cultural Pressures in Utilizing Knowledge Management

A.R. Amini^{1*}, A. Shirazi²

1. PhD Candidate of Behavioral Management, Ferdowsi University of Mashhad.
2. Associate Professor of Management, Ferdowsi University of Mashhad.

Receive: 2013/01/05

Accept: 2013/21/06

Abstract

Purpose: This paper aims to design and test a model that explains the effects of dimensions of institutional pressures and organizational culture on the utilization and development of knowledge management.

Methodology: A descriptive research is conducted to investigate the relationship between variables under study. To collect data, questionnaires ($\alpha = 0.949$) are randomly distributed among 178 employees of Mashhad Regional Electricity Company. The Structural Equation Modeling using maximum likelihood estimation is applied to test the hypotheses.

Findings: The results reveal that while perceived institutional pressures positively affect the exploitation and development of knowledge management, organizational culture plays a mediatory role. Thus managing organizational knowledge requires attention to the effects of institutional pressures and the role of organizational culture.

Keywords: Knowledge Management, Institutional Pressures, Organizational Culture.

* Corresponding Author E-mail: Seid_amini@yahoo.com



Organizational Resources Management Research



Vol. 2, No. 4, Winter 2012-2013

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
● The Role of Institutional & Cultural Pressures in Utilizing Knowledge Management	1
A.R. Amini, A. Shirazi	
● Analysis of Web 2.0 Capabilities in Insurance Industry: Presenting a Conceptual Model.....	23
A.R. Hasanzadeh, A. Vedadi, Sh. Elahi	
● Prioritizing E-Banking Risks in public and private Banks in Iran from Manger's perspective.....	45
M. Hosseinzadeh Shahri, M. Ghadakforoushan	
● The Study on the 10 Effective Factors of Lindgreen Model on Implementation of Customer Relationship Management in Tourism Industry of Iran (Case studies: travel agencies).....	65
F. Haghshenas Kashani, H. Rastegari	
● Demerge ring, merge ring and starting-up ministries in Islamic Republic of Iran: A Theoretical Analysis.....	85
H. Danaeefard	
● Path Analysis relationship Organizational Procrastination with Cognetive arousal and Burn-out Tehran governmental employees.....	111
M. Saffarinia, Z. Amirkhani Razlighi	
● An Investigation of The Relationship between Internal marketing's situation of Branches of Bank Melli Iran and Staff's Customer orientation With Emphasis on Improvement & Development and Reward indicators	133
F. Azizi, E. Khosravani, A.R. Mosayebi	
● Subscription Form.....	155
● Abstract	157

In The Name Of God

Guidelines for Preparing and Compiling Articles

In order to prevent any delays in the publication of the articles, all contributors are requested to follow the instructions below

1. Articles on **Organizational Resources management Research** in Iran are accepted.
2. Papers should not have been published, nor should they have simultaneously been sent for publication in other journals.
3. The official language is Persian, however, articles in other languages will also be considered for publication.
4. All articles should include: an abstract (220-250 words in Persian & English), key words, introduction, main body of the text, conclusion and notes and references.
5. Articles should be research-oriented, and must be the original work of author(s). Reviews by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will also be accepted, provided that they are based on multiple references.
6. Articles will be accepted only through the website (www.orm.modares.ac.ir); the users may send their manuscripts by registering to the above journal with users' code.
7. Article should be typed on A4 paper, B Lotus, Single sided, spacing, regular (preferably thin) font, size 12 (size 10 in Times New Roman for Latin), with 4cm margin on all sides, in Word, Windows.
8. Sections to be included in articles:
 - a. **First page** (both in English and Persian): Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with an asterisk*), affiliation & rank and an address for the corresponding author including mailing & e-mail address and phone & fax numbers.
 - b. **Second page**: Full title of the paper in Persian; abstract (Persian), key words (a maximum of five, all in Persian), full title of the paper, abstract and key words, all in English.
9. Tables, illustrations, figures, etc. should be added separately. Refer the number of the pictures, tables, figures, etc. and their (possible) position in the body of the text. Quality of the pictures and chart will be with dpi 300.
10. Put the reference numbers in brackets [] in the text and list them in their order of appearance in the references section. Avoid repeating a reference in this section. If a reference is frequently used, include only its number and other additional information in the brackets e.g. referring for the first time: [1, vol. 1, p.6] while referring for the second time: [1, vol.2 p.20]
11. The English equivalent of Persian words (if required) should be provided in footnote with new numbering on each page.
12. References:
 - a. **Books**: Name of the authors/s, title, translator, publisher, place of publication, date, page number.
 - b. **Articles**: Name of the authors/s, title of the paper, title of the journal, volume, year, page number.
13. Each submission will be referred unanimously to three referees.
14. Contributors are responsible for all of the contents of their papers.
15. Translations are in no way accepted.
16. The manuscript should not exceed more than 16 pages almost 5400 words along with tables, illustrations etc.
17. Papers extracted from theses will be published with the supervisor's name and responsibility, however, names of advisors and students will be included as co-authors.
18. Organizational Resources Management Research maintains the rights to accept or reject (and edit) the articles and might not return any submitted papers.
19. Having been published, five off-print copies and one final publication will be sent to each of the author(s).
20. The Original copies of the submitted articles will be kept in the office for about three months; thereafter will not be responsible for them.

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

No.12 Shahid Rahnama Alley, Saidi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953) Tehran-Iran

E-Mail: j.impsc@modares.ac.ir

Tel/Fax: +9821 22291235 , 22291279

Website: www.orm.modares.ac.ir