

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## راهنمای تدوین مقاله

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

- 1- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله می‌باشد.
- 2- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجله‌ها ارسال نشده باشد.
- 3- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. مقاله 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 تحقیقی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد. مقاله‌های مروری (Review Article) از نویسندگان مجرب و صاحب مقاله‌های پژوهشی در زمینه مورد بحث، به شرطی پذیرفته می‌شود که منابع معتابهی مستند پژوهش قرار گرفته باشد.
- 6- مقاله فقط از طریق سامانه الکترونیکی مجله ارسال شود. کاربران با ثبت نام در سامانه الکترونیکی فصلنامه، با کد کاربری می‌توانند مقاله را ارسال فرمایند.
- 7- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عنوان، زیرنویس، متن و ...) حتماً از نوع (B Lotus) فونت 12 با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت 10 با فاصله 1/5 باشد. حاشیه‌های راست و چپ 4/5 و بالا و پایین 5/6 سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- 8- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

### فایل اول (مشخصات مقاله):

- 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 مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای تأمین شده باشد باید نام مؤسسه در صفحه اول درج شود.
- مقاله‌های برگرفته از رساله یا پایان‌نامه دانشجویان با نام استاد راهنما، دانشجو و مشاوران به صورت توأم و با مسئولیت استاد راهنما منتشر می‌شود.

### فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی
- چکیده فارسی (حداکثر 250 کلمه)
- کلید واژه‌های فارسی (حداکثر پنج واژه)

- عنوان کامل مقاله انگلیسی
- چکیده انگلیسی (حداکثر 250 کلمه)
- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)
- چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.
- عنوان های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره گذاری شود.
- در مقاله به زبان فارسی، همه شکل ها و نمودارها و جدول ها و اعداد (حتی به صورت عکس و خروجی نرم افزار) باید فارسی باشند.
- شکل های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی مقاله در جای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.
- منابع در متن مقاله، داخل کروه شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:
- نحوه ارجاع به مقاله: [1].
- نحوه ارجاع به کتاب: [1، ص 20].
- نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [1، ج 2، ص 20].
- معادل های انگلیسی در هر صفحه با شماره گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.
- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله به شرح زیر است:
- الف - نشریه:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.
- ب - کتاب:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.
- لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.
- 9- حداکثر حجم مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها 16 صفحه باشد و حداکثر شامل 5400 کلمه باشد.
- 10- مسؤولیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.
- 11- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.
- 12- مقاله ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد شد.
- 13- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از باز گرداندن مقاله های دریافتی معذور است.
- 14- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان ارسال می شود.
- 15- اصل مقاله رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه مسؤولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: 22291279

وب سایت: [www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir)

پیام نگار: [j.impssc@modares.ac.ir](mailto:j.impssc@modares.ac.ir)



مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

## پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره 4، شماره 2، تابستان 1393



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
1.....	● <b>تعهد به تغییر: نقش حمایت، اعتماد، عدالت و عاطفه</b> هاجر براتی، حمیدرضا عریضی، بهروز دری
25.....	● <b>ارتباط نهادینه‌سازی اخلاق با کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی</b> ندا رجبانی، آرین قلی پور، محمد غفاری
43.....	● <b>ارزیابی و رتبه‌بندی رابطه سامانه‌های بانکداری الکترونیکی و ظرفیت جذب منابع مالی بانک</b> صادق سلیمی بنی، ناصر عسگری، جواد خوش‌منظر فاروجی
65.....	● <b>مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی‌های شغلی دانش‌کاران: موردکاوی مشاغل</b> علی شیرازی، گلناز اژدری
83.....	● <b>جابه‌جایی عوامل انگیزاننده و نگهدارنده هرزبرگ: واقعیت یا تضاد</b> غلامرضا عسگری، محمد ابراهیم سنجقی، سید محمد حسین نوربخشیان
107.....	● <b>کاربرد نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده بر پذیرش بازاریابی الکترونیک از سوی کارشناسان کشاورزی</b> سیدجابر علویون، محمد چیدری، محمدصادق اللهیاری
129.....	● <b>تحلیلی بر عوامل مؤثر بر تحقق بازاریابی سبز (مورد مطالعه صنعت خودروی ایران)</b> سید حسن نوربخش، میثم شفیعی رودپشتی، فاطمه ملک‌شاهی، محدثه تراهی
151.....	● <b>برگه اشتراک</b>
153.....	● <b>چکیده مقالات به زبان انگلیسی</b>

## تعهد به تغییر: نقش حمایت، اعتماد، عدالت و عاطفه

هاجر براتی<sup>1\*</sup>، حمیدرضا عریضی<sup>2</sup>، بهروز دری<sup>3</sup>

- 1- دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- 2- دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- 3- دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

پذیرش: 1393/9/22

دریافت: 1393/3/22

### چکیده

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فقدان تعهد به تغییر یکی از عوامل مهم ایجاد ناکارآمدی تغییرات است. تعهد به تغییر نیرویی است که منجر به درگیر شدن فرد در فرایندهای لازم برای موفقیت تغییر می‌شود. در پژوهش حاضر، مدل تحلیل مسیر تعهد به تغییر با توجه به نقش حمایت سازمانی، حمایت سرپرستی، اعتماد به سرپرست، عدالت و عاطفه مثبت طراحی شده است. این پژوهش توصیفی و از نوع رابطه‌ای است. نمونه پژوهش شامل 463 نفر از کارکنان شرکت پالایش و پخش اصفهان بود که به طور تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. تحلیل بوت استراب نشان داد که حمایت سرپرست، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی متغیرهای واسطه‌ای بین اعتماد، حمایت سازمانی و تعهد هنجاری به تغییر هستند. براساس یافته‌ها مدیران و سازمان‌ها به افزایش اعتماد، حمایت، عاطفه مثبت و عدالت برای ایجاد تعهد به تغییر توصیه شدند.

واژه‌های کلیدی: حمایت سازمانی و سرپرستی، اعتماد به سرپرست، عدالت، عاطفه مثبت، تعهد به تغییر.



## 1- مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز، همه سازمان‌ها حداقل برای بقا و حفظ جایگاه رقابتی خود، ناگزیر به تغییر هستند. در این میان، موضوع مهم این است که تغییر به گونه‌ای صحیح مدیریت شود تا واکنش‌های مثبتی را برانگیزد. در این راستا، یکی از مهم‌ترین بخش‌هایی که باید تغییر را درک کرده و با سیاست‌های تغییر، همسو شود، کارکنان سازمان هستند. به این منظور مدیران ارشد باید با فراهم‌سازی مقدمات، مسیر تغییر را برای کارکنان هموار سازند و واکنش‌های مناسب نسبت به تغییر را برانگیزند. خیل عظیم پژوهش‌ها در حیطه تغییر سازمانی نشان داده‌اند که بهترین واکنش به تغییر، تعهد به آن است، مانند پژوهش مایر و هرزکوویچ<sup>1</sup> [1]، صص 299-326. مهم‌ترین مزیت وجود تعهد در هر حیطه‌ای این است که باعث صرف حداکثر تلاش و پایداری در برابر سختی‌ها می‌شود [2]، صص 20-52]. بنابراین تعهد به تغییر<sup>2</sup> می‌تواند، انگیزش و تلاش کارکنان را در راستای به ثمر رسیدن تغییر بالا برد [3]، صص 156-163]. کانر<sup>3</sup> تعهد به تغییر را به عنوان عاملی توصیف کرده است که بین افراد و اهداف تغییر، پیوستگی اساسی ایجاد می‌کند و معتقد است مهم‌ترین عامل دخیل در شکست طرح‌های تغییر، فقدان تعهد افراد است [4]، ص 17؛ 5، صص 18-30].

در یک پژوهش جدیدتر، مایر و هرزکوویچ تعهد به تغییر را به عنوان نیرویی تعریف نمودند که فرد را در دوره‌ای عمل درگیر می‌کند که برای اجرای موفق یک تغییر لازم است [1]، صص 299-326]. سپس آنها بین سه نوع تعهد به تغییر تمایز قائل شدند:

الف) تعهد عاطفی به تغییر (ACC)<sup>4</sup> یا تمایل به ارائه حمایت از تغییر براساس باور به مزایای ذاتی تغییر؛

ب) تعهد تداومی به تغییر (CCC)<sup>5</sup> یا تمایل به تغییر براساس شناخت هزینه‌هایی که عدم حمایت از تغییر یا پاداش‌هایی که با حمایت از تغییر همراه است؛

---

1. Meyer and Herscovitch  
2. Commitment to Change  
3. Conner  
4. Affective Commitment to Change  
5. Continues Commitment to Change



ج) تعهد هنجاری به تغییر (NCC)<sup>1</sup> یا تمایل به تغییر براساس احساس اجبار برای ارائه حمایت از تغییر [6، صص 239-251]. کونینگهام<sup>2</sup> [7، صص 1-15] نشان داد زمانی که تعهد به تغییر بیشتر است، سازگاری با تغییر بیشتر می‌شود و تمایل به ترک شغل کاهش پیدا می‌کند. این نوع تعهد، یکی از مهم‌ترین عوامل دخیل در حمایت از تغییر است و برای انجام موفق آن نقشی مهم دارد [8، صص 12-19]. در زمان تغییر، تعهد کارکنان، ترک شغل آنان را کاهش می‌دهد [9، صص 468-482]. اما چه عواملی می‌توانند منجر به تعهد نسبت به تغییر شوند؟ هدف این پژوهش پاسخ به این سؤال است.

## 2- مبانی نظری

از دیدگاه روانشناسان در اصل هر تغییری برای فرد ایجاد استرس می‌کند. بنابراین اولین واکنش طبیعی در برابر تغییر، واکنشی منفعلانه و حتی منفی خواهد بود [10، صص 1-10]. بخشی از مدیریت تغییر، تشخیص این واکنش‌ها و برنامه‌ریزی برای خنثی کردن یا برطرف کردن آنهاست تا کارکنان سازمان در مواجهه با تغییر، موجب توقف آن و چه بسا عقب راندن سیر مثبت تحولی سازمان نشوند. پژوهش‌های روانشناسی همچنین نشان می‌دهند که حمایت در زمان استرس نقش سپری ضربه‌گیر را ایفا می‌کند که می‌تواند شرایط را قابل تحمل سازد و واکنش مناسب را موجب شود [11، صص 458-475؛ 12، صص 624-645].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که حمایت برای بسیاری از زمینه‌های سازمانی و از جمله تغییر کاربرد دارد [13، صص 1027-1030]. برای نخستین بار آیزنبرگر، هانتینگتون، هاتچیسون و ساوا<sup>3</sup> مفهوم حمایت سازمانی ادراک شده (POS)<sup>4</sup> را مطرح و به این صورت تعریف کردند: «حمایت سازمانی ادراک شده بازتاب باور عمومی کارکنان است در مورد اینکه سازمان محل کار برای آنها ارزش قائل بوده و برای خوشبختی آنان اهمیت قائل است» [14، صص 500-507]. اوکانر<sup>5</sup> در یک پژوهش به این نتیجه رسید که اگر سازمان در زمان تغییرات حمایتگر

1. Normative Commitment to Change  
2. Cunningham  
3. Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa  
4. Perceived Organizational Support  
5. O'Connor



عمل کند، پاسخ‌های مناسب از سوی کارکنان به تقاضاهای تغییر افزایش پیدا می‌کند [15]، صص 76-87]. متغیر حمایت سازمانی ادراک شده بیش‌ترین سهم را در تبیین تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان دارد [16]، صص 3-33]. و تعهد عاطفی به تغییر موقعی اتفاق می‌افتد که کارکنان بخواهند در سازمان بمانند و از تغییر حمایت کنند [17]، صص 707-729]. از جهت دیگر این اعتقاد وجود دارد که سازمان یک مفهوم مجرد است و ادراک حمایت از سوی سرپرست به عنوان یکی از کارگزاران سازمانی، مفهوم بهتری است. این تصور منجر به معرفی نوع دیگری از ادراک حمایت شد که حمایت سرپرستی ادراک شده (PSS)<sup>1</sup> نام گرفت [18]، صص 565-573]. هرچند این نوع حمایت رابطه‌ای بسیار نزدیک با حمایت سازمانی ادراک شده دارد، اما می‌تواند از آن ناشی شود [19]، صص 25-41] و به صورت ادراک کلی کارکنان از میزانی تعریف می‌شود که سرپرست به مشارکت آنان ارزش می‌دهد و مراقب آسایش و راحتی آنان است [18]، صص 565-573]. حمایتگر بودن سرپرست منجر به خشنودی از وی و در نتیجه مشارکت در تغییر می‌شود [20]، صص 28-33]. حمایت سرپرستی ادراک شده در زمینه تغییر، میانجی بین شایستگی و تعهد هنجاری و عاطفی به تغییر است که می‌تواند برای تغییر ایجاد آمادگی کند [21]، صص 437-450] و در زمان راه‌اندازی تغییر، منجر به خشنودی شغلی و دلبستگی شغلی می‌شود [22]، صص 305-316]. حمایت سازمانی ادراک شده، علاوه بر اینکه می‌تواند منجر به ادراک حمایت از سوی سرپرست شود، می‌تواند حس اعتماد به سازمان را نیز شکل دهد؛ یعنی زمانی که کارکنان سازمان را حمایتگر ادراک می‌کنند، اعتماد بیشتری نیز به آن دارند [23]، صص 77-87]. این حس اعتماد سازمانی می‌تواند اعتماد به سرپرست را به وجود آورد [24]، صص 77-95] که آن نیز رابطه مثبت با حمایت سازمانی ادراک شده دارد [25]، صص 147-173]. اعتماد داشتن این باور را منعکس می‌کند که حرف یا قول دیگری قابل اتکاست [26]، صص 41-49]. اعتماد به مدیریت سطح بالا در مورد اعمال تغییر به ویژه کوچک‌سازی و خصوصی‌سازی، منجر به دلبستگی بیشتر و در نتیجه تمایل بیشتر به ماندن در سازمان می‌شود، زیرا ادراک خطری را کاهش می‌دهد که ذاتی این نوع تغییرات است [17]، صص 707-729]. بدون احساس اعتماد



افرادی که بعد از اعمال تغییرات در سازمان باقی مانده‌اند، بدگمان و کناره‌گیر می‌شوند، احساس دل‌بستگی کمتری می‌کنند و نگران شغلشان خواهند بود [27، صص 93-112]. نتیجه عدم اعتماد چیزی جز ترک شغل نیست [28، صص 241-249]. اعتماد بیشتر به مدیریت سطح بالا در زمان تغییرات سازمانی منجر به تعهد به تغییر می‌شود [29، صص 1-23]. براساس چارچوب مبادله اجتماعی حمایت سرپرستی ادراک شده و اعتماد به سرپرست، از تمایل کارکنان به ترک شغل می‌کاهد و بر تعهد آنان را می‌افزاید [30، صص 681-700].

همچنین هرگاه سرپرست حمایتگر ادراک شود، کارکنان، رفتار وی را عادلانه‌تر ادراک می‌کنند. برخی پژوهش‌ها نیز نشان داده است که بین ادراک عدالت و اعتماد به سرپرست رابطه مثبت وجود دارد [31، صص 39-76]. عدالت در سازمان سه نوع توزیعی، رویه‌ای و تعاملی دارد [32، صص 30-46]. اما به نظر می‌رسد در این پژوهش (که تأکید بر تغییر است) عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی مؤثرتر باشند؛ زیرا عدالت تعاملی مربوط به رعایت عدالت در تعامل‌ها و روابط بین فردی (از قبیل حمایت، توضیحات درست و...) در طول رویه‌ها است [33، صص 43-55] و عدالت رویه‌ای مربوط به رعایت انصاف در رویه‌های سازمانی (و از جمله اعمال تغییر) است [34، صص 59-84]. زیربنای عدالت رویه‌ای در نظریه ارزش گروه قرار دارد که معتقد است افراد روابط خود را با گروه‌ها و سازمان‌های اجتماعی ارزش می‌دهند؛ یعنی افراد روابط خود با گروه‌های اجتماعی را بررسی می‌کنند و چنانچه به این نتیجه برسند که گروه مورد نظر، آنان را می‌پذیرد و مورد احترام قرار می‌دهد، احساس می‌کنند که عدالت رویه‌ای وجود دارد. در نتیجه برای افراد مهم است که آیا در تعامل با دیگران مورد پذیرش و احترام قرار می‌گیرند و ارزشمند تلقی می‌شوند [32، صص 30-46]. چون سرپرست نماینده سازمان است، هرگاه سرپرست حمایتگر تلقی شود، فرد این طور ادراک می‌کند که مورد احترام است و ادراک عدالت رویه‌ای دور از انتظار نیست. همچنین لوئیس و ویگرت<sup>1</sup> معتقدند که اعتماد می‌تواند مبتنی بر عواطف<sup>2</sup> باشد [35، صص 967-985]. اعتماد مبتنی بر عواطف به وسیله قراردادهای هیجانی - اجتماعی ساخته می‌شود که فراتر از مرزهای یک رابطه تجاری یا حرفه‌ای وجود دارد؛ یعنی فرد صرفاً به دلیل عواطف مثبت و علاقه‌ای که دارد به دیگری

1. Lewis, & Weigert

2. Affective- Based



اعتماد می‌کند [36، صص 741-753]. همچنین علاقه به یک فرد منجر به ادراک صفات و رفتارهای مثبت در وی می‌شود [37]. بنابراین می‌توان چنین گفت که اگر کارکنان به سرپرست علاقه و در نتیجه به وی اعتماد داشته باشند، رفتارهای او را عادلانه ادراک می‌کنند.

پژوهش کوهن-کرش و اسپکتور<sup>1</sup> نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای و تعاملی در ایجاد تعهد هنجاری مؤثرترند و واکنش مثبت یا منفی به تغییر برنامه‌ریزی شده از سوی کارکنان بستگی به ادراک آنان از عدالت رویه‌ای در سازمان به زمان تغییر دارد [38، صص 278-321، 39]. صص 497-516. عدالت تعاملی می‌تواند از طریق کاهش عدم امنیت شغلی در زمان تغییرات، خشنودی و تعهد کارکنان متأثر از تغییر را افزایش دهد [40، صص 443-448].

از سوی دیگر تحقیقات نشان می‌دهد که حمایت اجتماعی می‌تواند عاطفه مثبت را افزایش دهد و از عاطفه منفی بکاهد [41، صص 361-371]. عاطفه نیز یکی از متغیرهای فردی محسوب می‌شود که به صورت منفی یا مثبت تجلی پیدا می‌کند و بر نگرش‌ها و رفتارهای افراد تأثیر دارد [42، صص 1063-1070]. پژوهش‌های متعددی به این احتمال اشاره کرده‌اند که عاطفه مثبت می‌تواند در افراد این انگیزه را ایجاد کند که بیشتر حالت مثبت از خود نشان دهند [43، صص 191-223].

برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد عاطفه مثبت، حتی درباره مطلب منفی - در صورتی که مفید یا ضروری باشد - فرد را به تفکر و پذیرش وا می‌دارد، اما همین عاطفه مثبت باعث می‌شود افراد از توجه به مطلب غیر مطلوب چشم‌پوشی کنند [44، صص 171-193]. پژوهش آیزن و همکاران<sup>2</sup> [45، صص 1413-1426] نشان داد که خلق مثبت می‌تواند مدلی از تفکر به وجود آورد که انعطاف‌پذیر، خلاق، پذیرای اطلاعات و کارآمد است. به نظر می‌رسد این ویژگی در زمینه تغییر سازمانی کمک‌کننده باشند. در جهت دیگر، به نظر می‌رسد که خلق خوش به ما نوعی احساس استقلال می‌دهد و این استقلال توان پشت کردن به فردی نیازمند یا موقعیت‌های اضطراری و نیازمند همراهی مانند تغییرات سازمانی را می‌دهد. بنابراین سؤال این است که عاطفه مثبت چه نقشی در تعهد به تغییر دارد؟

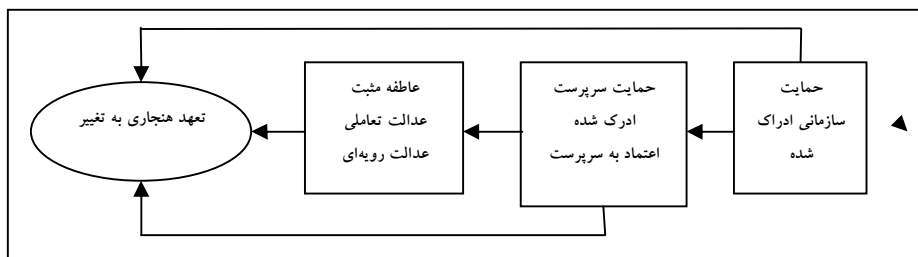
1. Cohen -Charash, & Spector

2. Isen & et al.



### 3- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی، چارچوبی است مبتنی بر روابط نظری بین شماری از عوامل که در مورد مسائل پژوهش با اهمیت تشخیص داده می‌شوند. بر اساس آنچه تاکنون به آن اشاره شد، مدل مفهومی زیر دور از انتظار نخواهد بود.



شکل 1 مدل مفهومی مورد انتظار از متغیرهای پژوهش

### 4- روش شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان شرکت پالایش و پخش اصفهان است که در مجموع 4600 نفر بودند و پیش از اعمال برنامه خصوصی سازی و عرضه سهام شرکت محل اجرای پژوهش در این سازمان مشغول بکار بودند. از بین این افراد و به طور تصادفی طبقه‌ای، نمونه پژوهش شامل 463 نفر انتخاب شدند. میانگین و انحراف معیار سنی آنها به ترتیب 39/62 و 14/67 و میانگین و انحراف معیار سال‌های استخدام آنها 14/83 و 9/26 بوده است. تعیین حجم نمونه بر مبنای یک نمونه اولیه و محاسبه اندازه اثر (f) و با توجه به جدول کوهن<sup>1</sup> (1988) انجام گرفته است. کوهن بر پایه دو عامل حجم نمونه را تعیین می‌کند:

1. Cohen



- 1- توان آزمون: توانایی آزمون برای تشخیص تفاوت‌ها وقتی آنها وجود دارند؛
- 2- اندازه اثر: تفاوت‌های مورد انتظار بین گروه‌ها که در این ارتباط فرمولی نیز ارائه کرده است [46].

برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای زیر استفاده شد:

- 1) حمایت سازمانی ادراک شده: پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده آیزنبرگر و همکاران دارای 36 سؤال است مانند «سازمان واقعاً نگران آرامش من است» که روی یک طیف 5 درجه‌ای لیکرتی (شدیداً مخالف تا شدیداً موافق) پاسخ داده می‌شود [18، صص 565-573]. آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه در پژوهش چو، جانسون و گوچایت<sup>1</sup> برابر 0/94 به دست آمد که بسیار مطلوب است [47، صص 374-386].
- 2) حمایت سرپرستی ادراک شده: برای سنجش حمایت سرپرستی ادراک شده در همه سؤال‌های پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده به جای واژه سازمان از واژه سرپرست استفاده شد بجز سؤال‌های شماره 10 و 27 و 35 که در آنها اصلاحات بیشتری انجام شد. در سایر سؤال‌ها فقط به جای واژه سازمان از واژه سرپرست استفاده شد [19، صص 25-41]. این مقیاس دارای این مزیت است که از نظر نوع سؤال‌ها کاملاً مشابه مقیاس اصلی است و توسط رودس<sup>2</sup> و آیزنبرگر (2002) و آیزنبرگر و همکاران بکار رفته است [18، 374-386؛ 48، صص 698-714]. ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای آن در پژوهش براتی، عریضی و صادقان برابر 0/75 بود که در حد مطلوبی است [19، صص 25-41].
- 3) اعتماد: 2 ماده از مقیاس اعتماد بوروکنر، سیگل، دالی، تیلور و مارتین<sup>3</sup> برای سنجش اعتماد مورد استفاده قرار گرفت [49، صص 558-583]. این مواد که دارای همسانی درونی 0/91 در پژوهش کالیال و ساها<sup>4</sup> بودند، نیز روی یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرتی (بسیار مخالف تا بسیار موافق) پاسخ داده شدند [10، صص 1-10].

1. Cho, Johanson and Guchait

2. Rhoades

3. Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin

4. Kalyal & Saha



4) عاطفه مثبت: مقیاس عاطفه مثبت و عاطفه منفی (PANAS) برای سنجش عاطفه مثبت به کار رفت. این مقیاس ابزار خودسنجی 20 ماده‌ای است که توسط واتسون، کلارک و تلجن<sup>1</sup> برای اندازه‌گیری دو بعد خلق، یعنی عاطفه منفی و عاطفه مثبت طراحی شده است. هر خرده مقیاس 10 ماده دارد و ماده‌ها روی یک مقیاس پنج درجه‌ای (سیار کم، به هیچ وجه تا بسیار زیاد) از سوی آزمودنی رتبه‌بندی می‌شوند. در این پژوهش تنها 10 ماده مربوط به سنجش عاطفه مثبت مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش واتسون، کلارک و تلجن ضریب پایایی برای این بعد برابر 0/87 بوده است [42، صص 1063-1070].

5) عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای: در مقیاس عدالت سازمانی کالکیت<sup>2</sup> 7 ماده عدالت رویه‌ای و 9 ماده عدالت تعاملی (4 ماده عدالت بین فردی و 5 ماده عدالت اطلاعاتی) را می‌سنجد. برای عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی سؤال‌ها به آخرین مصاحبه‌ای که سرپرست با شرکت‌کنندگان، داشته است مربوط بود [50، صص 386-400]. این مقیاس نخستین بار توسط تابش به فارسی ترجمه و دوباره به زبان انگلیسی بازگردانده شد. ترجمه آن به انگلیسی توسط یک متخصص زبان انگلیسی و مستقل از ترجمه قبلی انجام و انطباق کاملی بین نتایج مستقل به دست آمد [51]. اعتبار سازه و ملاکی این مقیاس در پژوهش براتی، عریضی و بختیاری تأیید گردیده است [32، صص 30-46].

6) تعهد هنجاری به تغییر: پرسشنامه تعهد به تغییر هرزکویچ و مایر (2002) مقیاس هجده ماده‌ای است که در آن 6 ماده تعهد هنجاری به تغییر را مورد سنجش قرار می‌دهد (از قبیل من درمورد مخالفت با این تغییر، احساس گناه می‌کنم) و دارای ضریب پایایی حدود 0/66 است. شرکت‌کنندگان به سؤال‌های روی یک مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از 1 (شدیداً مخالف) تا 5 (شدیداً موافق) پاسخ دادند [52، صص 474-487].

این پژوهش توصیفی از نوع رابطه‌ای است. دو نوع پژوهش همبستگی و علی پس از وقوع پژوهش‌های رابطه‌ای هستند. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل مسیر در نرم‌افزار لیزرل و برای تعیین متغیرهای میانجی یا واسطه‌ای از آزمون بوت استراب و فرض آزمایشی با استفاده از فاصله اطمینان استفاده شد. در روش بوت استراب برای سنجش اثر

1. Watson, Clark, & Tellegen

2. Colquitt



غیرمستقیم متغیر مستقل، از طریق متغیر میانجی بر متغیر وابسته، حداقل هزار مرتبه از نمونه، به طور تصادفی (با جایگذاری) نمونه‌گیری می‌شود و در هر نمونه‌گیری مجدد، اندازه اثر غیرمستقیم محاسبه می‌گردد. اندازه اثرهای غیرمستقیم از کوچک‌ترین به بزرگ‌ترین مقادیر مرتب می‌شود. اگر در فاصله اطمینان مورد نظر، کران بالا و پایین اندازه اثر غیرمستقیم، صفر نباشد، فرضیه پژوهشگر مبنی بر اثر غیرمستقیم متغیر مستقل از طریق متغیر میانجی بر متغیر وابسته، تأیید می‌شود [53، صص 40-49].

در جدول 1 ضرایب روایی و پایایی ابزارهای پژوهش آورده شده است. این جدول ابزارهای مورد استفاده در پژوهش، تعداد سؤال‌های آنها و پایایی در پژوهش‌های قبلی را شرح می‌دهد. همچنین ضرایب پایایی بازآزمایی و همسانی درونی ( $\alpha$ ) و ضریب روایی ابزارها آورده شده است که در حد مطلوبی است.

جدول 1 ضرایب روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

نام مقیاس	تعداد سؤال	پایایی در پژوهش‌های قبلی	بازآزمایی	سازگاری درونی	ضریب روایی
حمایت سازمانی ادراک شده	36	0.94 (چو، جانسون و گوجایت)	0.89	0.85	0.58
اعتماد	2	0.91 (کالیال و ساها)	0.86	0.81	0.56
عاطفه مثبت	10	0.82 (بوالقاسمیان) 0.87 (واتسون، کلارک و تلجن)	0.84	0.81	0.53
حمایت سرپرستی ادراک شده	36	0.75 (براتی، عریضی و صادقیان)	0.77	0.73	0.61
عدالت تعاملی	9	0.79 ( $\alpha$ )=0.80 (بازآزمایی) (براتی عریضی و بختیاری)	0.82	0.79	0.54
عدالت رویه‌ای	7	0.81 ( $\alpha$ )=0.79 (بازآزمایی) (براتی، عریضی و بختیاری)	0.83	0.86	0.49
تعهد هنجاری به تغییر	6	0.68 (براتی، عریضی و نوری)	0.77	0.79	0.52



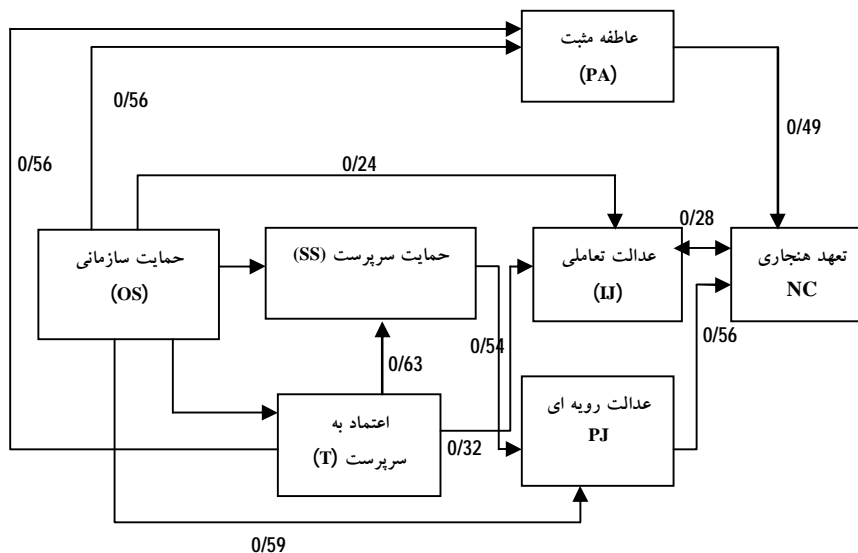
## 5- یافته‌ها

در جدول 2 آماره‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش شامل میانگین، انحراف معیار، خطای معیار اندازه‌گیری و ضریب تغییرات هر متغیر آورده شده است. ملاحظه می‌شود که بیش‌ترین میانگین مربوط به عدالت تعاملی و بیش‌ترین انحراف معیار مربوط به تعهد هنجاری به تغییر و کمترین میانگین و انحراف معیار مربوط به اعتماد است.

جدول 2 آماره‌های توصیفی حاصل از متغیرهای پژوهش

نوع متغیر	متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار اندازه‌گیری	ضریب تغییرات
پیش‌بین	حمایت سازمانی ادراک شده	3/28	1/14	0/33	0/34
پیش‌بین	اعتماد	2/83	1/26	0/29	0/44
پیش‌بین	عاطفه مثبت	3/41	1/22	0/35	0/35
میانجی	حمایت سرپرستی ادراک شده	3/19	0/85	0/48	0/26
میانجی	عدالت تعاملی	4/32	1/39	0/24	0/32
میانجی	عدالت رویه‌ای	3/38	0/94	0/53	0/27
ملاک	تعهد هنجاری به تغییر	3/52	1/86	0/03	0/13

در شکل 2، مدل تحلیل مسیر بین حمایت سازمانی، حمایت سرپرست، اعتماد به سرپرست، عدالت، عاطفه و تعهد به تغییر آورده شده است.



شکل 2 مدل تحلیل مسیر نهایی بین حمایت سازمانی، حمایت سرپرست، اعتماد به سرپرست، عدالت، عاطفه و تعهد به تغییر

برای تعیین میزان برآزش مدل تحلیل مسیر نهایی شاخص‌های برآزش در جدول 3 آورده شده است.

جدول 3 شاخص‌های برآزش

RMSEA	RMR	NFI	CFI	TLI	IFI	AGFI	GFI	$\chi^2/df$	شاخص برآزش الگو
0/11	0/17	0/84	0/88	0/88	0/87	0/86	0/91	3/61	الگوی پیشنهادی
0/08	0/09	0/88	0/92	0/88	0/89	0/91	0/93	2/27	الگوی نهایی

جدول 3 شاخص‌های برآزش دو مدل تحلیل مسیر را نشان می‌دهد. بالا بودن مقدار شاخص‌های برآزش <sup>1</sup>GFI (0/93) و <sup>2</sup>AGFI (0/91)، <sup>3</sup>IFI (0/89)، <sup>4</sup>TLI (0/88)، <sup>5</sup>CFI

1. Goodness of Fit Index
2. Adjusted Goodness-of-Fit Index
3. Incremental Fit Index
4. Tucker-Lewis Index
5. Confirmatory Factor Index



(0/92) [54]. صص 588-606] و پایین بودن شاخص‌های RMR<sup>1</sup> (0/09) و RMSEA<sup>2</sup> (0/08) [55]. صص 136-162] در مورد مدل نهایی و همچنین میزان سطح آماری آماره خی دو تقسیم بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) در همین مدل نشان می‌دهد که مدل ارتباطی نهایی (مبتنی بر تحلیل مسیر صورت گرفته) از برآزش مطلوب برخوردار می‌باشد. مجذور خی را «شاخص بد» برآزش نیز نامیده‌اند؛ زیرا معناداری آن نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین کوواریانس برآورد شده و مشاهده شده است که به دلیل بستگی آن به حجم نمونه با افزایش آن همواره معنادار می‌شود. به همین دلیل از شاخص  $\chi^2/df$  استفاده شد که آربوکل<sup>3</sup> [56]. صص 588-606] مقدار بالاتر از 2 را به خوبی برآزش پیشنهاد می‌کند.

#### جدول 4 بررسی نقش واسطه‌ای متغیرهای الگو

کران بالا	کران پایین	سوگیری	خطای استاندارد	بوت	اثر کلی	t	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	مسیر
0/02	0/72	0/001	0/19	0/35	0/43	4/49*	0/34	0/09	T → SS → PJ
0/06	0/94	0/002	0/26	0/44	0/37	4/19*	0/33	0/04	OS → PJ → NC
0/07	1/21	0/003	0/33	0/57	0/30	5/28**	0/27	0/03	T → II → NC

\*\*p<0.01 \*p<0.05

در جدول 4 نقش واسطه‌ای متغیرهای مدل نهایی بررسی شده است. اثرهای مستقیم و اثرهای غیرمستقیم آورده شده است. ملاحظه می‌شود که اثرهای مستقیم کوچک هستند درحالی که اثرهای غیر مستقیم مقادیر بیشتری دارند. به نظر می‌رسد برخی متغیرها نقش واسطه‌ای داشته باشند. آزمون بوت استراب و فاصله اطمینان نشان می‌دهد که فرضیه‌های آماری تأیید شده‌اند. همان طور که مشاهده می‌شود حمایت سرپرستی ادراک شده واسطه بین اعتماد به سرپرست و عدالت رویه ای است. درواقع رابطه بین این دو متغیر از طریق حمایت سرپرستی ادراک شده اتفاق می‌افتد و چنانچه این متغیر حذف شود، این رابطه از بین می‌رود.

1. Root Mean of Residual
2. Root Mean of Standard Error Approximation
3. Arbuckle



عدالت رویه‌ای میانجی بین حمایت سازمانی و تعهد هنجاری به تغییر است و عدالت تعاملی نیز واسطه بین اعتماد و تعهد هنجاری به تغییر است.

## 6- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال بررسی مدل تحلیل مسیر بین حمایت سازمانی ادراک شده، حمایت سرپرست ادراک شده، اعتماد به سرپرست، عدالت رویه‌ای و تعاملی، عاطفه مثبت و تعهد به تغییر و تشخیص متغیرهای میانجی بود. نتایج نشان داد که عاطفه مثبت به طور مستقیم تعهد هنجاری به تغییر را پیش‌بینی می‌کند. همچنین آیزن و روو معتقدند عاطفه مثبت منجر به انگیزه درونی برای تکمیل تکالیف و توجه به هنجارها می‌شود [57، صص 295-323]. از سوی دیگر، تعهد هنجاری به تغییر به معنای احساس اجبار برای ارائه حمایت از تغییر، به عنوان هنجار مطلوب گروه مرجع است [52، صص 474-487]. بنابراین در زمان عاطفه مثبت، تعهد هنجاری به تغییر بیشتر می‌شود. در یک پژوهش که آوی، ورنسینگ و لوئانز روی 132 شاغل انجام دادند، نتایج حاصل دلالت بر تأثیر مثبت عواطف مثبت بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی شد [58، صص 48-70].

نتایج همچنین نشان داد که حمایت سازمانی تعهد به تغییر را پیش‌بینی می‌کند. واینه و همکاران تأیید می‌کنند زمانی که کارکنان درجه‌های بالایی از حمایت سازمانی را ادراک کنند، خود را ملزم می‌دانند که در دستیابی به اهداف سازمانی (مانند اعمال تغییر با موفقیت) بیشتر مشارکت کنند [59، صص 590-598].

براساس یافته‌ها، حمایت سرپرستی ادراک شده واسطه بین اعتماد به سرپرست و عدالت رویه‌ای است؛ به این معنا که اگر سرپرست در زمان تغییر از کارکنان حمایت کند، در صورت وجود اعتماد به سرپرست، کارکنان متأثر از تغییر این‌گونه ادراک می‌کنند که عدالت رویه‌ای وجود دارد. همان‌طور که پیش از این گفته شد، اعتماد می‌تواند مبنی بر علاقه باشد [35، صص 967-985] و علاقه به یک فرد منجر به ادراک صفات و رفتارهای مثبت در وی می‌شود [37]. بنابراین می‌توان چنین گفت که اگر کارکنان به سرپرست علاقه و در نتیجه به وی اعتماد داشته باشند، رفتارهای او را حمایت‌گرانه ادراک می‌کنند. ادراک حمایت از سوی سرپرست به



عنوان نماینده گروه، یعنی پذیرش و احترام از سوی گروه برای فرد و در نتیجه عدالت رویه‌ای از جانب فرد حمایت شده، ادراک می‌شود [32، ص 30-46]. این یافته مشابه یافته پژوهش اسینگلهمبر و همکاران<sup>1</sup> (2006) است [60، صص 442-468].

از یافته‌ها چنین استنباط می‌شود که عدالت رویه‌ای میانجی بین حمایت سازمانی و تعهد هنجاری به تغییر است. همان طور که در بالا به آن اشاره شد، زیربنای عدالت رویه‌ای در نظریه ارزش - گروه قرار دارد [32، ص 30-46]. در نتیجه، چنانچه در زمان وقوع تغییرات، کارکنان از سوی سازمان مورد حمایت و احترام قرار گیرند، این طور ادراک می‌کنند که عدالت رویه‌ای وجود دارد و همچنین رعایت عدالت در رویه‌ها منجر به حمایت کارکنان از هنجار مطلوب گروه خواهد شد [61، صص 35-43]. بنابراین در صورت ادراک عدالت رویه‌ای، چنانچه هنجار مطلوب گروه، تعهد به تغییر باشد، کارکنان به تغییر متعهد خواهند شد.

همچنین عدالت تعاملی نیز واسطه بین اعتماد و تعهد هنجاری به تغییر است. رعایت عدالت تعاملی و ارائه توضیحات و اطلاعات درست، دلیل بر صادق و قابل اعتماد بودن طرف مقابل (در اینجا مدیریت و سرپرستی) است. پژوهش براشیر، مانولز و بروکس<sup>2</sup> نشان داد که وجود اعتماد منجر به ادراک عدالت و پیامدهای مثبت می‌شود [28، صص 241-249]. کارکنانی که با احترام با آنها برخورد نمی‌شود و احساس می‌کنند، مدیریت از اختیار خود سوء استفاده می‌کند، اعتماد خود را از دست می‌دهند و نسبت به تغییرات سازمانی بدگمان می‌شوند [62، صص 132-153]. همچنین ارائه توضیحات درست در مورد علت تغییر (عدالت تعاملی) باعث می‌شود که افراد هنجارهای مناسب (در اینجا تعهد به تغییر) را بهتر متوجه شوند و آن را رعایت کنند [63، صص 485-498]. با توجه به یافته‌ها توصیه‌های زیر برای سازمان‌ها و مدیران قابل ارائه خواهد بود: 1- مدیریت می‌تواند با ایجاد عاطفه مثبت در زمان رخداد تغییرات از مزایای آن بهره‌مند شود. 2- با توجه به نقش حمایت سازمانی ادراک شده، سازمان‌ها باید در جهت حمایت هر چه بیشتر از کارکنان خود گام بردارند. تنظیم برنامه‌های حمایتی مختلف مانند استخدام روانشناس و ارائه خدمات مشاوره‌ای برای کاهش استرس، برنامه‌های تفریحی، دوره‌های آموزشی و تشریح آنها برای کارکنان به معنای حمایتگر بودن سازمان است. همچنین،

1. Stinglhamber & et al.

2. Brashear, Manolis, and Brooks



چنانچه تغییر منجر به از دست رفتن شغل برخی از افراد می‌شود، سازمان باید برنامه‌هایی مانند معرفی آنها به شرکت‌های دیگر و اعطای مزایای مادی را نیز برای این افراد تدارک ببیند. 3- حمایت سرپرست اصلی اساسی است. تماس مستقیم سرپرستان با کارکنان و اعلام حمایت از آنها، شنیدن نظرها و نگرانی‌های کارکنان و انتقال آن به سطوح بالاتر و عاملان تغییر از جمله اقدام‌های حمایتی سرپرست است. 4- در مورد اعتماد به سرپرست، به نظر می‌رسد هر چه سرپرستان از لحاظ تجربه، سطح تحصیلات، مهارت و آموزش‌های حرفه‌ای در سطح بالاتری باشند، اعتماد به آنها از سوی زیردستان بیشتر است و این مسئله در زمان تغییر اهمیت بیشتری دارد. همچنین رفتار صادقانه سرپرست می‌تواند منجر به اعتماد شود که می‌تواند با بهبود ارتباط بین کارکنان و مدیریت باعث حفظ و نگهداری کارکنان و افزایش تعهد آنان به تغییر شود. 5- رعایت عدالت در زمان تغییرات اهمیت بسیاری دارد، متصدیان سازمان باید با یکسان کردن رویه‌ها و ارائه توضیحات درست در مورد علت تغییر (عدالت تعاملی)، واکنش‌های منفی را تخفیف دهند. با این وجود یکی از محدودیت‌های عمده پژوهش حاضر اثر روش واریانس [64] مشترک بوده است، زیرا همه پرسشنامه‌ها به وسیله کارکنان پاسخ داده شده است. از این رو می‌توان در آینده از سنجش‌های 360 درجه یا سه سو سازی<sup>1</sup> برای غلبه بر این محدودیت و تعمیم‌پذیری بهتر داده‌ها استفاده کرد.

## 7- منابع

- [1] Meyer J.P., Herscovitch L.; "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001.
- [2] Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L.; Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 2002.
- [3] Dolcourt J. L." Commitment to change: a strategy for promoting educational effectiveness"; *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 20, 2000.



- [4] Conner D. R., "Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where other fail"; New York: Villard Books, 1992.
- [5] Conner D. R., Patterson R. W.; "Building commitment to organizational change"; *Training and Development Journal*, Vol. 36, 1982.
- [6] Soumyaja D., Kamalanabhan T. J., Bhattacharyya S.; "Employee commitment to organizational change: Test of the three-component model in indian context"; *Journal of Transnational Management*, Vol. 16, No. 4, 2011.
- [7] Cunningham G.; "The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions"; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15, 2006.
- [8] Keller R.; "How to combat the credit crunch"; *Industry Week, Cleveland*, Vol. 257, No. 2, 2008.
- [9] Bentein K., Vanderberghe R., Vanderberghe C., Stinglhamber F.; "The role of change in the relationship between commitment and turn over: A latent growth modeling approach"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, 2005.
- [10] Kalyal H. J., Saha S. K.; "Factor affecting commitment to organization change in a public sector organization"; *Journal of Business and Economics*, Vol. 1, No. 1, 2008.
- [11] Bolger N., Amarel D.; "Effects of social support visibility on adjustment to stress: Experimental evidence"; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92, 2007.
- [12] Chu P. S.; Saucier D. A., Hafner E.; "Meta-analysis of the relationships between social support and well-being in children and adolescents"; *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 29, 2010.
- [13] Riggle R. J., Edmondson D. R., Hansen J. D.; "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research"; *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 10, 2009.
- [14] Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.; "Perceived organizational Support"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 1986.



- [15] O'Connor E. J.; "Creating organizational support for change"; *Physician Executive*, Vol. 32, No. 3, 2006.
- [16] مدنی.ح.، زاهدی.م. ج.؛ تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبلند)؛ *مجله جامعه‌شناسی ایران*، ج 6، ش 1، 1384.
- [17] Spreitzer G. M., Mishra A. K.; "To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002.
- [18] Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. L., Rhoades L.; "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002.
- [19] براتی، ه.، عریضی ح. ر.، صادقیان، ع. ر.؛ رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرستی ادراک شده در بین کارکنان شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران؛ *مجله مشاوره شغلی و سازمانی*، ج 6، ش 3، 1390
- [20] Alas R.; "The impact of employee participation on job satisfaction during change process"; *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5, No. 4, 2007.
- [21] Neves P.; "Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence"; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20, No. 4, 2011.
- [22] Elias S. M., Mittal R.; "The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement"; *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 19, No. 4, 2011.
- [23] Bobbio A., Bellan M., Manganelli A. M.; "Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital"; *Health Care Manage Rev*, Vol. 37, No. 1, 2012.



- [24] Li L.; "The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries` intra- and inter-organizational relationships"; *International Business Review*, Vol.14, No. 1, 2005.
- [25] عریضی، ح.ر.، گل پرور م.؛ الگوی مسیر روابط حمایت سازمانی ادراک شده با متغیرهای شغلی، حرفه‌ای و سازمانی؛ پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، دوره 15، ش 4 (پیاپی 1390:73).
- [26] Ergeneli A., Ari G. S., Metin S.; "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers"; *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 1, 2007.
- [27] Niehoff B. P., Moorman R. H., Blakely G., Fuller J.; "The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment"; *Group & Organization Management*, Vol. 26, 2001.
- [28] Brashear T. G., Manolis C., Brooks C. M.; "The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover"; *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 3, 2005.
- [29] براتی ه.، عریضی ح.ر.؛ رابطه میانجی اعتماد به سرپرست بین تعهد سازمانی و تعهد به تغییر؛ فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و سوم، شماره 72، 1392.
- [30] Paillé P., Grima F., Bernardeau D.; "When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes"; *International Review of Administrative Sciences*, Vol.79, No. 4, 2013.
- [31] Frazier M. L., Johnson P. D., Gavin M., Gooty J., Snow D. B.; "Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination"; *Group Organization Management*, Vol. 35, No.1, 2010.
- [32] براتی ه.؛ عریضی، ح.ر.، و بختیاری، ف. سنجش اعتبار سازه و ملاکی مقیاس عدالت سازمانی، پژوهش‌های روان‌شناختی، 14(2)، 1390.
- [33] Bies R. J., Moag J. F.; "Interactional justice: Communication criteria of fairness". In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.); *Research on Negotiations in Organizations*, Vol.1.Greenwich, CT: JAI.1986.



- [34] Ambrose M. L., Arnaud A.; "Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct?"; In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds), *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 2005.
- [35] Lewis J.D., Weigert A.; "Trust as a social reality"; *Social Forces*, Vol. 63, 1985.
- [36] Kim D. J.; "Cognition based versus affect-based trust determinations in e-commerce: A cross-cultural comparison study"; *Twenty – Sixth International Congress on Information System*, 2005.
- [37] ارونسون، ا؛ روان شناسی اجتماعی؛ ترجمه حسین شکرکن. تهران: انتشارات رشد، 1389.
- [38] Cohen –Charash Y., Spector P. E.; "The role of justice in organizations: A meta-analysis"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2001.
- [39] Korsgaard M. A., Sapienza H. J., Schweiger D. M.; "Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change"; *Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2002.
- [40] Zhong X.Y., Lu W.X., Ling S.O., Kan S.; "Protective effects of interactional justice on job insecurity of chinese workers: Evidence from a large-scale state-owned telecom company"; *Web Society Conference Publications*, 2010,.
- [41] Scholz U., Kliegel M., Luszczynska A., Knoll N.; "Associations between received social support and positive and negative affect: Evidence for age differences from a daily diary study"; *European Journal of Ageing*, Vol. 9, 2012.
- [42] Watson D., Clark L. A., Tellegen A.; "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales"; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.54,1988.
- [43] Glomb T.M., Bhawe D.P., Miner A.G., Wall M.; "Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood"; *Personnel Psychology*, Vol. 64, No.1, 2011.



- [44] Miner A.G., Glomb T. M., Hulin C.; "Experience sampling mood and its correlates at work"; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, No. 2, 2005.
- [45] Isen A. M., Johnson M. M. S., Mertz E., Robinson G. R.; "The influence of positive affect on the unusualness of word associations"; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, 1985.
- [46] Cohen J.; *Statistical power analyses for the behavioral sciences*; Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2nd edn. 1988.
- [47] Cho S., Johanson M. M., Guchait P.; "Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 3, 2009.
- [48] Rhoades, L. and Eisenberger, R. "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 2002.
- [49] Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. & Martin, C. "When trust matters: The moderating effect of outcome favorability". *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 1997.
- [50] Colquitt, J.A. "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001.
- [51] تابش ن.؛ بررسی رابطه عدالت چهار وجهی با رفتار مدنی سازمان؛ پایان نامه کارشناسی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، 1387.
- [52] Herscovitch L., Meyer J.P.; "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model"; *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002.
- [53] رضایی ف.، نوری الف.؛ و عریضی، ح.ر.؛ بی‌نزاکتی در محیط کار و قصد ترک شغل با توجه به نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی؛ دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، شماره 4، 1390.
- [54] Bentler P.M., Bonett D.G.; "Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures"; *Psychological Bulletin*, Vol. 88, 1980.

- [55] Browne M. W., Cudeck R.; "Alternative ways of assessing model fit"; In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Newby Park, CA:Sage.1993.
- [56] Arbuckle J. L.; "AMOS 6.0 user's guide. Chicago: SPSS "; Bentler, P.M., & Bonett, D. G.; Significance tests and good ness of fit in the analysis of covariance structures; *Psychological Bulletin*, Vol. 88, 2005.
- [57] Isen A. M., Reeve J.; "The influence of positive effect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control"; *Motivation and Emotion*, Vol. 29, 2005.
- [58] Avey J. Wernsing T. S., Luthansz F.; "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors"; *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44, No. 1, 2008.
- [59] Wayne S., Shore L., Bommer W. H., Tetrick L.E.; "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 , No. 3, 2002.
- [60] Stinglhamber F., De Cremer D., Mercken L.; "Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple Foci approach"; *Group Organization Management*, Vol. 31, No. 4, 2006.
- Ravangard R, Sajjadnia Z, Ansarizade N.; "Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012"; *Arch Pharma Pract*, Vol. 4, 2013.



- [62] Wanous J.P., Reichers A.E., Austin J. T.; "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates"; *Group & Organization Management*, Vol. 25, 2000.
- [63] Chawla H., Kelloway K.; "Predicting openness & commitment to change"; *Leadership & organizational Development Journal*, Vol. 25, No. 6, 2004.
- [64] عریضی، ح. ر.، فراهانی ح.؛ روش‌های کاربردی پژوهش در روان‌شناسی بالینی و مشاوره، تهران: نشر دانژه، 1387.



## ارتباط نهادینه‌سازی اخلاق با کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی

ندا رجبانی<sup>1\*</sup>، آرین قلی پور<sup>2</sup>، محمد غفاری<sup>3</sup>

1- دانشجوی دکتری تحقیق در عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

2- استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

3- دانشجوی دکتری بازاریابی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

پذیرش: 1393/09/23

دریافت: 1392/12/18

### چکیده

امروزه اخلاق و معضلات اخلاقی به عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث در محیط‌های کاری مورد توجه قرار گرفته است. رعایت اخلاق نه تنها می‌تواند منافع و مزایای متعددی برای سازمان به همراه داشته باشد بلکه علاوه بر این خود به عنوان یکی از معیارهای موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید. با توجه به اهمیت موضوع اخلاق و نقش آن در موفقیت سازمان‌ها، هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط نهادینه‌سازی اخلاق با کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی و تعهد سازمانی است.

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان فنی و دفتری شرکت صنعتی لوله و پروفیل سپاهان اصفهان است و نمونه‌ای به حجم 142 نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده است. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوا و برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. سپس برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.



نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین نهادینه‌سازی اخلاق با کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: اخلاق، کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی.

## 1- مقدمه

در طول دهه گذشته تأثیر عواملی همچون جهانی شدن، فناوری‌های اطلاعاتی، رقابت کسب‌وکارهای جهانی و منابع طبیعی محدود موجب تغییر دیدگاه افراد جامعه در مورد سازمان‌های موفق شده است، برای مثال در سال‌های اخیر متغیرهای مالی مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده میزان موفقیت یک سازمان بودند، اما عواملی همچون اخلاق، کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی از جمله مهم‌ترین عواملی بوده‌اند که برای تعیین میزان مؤثر بودن وظایف و پایداری کسب‌وکار سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از سوی دیگر با تغییر سریع علوم و روند رو به رشد فناوری‌های جدید می‌توان شاهد تغییراتی شگرف در محیط‌های کاری و حرفه‌های گوناگون بود [1، ص 26-37]. افزایش پیچیدگی دنیای کسب‌وکار رقابتی و همچنین فرآیندهای طاقت‌فرسای اجرای قوانین اجتماعی منجر به در نظر گرفتن اخلاق به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل استراتژیک در بقای سازمان‌ها در مقابل رویدادهای ناخواسته شده است [2، ص 100؛ 3، ص 58، 4، ص 285]. نکته جالبی که باید به آن توجه داشت این است که فرهنگ اخلاقی می‌تواند در درون و بیرون سازمان‌ها نوعی اعتماد به وجود آورد. این اعتماد می‌تواند تشویق‌کننده خطرپذیری سازمان‌ها باشد و این خطرپذیری می‌تواند منجر به نوآوری شود که در نهایت از این طریق سودآوری سازمان را تحقق بخشد. از دهه 1960 به موازات رشد اهمیت اخلاق، کیفیت زندگی کاری و برون‌دادهای مرتبط با شغل همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و روحیه کار گروهی مهم‌ترین موضوعات مورد توجه در حوزه منابع انسانی و توسعه سازمانی به حساب می‌آمدند [5، ص 20؛ 6، ص 434-460]. تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی همیشه کیفیت زندگی کاری و برون‌دادهای مرتبط با شغل را با اخلاق، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد سازمانی مرتبط می‌دانند [7، ص 14-23؛ 8، ص 135؛ 9، ص 230؛ 10، ص 125]. مرور ادبیات پژوهش در این زمینه نشان می‌دهد که



مطالعات اندکی به بررسی ارتباط میان اخلاق، کیفیت زندگی کاری و بروندادهای مرتبط با شغل پرداخته‌اند. مطالعه اخلاق، کیفیت زندگی کاری و بروندادهای مرتبط با شغل از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی و روحیه کار گروهی در ایران نه تنها می‌تواند ادبیات این موضوع را در کشور توسعه دهد بلکه می‌تواند حایز اهمیت فراوانی برای بررسی اخلاق، کیفیت زندگی کاری و بروندادهای مرتبط با شغل در آنها باشد. با توجه به اهمیت فزاینده اخلاق و کیفیت زندگی کاری در طول سال‌های اخیر در سازمان‌های گوناگون، این پژوهش می‌تواند درک اخلاق در محیط‌های کاری و بروندادهای آن را تسهیل کند.

## 2- بررسی مبانی نظری پژوهش

### 2-1- کیفیت زندگی کاری

فلسفه کیفیت زندگی کاری، کارکنان را مهم‌ترین منبع سازمان و قابل اعتماد برای سازمان می‌داند. از طرف دیگر محققان و صاحب‌نظران کیفیت زندگی کاری را به عنوان یک مفهوم جامع تعریف می‌کنند که رفاه مرتبط با کار افراد و محیطی را در بر می‌گیرد که در آن تجارب کاری همراه با پاداش و کامیابی بوده و فاقد هر گونه استرس و پیامدهای منفی دیگر می‌باشد. برخی محققان و صاحب‌نظران بیان می‌کنند که کیفیت زندگی کاری نه تنها با این مسئله که چگونه افراد می‌توانند کار خود را بهتر انجام دهند، مرتبط است بلکه به این موضوع نیز توجه دارد که چگونه کیفیت زندگی کاری می‌تواند منجر به انجام بهتر کارها به وسیله کارکنان شود. علاوه بر این کیفیت زندگی کاری دارای مزیت‌های متعددی در سازمان‌ها است که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به تمایل کارگران به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها اشاره کرد [11، ص 5-1]. برخی نویسندگان نیز بیان می‌کنند که کیفیت زندگی کاری بالا می‌تواند منجر به کاهش تعارض‌های محیط کار شده و همچنین همبستگی کارکنان را بهبود بخشد [12، ص 245-255].

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزام‌ها است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آنها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها، ظهور و بروز پیدا کرده است. در



شرایط کنونی رعایت نشدن برخی از معیارهای اخلاقی، نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و غیر دولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را وا داشته است تا در جستجوی مبناهای نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. به این ترتیب یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها است تا آنها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود بکار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. اخلاق از دیدگاه افراد مختلف معانی متفاوتی دارد اما عموماً آن را شناخت درست از نادرست در محیط کار و انجام درست و ترک نادرست می‌دانند [13، ص 3].

اخلاق در لغت به معنی عادت و خوی است. در اصطلاح اخلاق عبارت است از قواعد ارزشی هنجاری یک جامعه که در رفتار افراد آن انعکاس پیدا می‌کند [14، ص 61-70]. در نتیجه افزایش مشکلات اخلاقی در طول سال‌های اخیر به‌ویژه در سازمان‌ها و محیط‌های کاری، بسیاری از سازمان‌ها اقدام به تدوین برنامه‌های اخلاقی در محیط کار نموده‌اند تا به این روش بتوانند در جهت بهبود رفتارهای اخلاقی و یا جلوگیری از بروز مشکلات اخلاقی در میان کارکنان خود اقداماتی انجام دهند [15، ص 237-252؛ 16، ص 159-172؛ 17، ص 162]. فرهنگ اخلاقی می‌تواند از طریق ارزش‌ها، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های کارکنان در سازمان ایجاد شود. زمانی که یک سازمان محیطی را ایجاد می‌کند که کارکنان را تشویق به رفتار و عمل براساس ارزش‌ها و خط‌مشی‌های اخلاقی می‌نماید، در این صورت می‌توان گفت که سازمان توانسته است اخلاق را در محیط کاری خود نهادینه کند. همان‌طور برخی محققان و صاحب‌نظران نیز بیان می‌کنند که نهادینه‌سازی اخلاق باید در رابطه با رفتارها و اعمال خاص کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. از سوی دیگر میزانی که هر یک از کارکنان اخلاق را رعایت می‌کنند، تعداد کارکنانی که اخلاق را در کارها و فعالیت‌های خود در نظر می‌گیرند و میزانی که این اخلاق در بخش‌های گوناگون سازمان بکار گرفته می‌شود، می‌تواند متفاوت باشد. همان‌طور که محققان و صاحب‌نظران بیان می‌کنند نهادینه‌سازی اخلاق به درجه‌ای که یک سازمان اخلاق را به صورت آشکار و ضمنی در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود بکار می‌گیرد، اشاره دارد، محققان و صاحب‌نظران بیان می‌کنند که دو دسته کلی از برنامه‌های اخلاقی شامل برنامه‌های ضمنی و آشکار در سازمان‌ها وجود دارد. برخی محققان و صاحب‌نظران براساس



طبقه‌بندی آشکار و ضمنی نهادینه‌سازی اخلاق که توسط سایر محققان و صاحب‌نظران ارائه شده است، بیان می‌کنند که نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق به این معنا است که رفتارهای اخلاقی در عمل بکار برده می‌شود و به طور مستقیم بیان نمی‌شوند و درک وجود آنها کمی مشکل است.

نهادینه‌سازی آشکار اخلاق به وضعیتی اشاره دارد که رفتارها و استانداردهای اخلاقی به طور رسمی توسط مسئولان ذیربط در سازمان بیان می‌شود تا کارکنان از آنها پیروی کنند و آنها را در رفتار و اعمال خود بکار گیرند. در نهادینه‌سازی آشکار اخلاق، اقدام به تدوین کدهای اخلاقی، آموزش اخلاق و استانداردهای اخلاقی در سازمان می‌شود [18، ص 389-381]. در حقیقت، نهادینه‌سازی آشکار اخلاق مقدمه‌ای برای نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق است [19، صص 92-77]. به عبارت دیگر می‌توان گفت وجود اخلاق در سازمان به پیروی از قوانین اشاره دارد. همان‌گونه که محققان و صاحب‌نظران بیان می‌کنند، سازمان‌ها عدم اطمینان داخلی را به وسیله تعیین قوانین و مقررات کاهش می‌دهند. شاید به همین دلیل است که کدهای اخلاقی در کشورهایی که بیشتر از عدم اطمینان اجتناب دارند، زیادتر از سایر کشورها تدوین می‌شوند. از طرف دیگر در کشورهایی همچون آمریکا که ارتباطات بیشتر به صورت آشکار است، انتظار می‌رود که نهادینه‌سازی اخلاق بیشتر به صورت آشکار انجام شود و بالعکس. ویژگی شخصیتی فردگرایی - جمع‌گرایی نیز می‌تواند رفتار اخلاقی و نحوه نهادینه‌سازی اخلاق را تحت تأثیر قرار دهد. به این صورت که نهادینه‌سازی اخلاق در جوامع فردگرا بیشتر به صورت ضمنی و در جوامع جمع‌گرا بیشتر به صورت آشکار انجام می‌شود، برای مثال می‌توان به پژوهش انجام شده به وسیله برخی محققان و صاحب‌نظران در رابطه با همبستگی بین پژوهش محققان و صاحب‌نظران بر ارزش‌های محیط کار و شماری از سنجه‌های مرتبط با کدهای اخلاقی اشاره کرد. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که میان فردگرایی و رفتار اخلاقی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

## 2-2- اخلاق و کیفیت زندگی کاری

اخلاق و کیفیت زندگی کاری دو متغیر مرتبط به هم در محیط‌های کاری هستند. اخلاق در پژوهش حاضر به قوانین و استانداردهایی اشاره دارد که بر رفتار افراد در محیط کار و یا اعضای یک حرفه خاص حکمرانی می‌کند [20، ص 195]. کیفیت زندگی کاری نیز ادراک در



مورد تلاش محیط سازمانی برای تأمین نیازهای کارکنان در جهت رفاه و خوشی آنها در این محیط است. برخی محققان و صاحب‌نظران براساس پژوهشی که در زمینه ابعاد گوناگون کیفیت زندگی کاری مبتنی بر نیازهای کارکنان انجام دادند، بیان می‌کنند که کیفیت زندگی کاری دو بعد اصلی را در بر می‌گیرد که شامل نیازهای مرتبه پایین و نیازهای مرتبه بالا است. همان طور که این نویسندگان بیان می‌کنند، کیفیت زندگی کاری مرتبه پایین از نیازهای سلامتی و ایمنی کارکنان تشکیل شده است. در مقابل کیفیت زندگی کاری مرتبه بالا به نیازهای اجتماعی، احترام به خود، خودشکوفایی، دانشی و زیبایی‌شناختی اشاره دارد. از سوی دیگر نتایج پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهند اخلاق هم می‌تواند به عنوان منبعی از کیفیت زندگی کاری کارکنان و هم به عنوان شرایط کاری مرتبط با کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته شود. پژوهش‌های و صاحب‌نظران محیطی را که کیفیت زندگی کاری در آن رعایت شده باشد، به عنوان محیط کاری مشارکتی، پویا، باز و غیر رسمی می‌دانند. چنین محیطی را می‌توان اخلاقی و مولد دانست، چرا که چنین محیطی در صورتی توسعه خواهد یافت که مدیران نسبت به کارکنان خود اعتماد و اطمینان داشته باشند [21، ص 38-21؛ 22، ص 374-365]. محققان و صاحب‌نظران نیز به طور مشابه بحث می‌کنند که فرهنگ اخلاقی در سازمان‌هایی می‌تواند توسعه پیدا کند که خط‌مشی‌های سازمانی و سبک‌های رهبری مدیریت ارشد سازمان از آن پشتیبانی کنند. همان طور که محققان و صاحب‌نظران نیز بیان می‌کنند، حفظ حریم شخصی، نیاز به حفظ توازن خانواده و شغل و نیازهای سلامتی و ایمنی از جمله مهم‌ترین نگرانی‌های عمده در محیط‌های کاری هستند. آنها همچنین بیان می‌کنند که موفقیت برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و سایر اقدام‌های صورت گرفته برای بهبود محیط کاری، به توانایی سازمان در ایجاد سطوح بالای اعتماد میان کارکنان و مدیریت سازمان بستگی دارد. به میزانی که این اعتماد بتواند میان کارکنان و سازمان ایجاد شود، می‌توان انتظار داشت که عملکرد سازمانی بهبود پیدا کند. از سوی دیگر باید توجه داشت که وجود اخلاق در سازمان می‌تواند به نگرش‌های کاری مثبت در میان کارکنان منجر شود. محققان و صاحب‌نظران بیان می‌کنند که برنامه‌های اخلاقی تأثیر غیر مستقیمی بر رضایت شغلی کارکنان دارد.



### 2-3- کیفیت زندگی کاری و برون‌دادهای مرتبط با شغل

کیفیت زندگی کاری می‌تواند بر رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری تأثیر بگذارد [23]. ص 305-288]. برخی از متغیرهای دیگر مانند سیستم‌های پاداش، شرایط فیزیکی کار، تعهد کارکنان، حقوق و نیاز احترام نیز می‌تواند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. برخی محققان و صاحب‌نظران کار گروهی و حس مالکیت را به عنوان عوامل ضروری برای بهره‌وری و عملکرد بالا معرفی می‌کنند. محققان و صاحب‌نظران بیان می‌کنند کارکنانی که در سازمان‌هایی با کیفیت زندگی کاری بالا کار می‌کنند، سازمان خود را دوست دارند و احساس می‌کنند که کار، نیاز آنها را برآورده می‌کند. البته ناگفته نماند که محققان و صاحب‌نظران کیفیت زندگی کاری را شامل فرصت‌هایی برای کارکنان نمی‌دانند که آنها می‌توانند در مورد مشاغل و طراحی محل کار خود تصمیم‌گیری نمایند. به طور کلی می‌توان مسیر اصلی پژوهش بر روی کیفیت زندگی کاری را در ارتباط با برون‌دادهای شغلی کارمندان همچون بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد کارکنان دانست. محققان و صاحب‌نظران نیز بیان می‌کنند که کیفیت زندگی کاری با تعهد کاری و احساس کارآمدی کارکنان مرتبط است.

### 2-4- نهادهای اخلاق و برون‌دادهای مرتبط با شغل

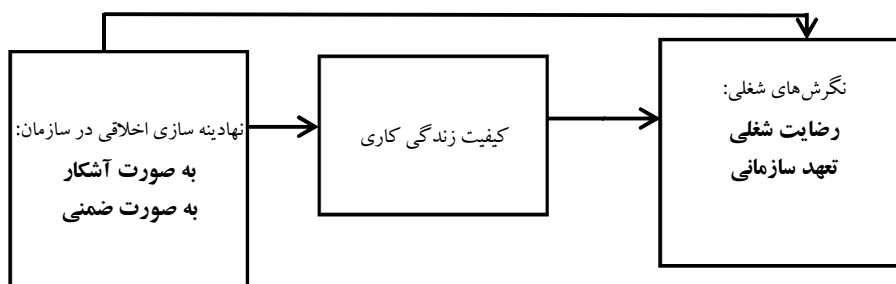
نتایج تحقیقات گوناگون نشان می‌دهد که محیط کار می‌تواند به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد و تعهد کارکنان محسوب شود [24]، ص 11؛ 25، ص 26-20]. عکس‌العمل کارکنان بکار یا محیط سازمانی می‌تواند منجر به خروجی‌های کاری مهمی شود و در نهایت عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. به طور کلی می‌توان عملکرد سازمانی را در چند حوزه مورد بررسی قرار داد که سودآوری، سهم بازار، کارایی در استفاده از منابع، رضایت مشتری، رضایت کارکنان، بهداشت و ایمنی، نوآوری، بهره‌وری نیروی کار و انعطاف‌پذیری از جمله مهم‌ترین آنها است [26]، ص 577-562]. محققان و صاحب‌نظران نشان می‌دهند که ارزش‌های اخلاقی شرکت که در فرهنگ سازمان شکل گرفته است، به طور مثبت با تعهد کارکنان به شرکت و رضایت شغلی آنها ارتباط دارد. برخی محققان و صاحب‌نظران دیگر بیان می‌کنند که شرکت‌های متعهد به مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت می‌توانند منافع و مزایای



متعددی برای سازمان و کارکنان به همراه داشته باشند. این منافع می‌تواند شامل ارائه تصویر ذهنی بهتر از سازمان، اعتبار بالاتر، وفاداری بیشتر مشتری، رضایت بیشتر نیروی کار و بهره‌وری بیشتر آنها و مشکلات قانونی کمتر باشد.

### 3- مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که در بخش‌های قبل نیز عنوان شد، هدف مطالعه حاضر بررسی ارتباط نهادینه‌سازی اخلاق با کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت صنعتی لوله و پروفیل سپاهان اصفهان است. به منظور بررسی ارتباط میان این متغیرها مدل مفهومی پژوهش به صورت آنچه در شکل 1 نشان داده شده تدوین گردیده است. همان‌طور که در این مدل مشاهده می‌شود فرض بر این است که بین نهادینه‌سازی اخلاق (به صورت آشکار یا ضمنی) و کیفیت زندگی کاری (که براساس نیازهای کارکنان سنجیده می‌شود) و بروندهای مرتبط با شغل کارکنان (از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی) ارتباط معناداری وجود دارد. علاوه بر این در این مدل فرض شده است که بین کیفیت زندگی کاری و بروندهای مرتبط با شغل کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. بر اساس مرور ادبیات پژوهش که در قسمت قبل به آن پرداخته شد، می‌توان مطالعات زیادی را در زمینه ارتباط میان کیفیت زندگی کاری، بهره‌وری و عملکرد سازمانی یافت. این در حالی است که مطالعات بسیار اندکی در زمینه ارتباط میان نهادینه‌سازی اخلاق و کیفیت زندگی کاری و میان کیفیت زندگی کاری و بروندهای مرتبط با شغل انجام شده است.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش



- فرضیه 1: بین نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق و کیفیت زندگی کاری ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه 2: بین نهادینه‌سازی آشکار اخلاق و کیفیت زندگی کاری ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه 3: بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه 4: بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه 5: بین نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه 6: بین نهادینه‌سازی آشکار اخلاق، رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

#### 4- روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر در صدد بررسی ارتباط نهادینه‌سازی اخلاق با کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت صنعتی لوله و پروفیل سپاهان اصفهان است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان فنی و دفتری شرکت صنعتی لوله و پروفیل سپاهان اصفهان است. از این جامعه نمونه‌ای به حجم 142 نفر از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه نخست یک نمونه‌گیری اولیه انجام شد و سپس با قرار دادن واریانس آن در فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، تعداد نمونه نهایی تعیین شد. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد محققان و صاحب‌نظران دیگر با انجام پاره‌ای از اصلاحات و تغییرات استفاده شد. این پرسشنامه از 46 سؤال تشکیل شده است که 41 سؤال برای سنجش متغیرهای پژوهش و 5 سؤال نیز برای سنجش متغیرهای جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری در جدول 1 ارائه شده است. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری و روایی محتوای استفاده شد. برای بررسی و تأیید روایی صوری نخست پرسشنامه در اختیار چند نفر از اساتید مدیریت و متخصصان منابع انسانی شرکت صنعتی لوله و پروفیل سپاهان اصفهان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا نظرات اصلاحی خود را اعمال کنند و سپس فرم نهایی پرسشنامه آماده شد. برای بررسی



روایی محتوایی پرسشنامه نیز از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار AMOS استفاده شد. از آن جایی که بار عاملی همه سؤال‌های این پرسشنامه بالای 0/30 است می‌توان گفت که پرسشنامه مورد نظر دارای روایی محتوایی قابل قبولی است. سپس برای بررسی و تأیید پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه 0/898 محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه مورد نظر است. علاوه بر این ضریب آلفای کرونباخ به صورت جداگانه برای متغیرهای پژوهش محاسبه شده است که به ترتیب 0/721، 0/756، 0/898 و 0/864 برای نهادینه‌سازی آشکار، نهادینه‌سازی پنهان، کیفیت زندگی کاری و بروندهای مرتبط با شغل است. برای خلاصه‌سازی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری، بررسی داده‌های پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به این منظور از روش‌های آمار توصیفی در نرم‌افزار SPSS و همچنین روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار AMOS استفاده شده است.

جدول 1 ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری

متغیرهای جمعیت‌شناختی	گروه‌ها	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	متغیرهای جمعیت‌شناختی	گروه‌ها	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
سن	20-30	67	47/2	تحصیلات	زیردیپلم	11	7/7
	30-40	50	35/2		دیپلم	56	39/4
	40-50	21	14/8		کاردانی	38	26/8
	بالتر از 50	4	2/8		کارشناسی	28	19/7
جنسیت	مرد	109	76/8	تجربه‌کاری	کارشناسی ارشد	9	6/3
	زن	33	32/2		کمتر از 10 سال	84	59/2
وضعیت تأهل	مجرد	45	31/7		10-20	48	33/8
	متأهل	97	68/3		20-30	10	7



## 5- یافته‌ها

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار AMOS استفاده شده است. قبل از استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش باید از برآزش مدل اطمینان حاصل شود. به این منظور شاخص‌های برآزش مدل محاسبه شدند. همه این شاخص‌ها در محدوده قابل قبول قرار می‌گیرند. از این رو می‌توان گفت مدل پژوهش دارای برآزش مناسبی است. شاخص RMSEA برابر با 0/071، شاخص CFI برابر با 0/967، شاخص NFI برابر با 0/954، شاخص IFI برابر با 0/878، شاخص GFI برابر با 0/904 و در نهایت شاخص  $\chi^2/df$  برابر با 1/711 است. به طور کلی برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مقدار بحرانی (CR) و سطح معناداری (P) استفاده می‌شود. به این منظور در صورتی که CR بالای 1/96 و p کمتر از 0/05 باشد، فرضیه مورد نظر مورد تأیید قرار می‌گیرد و در غیر این صورت رد خواهد شد. نتایج بررسی آزمون فرضیه‌ها در جدول 2 ارائه شده است. در ضمن مدل خروجی نرم‌افزار AMOS در پیوست مقاله ارائه شده است.

جدول 2 نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	نسبت بحرانی	P	ضریب تأثیر	نتیجه فرضیه
فرضیه 1	2/562	***	0/51	تأیید
فرضیه 2	1/56	0/308	0/61	عدم تأیید
فرضیه 3	3/635	***	0/49	تأیید
فرضیه 4	4/265	***	0/81	تأیید
فرضیه 5	2/685	***	0/62	تأیید
فرضیه 6	2/263	***	0/91	تأیید

## 6- بحث

همان طور که نتایج جدول 2 نشان می‌دهد، همه فرضیه‌های پژوهش غیر از فرضیه دوم مورد تأیید قرار می‌گیرد. در ادامه نتایج مربوط به بررسی هر یک از فرضیه‌های پژوهش به طور تفصیلی مورد بررسی قرار گرفته است.



فرضیه اول پژوهش بیان می‌کند که بین نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق و کیفیت زندگی کاری ارتباط معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول 2 نیز نشان داده شده است، سطح معناداری این فرضیه 0/015 و نسبت بحرانی آن نیز برابر با 2/562 است. از این رو می‌توان گفت فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. از سوی دیگر ضریب تأثیر مربوط به این فرضیه برابر با 0/51 است و نشان می‌دهد که 0/51 از تغییرات کیفیت زندگی کاری از طریق نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق قابل تبیین است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که بین نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق و کیفیت زندگی کاری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم پژوهش بیان می‌کند که بین نهادینه‌سازی آشکار اخلاق و کیفیت زندگی کاری ارتباط معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول 2 نیز نشان داده شده است سطح معناداری این فرضیه 0/308 و نسبت بحرانی آن نیز برابر با 1/56 است. در این صورت می‌توان گفت فرضیه دوم پژوهش مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و بین نهادینه‌سازی آشکار اخلاق و کیفیت زندگی کاری ارتباط معناداری وجود ندارد.

فرضیه سوم پژوهش بیان می‌کند که بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول 2 نیز نشان داده شده است، سطح معناداری این فرضیه 0/006 و نسبت بحرانی آن نیز برابر با 3/635 است. به این ترتیب می‌توان گفت که فرضیه سوم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. از سوی دیگر ضریب تأثیر مربوط به این فرضیه برابر با 0/49 است و نشان می‌دهد که 0/49 از تغییرات رضایت شغلی از طریق کیفیت زندگی کاری قابل تبیین است. در این صورت می‌توان نتیجه گرفت که بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم پژوهش بیان می‌کند که بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول 2 نیز نشان داده شده است سطح معناداری این فرضیه 0/000 و نسبت بحرانی آن نیز برابر با 4/265 است. از این رو می‌توان گفت فرضیه چهارم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. از سوی دیگر ضریب تأثیر مربوط به این فرضیه برابر با 0/81 است و نشان می‌دهد که 0/81 از تعهد سازمانی از طریق کیفیت زندگی کاری قابل تبیین است. در این صورت می‌توان نتیجه گرفت تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری دارای ارتباط مثبت و معناداری با یکدیگر هستند.



فرضیه پنجم پژوهش بیان می‌کند که بین نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول 2 نیز نشان داده شده است، سطح معناداری این فرضیه 0/016 و نسبت بحرانی آن نیز برابر با 2/685 است. در این صورت می‌توان گفت فرضیه پنجم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. از سوی دیگر ضریب تأثیر مربوط به این فرضیه برابر با 0/62 است و نشان می‌دهد که 0/62 از رضایت شغلی و تعهد سازمانی از طریق نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق قابل تبیین است. به‌این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که بین نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ششم پژوهش بیان می‌کند که بین نهادینه‌سازی آشکار اخلاق با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همان طور که در جدول 2 نیز نشان داده شده است، سطح معناداری این فرضیه 0/001 و نسبت بحرانی آن نیز برابر با 2/263 است. بنابراین می‌توان گفت فرضیه ششم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. از سوی دیگر ضریب تأثیر مربوط به این فرضیه برابر با 0/91 است و نشان می‌دهد که 0/91 از رضایت شغلی و تعهد سازمانی از طریق نهادینه‌سازی آشکار اخلاق قابل تبیین است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین نهادینه‌سازی آشکار اخلاق با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش در زمینه فرضیه‌های پژوهش با یافته‌های سایر محققان و صاحب‌نظران مطابقت دارد [17؛ 23؛ 27 ص 153-176؛ 28 ص 5-1].

## 7- نتیجه‌گیری

همان طور که نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین نهادینه‌سازی اخلاق با کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

از سوی دیگر نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. از این رو پیشنهاد می‌شود تا مدیران منابع انسانی برای افزایش کیفیت زندگی کاری در بین کارکنان خود، اخلاق را به طور ضمنی در بین آنها نهادینه‌سازی کنند، به عنوان مثال اقداماتی همچون تعریف کدهای اخلاقی، اجرای



برنامه‌های تقویت اخلاق کارکنان، تعیین مسئولیتی برای رسیدگی به شکایات اخلاقی کارکنان و در نظر گرفتن پاداش و جایزه برای اعمال اخلاقی آنها می‌تواند منجر به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود. نتایج فرضیه‌های سوم و چهارم در مورد ارتباط بین کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی نشان می‌دهد که کیفیت زندگی کاری می‌تواند تعهد سازمانی و رضایت شغلی را به طور معناداری افزایش دهد. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران منابع انسانی سازمان‌ها تلاش کنند تا از طریق بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان، تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنان را افزایش دهند. این کار می‌تواند از طریق تأمین نیازهای سلامتی و ایمنی و نیازهای اقتصادی و خانوادگی و همچنین تأمین نیازهای اجتماعی، احترام، خودشکوفایی، دانشی و زیبایی‌شناختی انجام شود. نتایج فرضیه‌های پنجم و ششم نشان می‌دهند که بین نهادینه‌سازی ضمنی و آشکار اخلاق با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد. در این صورت پیشنهاد می‌شود که مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، نهادینه‌سازی ضمنی و آشکار اخلاق را در جهت بهبود تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان به طور جدی پیگیری کنند. به این منظور می‌توان با انجام اقدام‌هایی در زمینه تعریف کدهای اخلاقی، اجرای برنامه‌های تقویت اخلاق کارکنان، تعیین مسئولیتی برای رسیدگی به شکایات اخلاقی کارکنان و در نظر گرفتن پاداش و جایزه برای اعمال اخلاقی آنها مقدمات افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را فراهم کرد. یکی از محدودیت‌های عمده پژوهش حاضر این است که این پژوهش در شرکت لوله و پروفیل اصفهان انجام شده است و نتایج حاصل از آن را نمی‌توان به سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها تعمیم داد. محدودیت دیگر پژوهش حاضر استفاده از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش است. استفاده از سایر ابزارهای جمع‌آوری داده‌های پژوهش‌های پیمایشی از جمله مصاحبه در کنار پرسشنامه می‌تواند منجر به بهبود یافته‌های پژوهش و افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری این یافته‌ها شود.

## 8- منابع

- [1] حبیب‌زاده، ح.، احمدی ف.، ونکی ز.؛ اخلاق در عملکرد حرفه‌ای پرستاران ایران؛ فصلنامه اخلاق و تاریخ پزشکی، سال 33، شماره 5، 1389، 26-37.



- [2] Beauchamp T. L., Bowie N. E.; Ethical theory and business; Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004.
- [3] Carroll A. B., Buchholtz A. K.; Business and society; Mason, OH: South-Western Thomson, 2006.
- [4] Ferrell O. C., Fraedrich J., Ferrell L.; Business ethics: Ethical decision making and cases; Boston MA: Houghton Mifflin, 2008.
- [5] Cummings T. G., Worley C.G.; Organizational development and change; Cincinnati, OH: Thomson South-Western College Publishing, 2005.
- [6] Leopold J.; Employee participation, involvement and communications"; The Strategic Management of Human Resource; Essex, England: Prentice-Hall Pearson Education, Vol. 2, Issue, 2005, 434-460.
- [7] رحمان‌سرشت ح.، حبیبی بدرآبادی م؛ ارتباط پایبندی سازمان به فضایل اخلاقی و سلامت سازمان؛ فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری؛ سال 7، شماره 3، 1391، 23-14.
- [8] Yorks L.; Strategic human resource development. Mason, OH: South-Western Thomson, 2005.
- [9] Wheelan T. L., Hunger J. D.; Strategic management and business policy; Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice-Hall, 2006.
- [10] Dess G. G., Lumpkin G.T., Eisner A. B.; Strategic management; Boston, MA: Mc Grow-Hill Irwin, 2007.
- [11] طاهری‌دمنه م.، زنجیرچی م.، نجاتیان قاسمیه م؛ نقش اخلاق در ارتقا رفتار شهروندی سازمانی؛ فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال 6، شماره 2، 1390، 5-1.
- [12] Cheung F.Y., Tang C. S.; "Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference"; *Journal of Business Psychology*, Vol. 24, Issue 2, 2009, 245-255.
- [13] رحیمی پورمبیدی ع.، دهقانی فیروزآبادی م؛ رابطه اخلاق اسلامی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پرستاران؛ فصلنامه اخلاق زیستی، سال 2، شماره 6، 1391، 3.
- [14] آذر ع.، ربیع م.، قیاطسی ف؛ «اخلاق در علم مدیریت»؛ فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال 3، شماره‌های 1، 1387، 2، 70-61.



- [15] Chonko L. B., Wotruba T. R., Loe T.W.; "Ethics code familiarity and usefulness: Views on idealist and relativist managers under varying conditions of turbulence"; *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, 2003, 237-252.
- [16] Valentine S., Fleischman G.; Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction; *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, 2008, 159-172.
- [17] Morris W.; *The American heritage dictionary of the english language*; Boston, MA: Houghton Mifflin, 1980.
- [18] Marta J. K.M., Singhapakdi A., Lee D. J., Sirgy M. J., Koonmee K., Virakul B.; "Perception about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers"; *Journal of Business Research*, Vol. 66, 2013, 381-389.
- [19] Singhapakdi A., Sirgy M. J., Lee D.J., Vitell S. J.; The effects of ethics institutionalization on marketing managers: The mediating role of implicit institutionalization and the moderating role of socialization; *J Macromac*, 2010, Vol. 30, No. 1, 77-92.
- [20] Cascio W. F.; *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*; Boston MA: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- [21] سلیمانی ن.، عباس‌زاده ن.، نیاز آذری ب.؛ رابطه اخلاق کار با رضایت شغلی و استرس شغلی کارکنان در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای شهر تهران؛ فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال 3، شماره 1، 1391، 21-38.
- [22] Lok P., Crawford J.; The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership styles and job satisfaction in organizational change and development; *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, Issue 7, 1999, 365-374.
- [23] Westerman J. W., Simmons B. L.; The effects of work environment on the personality-performance relationship: An exploratory study; *Journal of Management Issue*, Vol. 19, Issue 2, 2007, 288-305.
- [24] Bratton J., Grint K., Nelson D. L.; *Organizational leadership*; Mason, OH: Thomson South-Western, Vol. 10, Issue 3, 2005, 11.



- [25] Koonmee K., Singhapakdi A., Virakul B., Lee, D.J., "Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand"; *Journal of Business Research*, Vol. 63, Issue 3, 2010, 20-26.
- [26] Marta J. K. M., Singhapakdi A.; "Comparing Thia and U.S. businesspeople: Perceived intensity of unethical marketing practices corporate ethical values, and perceived importance of ethics"; *International Marketing Review*, Vol. 22, Issue 3, 2005, 562-577.
- [27] ساعتچی م، قاسم ن، نمازی س؛ بررسی رابطه میان انگیزه شغلی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (دبیران) مقطع متوسطه شهرستان مرودشت؛ فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزش، سال 1، شماره 2، 1387، 153-176.
- [28] زارعی متین ح، غریبی یامچی ح، نیک‌مرام س، جهانی ح؛ رابطه نهادینه‌سازی فرهنگ اخلاقی با کیفیت زندگی کاری؛ فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال 6، شماره 2، 1390، 1-5.



## ارزیابی و رتبه‌بندی رابطه سامانه‌های بانکداری الکترونیکی و ظرفیت جذب منابع مالی بانک

صادق سلیمی بنی<sup>1\*</sup>، ناصر عسگری<sup>2</sup>، جواد خوش‌منظر فاروجی<sup>3</sup>

- 1- استادیار، پژوهشگاه اسلامی امام صادق (ع)، قم، ایران
- 2- استادیار، دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران
- 3- کارشناس ارشد مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: 1393/9/23

دریافت: 1393/7/3

### چکیده

در عرصه بسیار رقابتی بانکداری امروز توانایی جذب منابع مالی به یکی از پیش‌نیازهای اساسی عملکرد مؤثر و حفظ بقای بانک‌ها تبدیل شده است. از این رو بانک‌ها برای توسعه ظرفیت خود در این زمینه به راهبردهایی مانند توسعه بانکداری الکترونیکی روی آورده‌اند. پژوهش حاضر به بررسی این مسئله می‌پردازد که بکارگیری سامانه‌های گوناگون بانکداری الکترونیکی چگونه و تا چه میزان می‌توانند ظرفیت بانک‌ها در جذب منابع مالی از راه تشویق مردم به سرمایه‌گذاری در این بانک توسعه دهند. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن نیز شامل یکی از مشتریان یک شعبه از بانک است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که هر سیزده سامانه بانکداری الکترونیکی مورد بررسی رابطه معنادار و مثبتی با توانایی بانک در جذب منابع مالی داشته‌اند و در این میان سه سامانه اعلام موجودی کارت، سامانه پایا (مبادله پایاپای منابع مالی) و سامانه تسویه ناخالص آنی (ساتنا) از بیش‌ترین ارتباط مثبت با جذب منابع مالی بانک برخوردار بوده‌اند. این نتایج نشان می‌دهند که توسعه بانکداری الکترونیکی عامل مؤثری در تشویق مردم



برای سرمایه‌گذاری در بانک مورد بررسی به شمار می‌رود. بر این مبنا پیشنهادهایی کاربردی و نظری به مدیران و پژوهشگران این عرصه ارائه می‌شود.

واژه‌های کلیدی: سامانه‌های بانکداری الکترونیک، جذب منابع مالی، بانک انصار.

## 1- مقدمه

در دنیای بسیار رقابتی امروز بانکداری به یکی از پیش‌نیازهای اساسی فعالیت مؤثر بنگاه‌های اقتصادی و کسب‌وکارهای خرد و کلان فعال در جامعه تبدیل شده است. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد بانک‌ها توانایی آنها در تأمین منابع مالی است. از این رو یکی از حیاتی‌ترین مسائل پیش روی بانک‌ها چگونگی تأمین منابع مالی و سپس تخصیص و توزیع آن در بخش‌های مختلف اقتصادی و میان فعالان اقتصادی است. این نقش مهم نظام بانکی در تجهیز منابع مالی و تخصیص بهینه آن در سیستم اقتصادی باعث می‌شود که هرچه نظام بانکی در تجهیز منابع مالی و تخصیص آن در فضای رقابتی کارا تر عمل کند، آن گاه می‌توان شاهد کاهش هزینه‌های تولید، بهبود تولید و اشتغال و رشد اقتصادی بود. برعکس، ناکارآمدی نظام بانکی در تجهیز و تخصیص بهینه منابع مالی موجب اتلاف منابع و رکود اقتصادی خواهد شد [1، ص 20].

این اهمیت حیاتی نقش تأمین منابع مالی برای نظام بانکی باعث شده بانک‌ها تلاش‌های گسترده‌ای برای افزایش ظرفیت تأمین منابع مالی مورد نیاز خود در پیش گیرند. از میان روش‌های گوناگون مورد استفاده بانک‌ها برای تأمین مالی سپرده‌گذاری مردمی است. از این رو یکی از راهبردهای عمده‌ای که اغلب بانک‌های پیش رو برای تشویق مردم به سپرده‌گذاری بیشتر در پیش گرفته‌اند، ارائه خدمات نوین بانکی است.

در گذشته بانک‌ها و مؤسسات مالی تلاش می‌کردند با انجام کارآمد عملیات بانکی منابع مالی بیشتری جذب کنند. اما در یکی دو دهه اخیر با ایجاد و تسریع روندهایی مانند پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و الکترونیکی، جهانی شدن و مشتری‌مداری تغییرات چشمگیری در رویکرد بانک‌ها برای جذب منابع مالی رخ داده است. در چنین شرایطی بانک‌ها برای جذب منابع مالی بیشتر تلاش می‌کنند که سرعت، تنوع و کیفیت خدمات خود به مشتریان را بهبود



بخشند. در این میان توسعه شبکه‌های اتوماسیون بانکی و بانکداری الکترونیکی و اینترنتی به یکی از مهم‌ترین راه‌های تجهیز منابع مالی برای بانک‌ها و مؤسسات مالی تبدیل شده‌اند. توسعه این روندها باعث شده است تا امروزه بانک‌ها برای افزایش ظرفیت خود در جذب منابع مالی بیشتر، ارتقای کیفیت خدمات، رقابت در بازارهای مالی و ارائه خدمات مالی الکترونیکی متنوع به مشتریان را در اولویت طرح‌های توسعه‌ای خود قرار دهند. یکی از مهم‌ترین راهبردهایی که اغلب بانک‌های پیش رو در این زمینه در پیش گرفته‌اند، توسعه بانکداری الکترونیکی است. با رشد سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، بانکداری الکترونیک نقش محوری و مهمی در حوزه پرداخت الکترونیک که زمینه تراکنش برخط را برای پشتیبانی بسیاری از کاربردهای تجارت الکترونیک از جمله خرید الکترونیک، مزایده الکترونیک، خرید و فروش اینترنتی سهام و بسیاری موارد دیگر فراهم می‌کند، خواهد داشت [2]. در واقع فضای مجازی، نقش و جایگاه مصرف‌کنندگان را در دنیای تجارت به کلی دگرگون ساخته است [3]. مزایای غیر قابل انکار فناوری اطلاعات در افزایش دقت و سرعت جریان امور، افزایش کیفیت جهانی، کاهش هزینه‌ها و رضایت بیشتر مشتریان باعث شده سازمان‌ها به سرعت به استقرار و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی روی آورند [4]. همچنین ورود فناوری اطلاعات و به ویژه اینترنت در صنعت بانکداری، محیط رقابتی این صنعت را تغییر داده است. با توجه به تغییرات گسترده بازارهای جهانی و رقابت شدید رو به افزایش، تجربه تعامل با مشتری در سطح جهانی و به صورت آن‌لاین یک استراتژی تمایزدهنده می‌شود. در واقع بانکداری الکترونیک راهی به سوی کاهش هزینه‌ها و باقی ماندن در رقابت در مقایسه با بانکداری سنتی است [5]. بانکداری الکترونیکی به معنای یکپارچه‌سازی همه فعالیت‌های بانک از راه بکارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی مبتنی بر فرآیندهای بانکی منطبق با ساختار سازمانی بانک‌هاست که امکان ارائه همه خدمات مورد نیاز مشتریان را فراهم می‌کند [3، ص 17].

از این رو مسئله‌ای که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود این است که سامانه‌های اصلی گوناگونی که در حوزه بانکداری الکترونیکی به وسیله بانک‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند چگونه و تا چه میزان می‌توانند به بهبود ظرفیت بانک‌ها در جذب منابع مالی کمک کنند. همچنین به این سؤال پاسخ داده می‌شود که رتبه‌بندی میزان تأثیر این سامانه‌ها بر جذب منابع



مالی چگونگی است و راهکارهای توسعه ظرفیت بانکها در جذب منابع مالی از راه بکارگیری این سامانه‌ها کدامند.

در ادامه این بخش، یعنی در بخش مرور پیشینه پژوهش مفاهیم مربوط به بانکداری الکترونیک و نقش آن در جذب منابع مالی بررسی خواهد شد و بر این اساس مدل مفهومی پژوهش ارائه خواهد شد. سپس در بخش بعدی بر پایه پیشینه پژوهش و مدل مفهومی ارائه شده فرضیه‌های پژوهش ارائه خواهند شد. در بخش روش‌شناسی پژوهش روش جمع‌آوری داده‌ها، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری، تعداد نمونه، ابزار سنجش، روایی و پایایی آن و همچنین روش تحلیل داده‌ها تشریح می‌شود. در ادامه نتایج تحلیل داده‌ها مطرح می‌شود. در بخش بعدی نیز، بر مبنای نتایج پژوهش، راهکارهای مدیریتی برای بکارگیری سامان‌های بانکداری الکترونیک به منظور افزایش ظرفیت بانک در جذب منابع ارائه می‌شود. در بخش پایانی نیز نتیجه‌گیری پژوهش ارائه و در نهایت پیشنهادهایی بر مبنای نتایج به دست آمده بیان می‌شود.

## 2- پیشینه پژوهش

اگر بانکداری الکترونیک را الکترونیک کردن فعالیت بانکی بدانیم، در بیشتر کشورها، بانکها از اواسط دهه هشتم شروع به استفاده از رایانه کردند و ایران نیز از آن بی‌بهره نبوده است. اما مفهوم اصلی بانکداری الکترونیک که در سال 1991 و با به وجود آمدن اینترنت شکل گرفت، این است که مشتریان بتوانند بدون مراجعه به شعبه‌ها کار خود را با مراجعه به فضای الکترونیک انجام دهند [6]. ابزارهای بانکداری الکترونیک شامل دستگاه‌های خودپرداز، پایانه‌های فروش، اینترنت بانک، موبایل بانک، تلفن بانک هستند. بانکداری الکترونیک حذف اسکناس، کاهش ترافیک و افزایش بهره‌وری را به دنبال دارد. دولت، بانکها و مشتریان بانکها ذینفعان این فناوری هستند [7 مانیان]. بانکها به دنبال ترغیب مشتریان به استفاده از بانکداری الکترونیک هستند؛ زیرا بانکداری الکترونیک باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش قدرت رقابتی بانکها می‌شود و در نهایت پذیرش از سوی مشتریان و کسب‌وکارها است که توسعه بانکداری الکترونیک را رقم می‌زند. فناوری‌های نوینی مانند فناوری موبایل با فراهم کردن



ابزارهایی برای سازمان در راستای دستیابی به مزایای چشمگیر در بهره‌وری، کارایی و دیگر شاخص‌های عملکرد کسب‌وکار، فراگیر و پرکاربرد شده است [4].

بانکداری الکترونیکی از این جهت الکترونیکی خوانده می‌شود که ارائه خدمات بانکی را با ابزارهای جدید، فناوری‌های مختلف و متفاوت از ابزار بانکداری سنتی (از طریق دستگاه‌های خودپرداز الکترونیکی، بانکداری تلفنی و بانکداری خانگی و بانکداری اینترنتی و مانند آن) ارائه می‌دهد [8]. در طی سال‌های اخیر بانک‌های کشور گام‌های مؤثری را برای دستیابی به خدمات بانکداری الکترونیکی برداشته‌اند و بسیاری از روش‌های سنتی برای خدمات بانکی جای خود را به استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات برای دریافت خدمات بانک داده‌اند. نحوه ارائه خدمات، کیفیت خدمات و ویژگی‌هایی که درباره خدمات الکترونیکی بانک‌ها می‌توان مد نظر گرفت، از یکسو، ارتباط مستقیم با میزان گرایش و تمایل مشتریان به استفاده از این خدمات داشته، از سوی دیگر بر میزان رضایت و وفاداری مشتریان بانکداری الکترونیکی مؤثر است [9]. از طرف دیگر رقابت تنگاتنگی که بین بانک‌ها برای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی به وجود آمده، روز به روز در حال افزایش است. در چنین شرایطی مشتریان این بانک‌ها نیز برای دریافت خدمات با کیفیت بالاتر انتظار بیشتری خواهند داشت [10].

توسعه فناوری آثار و تبعات مثبتی در عرصه‌های مختلف اقتصادی و جوامع بهره‌بردار از این فناوری گذاشته است. تجارت نوین نیازمند ابزار و زیرساخت‌های مناسبی برای گسترش فرآیندهای اقتصادی است. یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها در مراوده‌های تجاری، بانک‌ها هستند. بانک‌ها با برقراری ارتباط تنگاتنگ و نزدیک با مردم نقشی کلیدی را در عرصه تجارت و بازرگانی بازی می‌کنند و به همین دلیل همیشه در تلاش هستند تا برای پیشی گرفتن از رقبای خود را در ابعاد کمی و کیفی گسترش دهند [11].

در مورد بانکداری الکترونیکی تعاریف گوناگونی ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- استفاده مشتریان از اینترنت برای سازماندهی، آزمایش و یا انجام تغییرات در حساب‌های بانکی خود و یا سرمایه‌گذاری در بانک‌ها برای ارائه عملیات و سرویس‌های بانکی [12].



• بانکداری الکترونیکی عبارت است از فراهم کردن امکاناتی برای مشتریان که با استفاده از آن بتوانند بدون نیاز به حضور فیزیکی در بانک در هر ساعت از شبانه‌روز و از طریق کانال‌های ارتباطی ایمن و با اطمینان عملیات بانکی دلخواه خود را انجام دهند. همچنین می‌توان بانکداری الکترونیک را ارائه خدمات بانکی از طریق یک شبکه رایانه عمومی قابل دسترس اینترنت یا اینترنت با امنیت بالا تعریف کرد [13، ص 11].

• بانکداری الکترونیکی به معنای یکپارچه‌سازی بهینه همه فعالیت‌های بانک از راه بکارگیری فناوری نوین اطلاعات مبتنی بر فرآیندهای بانکی، منطبق بر ساختار سازمانی بانک است که امکان ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان را فراهم می‌کند. به بیان دیگر، بانکداری الکترونیکی را می‌توان به عنوان فراهم آورنده امکاناتی برای مشتریان که بدون نیاز به حضور فیزیکی در بانک و با استفاده از واسطه‌های ایمن بتوانند به خدمات بانکی دسترسی یابند، تعریف کرد [14، ص 110].

مانیان و رسولی [15] در پژوهشی کاربردی با عنوان طراحی سیستم استنتاج فازی برای انتخاب خدمات بانکداری مدلی جامع شامل عوامل مؤثر بر انتخاب خدمات بانکداری الکترونیکی از طریق بررسی گسترده ادبیات موضوع ارائه کرده‌اند. سپس با تعریف مجموعه‌های فازی عوامل مؤثر بر انتخاب خدمات بانکداری الکترونیک بر اساس نتایج پژوهش، یعنی کیفیت خدمات ارائه شده و میزان اعتماد به آنها، کیفیت دسترسی به اطلاعات، سهولت استفاده از خدمات و میزان پاسخگویی ارائه‌دهنده خدمات و همچنین توابع عضویت و قواعد فازی، سیستم استنتاج فازی سنجش میزان رغبت به استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک برای بانک‌های ایرانی طراحی شده است. در پایان میزان رضایت از خدمات الکترونیکی بانک سپه از طریق این مدل سنجش شده است.

هاشمیان و همکاران [16] عوامل مؤثر بر پذیرش ابزارهای بانکداری الکترونیک از سوی مشتریان بانک را بررسی کرده‌اند. هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش ابزارهای بانکداری الکترونیک از سوی مشتریان بانک سامان بوده است. به این منظور با استفاده از مدل‌های موجود در ادبیات، متغیرها و عوامل بالقوه تأثیرگذار در پذیرش بررسی شده، پرسشنامه‌ای طراحی شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آمار توصیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام



شده است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل مفید بودن، استفاده از نرم‌افزارهای سازگاری، سهولت استفاده و شرایط تسهیل‌کننده بر پذیرش هر چهار ابزار بانکداری الکترونیکی (کارت‌بانک، تلفن‌بانک، اینترنت‌بانک و موبایل‌بانک) تأثیر معناداری دارند. همچنین عامل خطرپذیری نیز در پذیرش موبایل‌بانک تأثیر معنادار دارد و در پذیرش کارت‌بانک نسبت به اینترنت‌بانک و تلفن‌بانک تأثیر ناچیزی دارد که این امر تفاوت بین ابزار کارت‌بانکی و ابزارهای جدید بانکداری الکترونیکی (تلفن‌بانک، موبایل‌بانک و اینترنت‌بانک) را نشان می‌دهد.

رحمتی [1] در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر بانکداری الکترونیک بر جذب منابع مالی بانک‌ها مطالعه موردی بانک صادرات ایران، اقدام به بررسی عوامل مؤثر بر بانکداری الکترونیک در جذب منابع مالی بانک‌ها کرده است. منظور از عوامل مؤثر، عواملی هستند که در افزایش مشتریان، جذب منابع مالی مؤثر است و بکارگیری آنها باعث افزایش مشتریان بانک‌ها می‌شود. جذب منابع از اهداف کلیدی، اساسی و راهبردی بانک‌ها و مؤسسات مالی اعتباری به شمار می‌رود و نقش ویژه‌ای در ارائه خدمات بانک‌ها ایفا می‌کند و شاخص مهمی در ارزیابی میزان موفقیت بانک‌ها محسوب می‌شود. در ایران طی سال‌های اخیر بانک‌ها در زمینه فناوری الکترونیکی - که عامل مهمی در تجهیز منابع بانکداری نوین محسوب می‌شود - به پیشرفت‌های نسبتاً خوبی دست پیدا کرده‌اند، اما خدمات ارائه شده توسط بانک‌ها از لحاظ تنوع و کیفیت با استانداردهای جهانی فاصله دارد و میزان رضایت‌مندی مشتریان مورد توجه چندانی قرار نگرفته است. در حال حاضر مؤسسات مالی و بانک‌ها در کشورمان برای جذب منابع مالی و متنوع کردن خدمات برنامه‌ای را ارائه نداده‌اند که مشابه بودن خدمات بانکی با یکدیگر در بانک‌های مختلف دلیلی بر صحت این ادعاست. در بازارهای رقابتی امروز، جذب منابع مالی مهم‌ترین هدف هر مؤسسه مالی می‌باشد. از این رو، در آینده‌ای نه چندان دور بانک‌ها و مؤسسات مالی در ایران برای نزدیک شدن به استانداردهای جهانی، چاره‌ای جز پرداختن به عواملی که سبب جذب بهینه منابع می‌شود، ندارند.

تأثیر هزینه‌های کارآموزی و آموزش و هزینه تبلیغات بانکداری الکترونیکی بر افزایش جذب سپرده‌های بانک‌ها (مطالعه موردی بانک صادرات استان مازندران) عنوان پژوهشی است که حیدرپور و طهماسبی گنابی [12] با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی داده‌های مورد نیاز را



گردآوری و پس از آن با استفاده از روش‌های آماری (همبستگی، رگرسیون تک متغیره و رگرسیون چندگانه) فرضیه‌های این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند که این فرضیه‌ها عبارتند از:

1. بین هزینه تبلیغات بانکداری الکترونیکی و افزایش جذب سپرده‌ها رابطه معناداری وجود دارد.
2. بین هزینه آموزش بانکداری الکترونیکی و افزایش جذب سپرده‌ها رابطه معناداری وجود دارد.
3. پس از بررسی داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری مشخص شد که بین افزایش جذب منابع و هزینه تبلیغات بانکداری الکترونیکی رابطه وجود ندارد، اما بین هزینه آموزش بانکداری الکترونیکی و افزایش جذب سپرده‌ها رابطه وجود دارد.

ماهیت ابتکاری بانکداری الکترونیکی، فرصتی برای کسب فهم ژرف‌تر از مشتریان ایجاد می‌کند. داده‌های جمع‌آوری شده درباره مشتری در زمان تعامل با بانک می‌تواند با کاربرد تکنیک‌های داده‌کاوی تحلیل شود و این قابلیت حمایت تصمیم‌بازاریابی ممکن است بالاخره موفقیت کانال اینترنتی بانکی را تعیین کند. در همین راستا خیابارونگ (2000) سیستم‌های پرداخت الکترونیکی را بررسی کرده است. آلدوانی (2001) بر موضوعاتی از جمله توسعه قوانین حامی سیستم‌های پرداخت الکترونیکی، سنجش‌های کاهش خطرپذیری، مدیریت تغییر بحث کرده است. تانگ و تئو (200) اعتبار مدل پیونددهنده نگرش‌ها، هنجارهای ذهنی و کنترل‌های رفتاری را با نیت به کار بردن خدمات بانکداری اینترنت تعیین کرده است [17، صص 85-86].

ماین پا و همکارانش (2008) پژوهشی بر ادراکات و تجارب بانکداری اینترنتی انجام دادند و نقش تعدیل‌گر آشنایی (مقدار تجربه بانکداری اینترنتی تجمیع شده) را در ادراکات مشتری از بانکداری اینترنتی بررسی و مطالعه کردند. آنها دریافتند که آشنایی بر چهار بعد (موقعیت اجتماعی، ویژگی‌های امدادی و کمکی، مالیه شخصی و سرمایه‌گذاری) از هفت بعد خدمات (راحتی، امنیت، موقعیت اجتماعی، ویژگی‌های امدادی و کمکی، مالیه شخصی، سرمایه‌گذاری و صدور) تأثیر می‌گذارد [18، ص 25].

#### 4- مدل مفهومی پژوهش

در راستای اهداف و سؤال‌های مورد نظر پژوهش و بر اساس پیشینه نظری و تجربی مرور شده مبنی بر فرصت‌ها و قابلیت‌هایی که بانکداری الکترونیکی می‌تواند برای بانک‌ها فراهم سازد،



در این پژوهش کاربرد سامانه‌های بانکداری الکترونیکی به عنوان متغیر مستقل و ظرفیت بانک در جذب منابع مالی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. بر این اساس مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره 1 است:

خدمات بانکداری الکترونیکی	بانکداری اینترنتی	سامانه اینترنت بانک	↔	ظرفیت بانک در جذب منابع مالی
	بانکداری مبتنی بر تلفن همراه و فناوری‌های مرتبط با آن	سامانه اس ام اس بانک	↔	
		سامانه موبایل بانک	↔	
	بانکداری تلفنی	سامانه تلفن بانک	↔	
	بانکداری مبتنی بر شماره	سامانه شماره بانک	↔	
	بانکداری مبتنی بر دستگاه‌های خودپرداز	سامانه درگاه پرداخت اینترنتی	↔	
		سامانه خدمات اینترنتی کارت بانک	↔	
		سامانه اعلام موجودی کارت	↔	
		سامانه پایا (مبادله پایاپای منابع مالی)	↔	
	بانکداری مبتنی بر پایانه‌های فروش	سامانه پایانه فروش (POS)	↔	
	بانکداری مبتنی بر شعبه‌های الکترونیکی	سامانه پایانه شعب (Pin Pad)	↔	
		سامانه تسویه ناخالص آتی (ساتنا)	↔	
		سامانه شماره حساب بانکی	↔	

#### 4-1- فرضیه‌های پژوهش

بر این اساس فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه اصلی:** استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی تاثیری معنادار و مثبت بر ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.

#### 4-2- فرضیه‌های فرعی

1. کاربرد سامانه اینترنت بانک رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
2. کاربرد سامانه اس.ام.اس بانک رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
3. کاربرد سامانه موبایل بانک رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.



4. کاربرد سامانه تلفن بانک رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
5. کاربرد سامانه نمابر بانک رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
6. کاربرد سامانه درگاه پرداخت اینترنتی، رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
7. کاربرد سامانه خدمات اینترنتی کارت‌بانک رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
8. کاربرد سامانه اعلام موجودی کارت، رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
9. کاربرد سامانه پایا (مبادله پایاپای منابع مالی) رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
10. کاربرد سامانه پایانه فروش (POS)، رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
11. کاربرد سامانه پایانه شعب (Pin Pad)، رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
12. کاربرد سامانه تسویه ناخالص آنی (ساتنا)، رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.
13. کاربرد سامانه شماره حساب بانکی ایران (شبا)، رابطه‌ای معنادار و مثبت با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی دارد.

## 5- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است، زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی به شمار می‌رود چون اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه



آماري را با استفاده از پرسشنامه به دست آورد. همچنين از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به شمار می‌رود.

جامعه مورد بررسی این پژوهش را مشتریان بانک انصار استان تهران تشکیل می‌دهند. در انتخاب جامعه نیز به این موضوع توجه شد که افراد با خدمات بانکداری الکترونیکی آشنایی نسبی داشته باشند. حجم نمونه از راه فرمول نمونه‌گیری از جامعه نامعین برابر 440 نفر به دست آمد. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شده است.

بر اساس این فرمول، حجم نمونه به دست آمده 440 است که به صورت متناسب از همه شعب بانک انصار استان تهران نمونه‌گیری شد. به این منظور از مجموع 600 پرسشنامه توزیع شده، 485 پرسشنامه برگشت داده شد و 45 پرسشنامه به علت ناقص بودن کنار گذاشته شد.

ابزار استفاده شده در این تحقیق، پرسشنامه‌ای محقق ساخته شامل دو بخش است. بخش نخست کاربرد سامانه‌های مورد نظر بانکداری الکترونیکی و بخش دوم آن ظرفیت بانک در جذب منابع مالی را به صورت طیف پنج سطحی لیکرت می‌سنجد.

برای آزمودن پایایی پرسشنامه نیز، نمونه اولیه‌ای شامل 30 پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده و با کمک نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و 89 درصد و برای بانکداری الکترونیکی و جذب منابع مالی به ترتیبی 0/85 و 0/88 به دست آمد که نشانگر پایایی قابل قبول ابزار سنجش پژوهش است.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها و بررسی فرضیه‌های فرعی از آزمون‌های آمار توصیفی و تحلیلی متناسب با اهداف و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. به این ترتیب که برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف، برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون خطی و برای رتبه‌بندی وضعیت موجود متغیرهای مورد بررسی از رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است.



## 6- تجزیه و تحلیل و آزمون اصلی فرضیه

فرضیه اصلی پژوهش وجود ارتباط معنادار و مثبت بین استفاده از سامانه‌های بانکداری الکترونیک و ظرفیت بانک در جذب منابع مالی را بیان می‌کند. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با کمک آمار توصیفی و تحلیلی به شرح جدول‌های 1 و 2 است.

جدول 1 آمار توصیفی مربوط به فرضیه اصلی

نمونه	انحراف معیار	میانگین	
440	0/65252	2/9364	خدمات بانکداری الکترونیک
440	0/66128	2/9247	جذب منابع مالی

جدول 2 آزمون همبستگی مربوط به فرضیه اصلی

جذب منابع مالی	خدمات بانکداری الکترونیک		
0/773 **	1	ضریب همبستگی پیرسون	خدمات بانکداری الکترونیک
0		مقدار پی	
440	440	حجم نمونه	

نتیجه آزمون همبستگی در جدول شماره جدول 2 ارائه شده است. ملاحظه می‌شود که مقدار پی کوچک‌تر از 0/05 است؛ در نتیجه فرضیه صفر در سطح معناداری 0/05 رد شده است. علامت مثبت همبستگی برابر 0/773 نشان می‌دهد که بین خدمات بانکداری الکترونیک و جذب منابع مالی رابطه معناداری مثبتی وجود دارد. بنابراین با اطمینان 95 درصد اطمینان می‌توان گفت فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود. به بیان دیگر بین استفاده از سامانه‌های بانکداری الکترونیک و ظرفیت بانک در جذب منابع مالی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.



با توجه به جدول 3 ضریب همبستگی بین دو متغیر کاربرد سامانه بانکداری الکترونیک و جذب منابع 0/773 و ضریب تعیین 0/597 است؛ یعنی میزان تغییرپذیری در جذب منابع بانک انصار به وسیله خدمات بانکداری الکترونیک 59٪ است. جدول 4 تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین دو متغیر را نشان می‌دهد. عدد معناداری کمتر از 0/05 نشان‌دهنده رد فرض صفر و تأیید رابطه خطی بین دو متغیر خدمات بانکداری الکترونیک و جذب منابع است.

جدول 3 تحلیل رگرسیون خطی مربوط به فرضیه اصلی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	آر. تعدیل شده	خطای برآورد
1	0/773 a	0/597	0/596	0/420

متغیر پیش‌بین: کاربرد سامانه‌های بانکداری الکترونیک

جدول 4 تحلیل واریانس رگرسیون انوا

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مربع حساسی	F	عدد معناداری
1	رگرسیون	1	114/61	649/02	0/000
	مقدار باقی‌مانده	438	0/17		
	مجموع	439			

a: متغیر مستقل: خدمات بانکداری الکترونیک  
b: متغیر وابسته جذب منابع مالی

در جدول 5 در ستون B به ترتیب مقدار ثابت و ضریب متغیر مستقل (خدمات بانکداری الکترونیک) در معادله رگرسیون ارائه شده است. در نتیجه معادله رگرسیون به صورت  $Y = 0.625 + 0.783X$  می‌باشد. در این قسمت ضریب استاندارد شده برای مقایسه متغیرها برابر 0/773 است؛ یعنی به ازای یک واحد تغییر در خدمات بانکداری الکترونیک 0/773 تغییر در جذب منابع مالی بانک انصار ایجاد می‌شود.



### جدول 5 ضرایب معادله رگرسیون

عدد معناداری	T	ضریب استاندارد نشده		مدل
		ضریب استاندارد شده	خطای استاندارد	
0/000	6/76	بتا	بی	متغیر مستقل
0/000	25/47	0/773	0/031	خدمات بانکداری الکترونیک
متغیر وابسته: جذب منابع مالی				

### 6-1- تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌های فرعی

در فرضیه‌های فرعی پژوهش رابطه مثبت و معنادار 13 سامانه بانکداری الکترونیکی با ظرفیت بانک در جذب منابع مالی بررسی شد. آمار توصیفی و شاخص‌های توصیفی پاسخ به سؤال‌های مربوط به این فرضیه‌ها به شرح جدول 6 است. در جدول 7 نیز نتایج آزمون همبستگی مربوط به این فرضیه‌ها و مقدار ثابت و ضرایب متغیر مستقل  $\beta$  در معادله رگرسیون نشان داده شده است.

### جدول 6 آمار توصیفی مربوط به فرضیه‌های پژوهش (کاربرد سامانه‌های بانکداری الکترونیک)

تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
440	2/615	0/978	1	5
440	2/652	0/922	1	5
440	2/875	1/012	1	5
440	2/661	0/943	1	5
440	2/334	1/034	1	5
440	2/952	0/998	1	5
440	3/113	1/043	1	5
440	3/493	1/155	1	5
440	3/313	1/078	1	5
440	2/965	0/992	1	5
440	3/102	1/019	1	5
440	3/265	1/108	1	5
440	5/595	1/117	1	5



جدول 7 نتایج آزمون همبستگی مربوط به فرضیه‌ها

فرضیه	رابطه جذب منابع مالی با متغیرهای زیر	ضریب همبستگی پیرسون	مقدار پی	مقدار ثبات	ضریب متغیر مستقل
1	سامانه اینترنت بانک	0/47	0/00	2/09	0/32
2	سامانه اس ام اس بانک	0/34	0/00	2/27	0/25
3	سامانه موبایل بانک	0/486	0/00	2/01	0/32
4	سامانه تلفن بانک	0/487	0/00	2/01	0/34
5	سامانه نمابر بانک	0/253	0/00	2/55	0/16
6	سامانه درگاه پرداخت اینترنتی	0/509	0/00	1/93	0/34
7	سامانه خدمات اینترنتی کارت بانک	0/497	0/00	1/94	0/32
8	سامانه اعلام موجودی کارت‌های انصار	0/337	0/00	2/25	0/19
9	سامانه پایا (مبادله پایای منابع مالی)	0/564	0/00	1/78	0/35
10	سامانه پایانه فروش (POS)	0/557	0/00	1/82	0/37
11	سامانه پایانه شعب (PIN PAD)	0/453	0/00	2/01	0/29
12	سامانه تسویه ناخالص آتی (ساتنا)	0/554	0/00	1/87	0/32
13	سامانه شماره حساب بانکی ایران (شبا)	0/494	0/00	2/17	0/29

همان گونه که در جدول 7 دیده می‌شود، در مورد کاربرد همه سامانه‌های بانکداری الکترونیک مورد بررسی مقدار پی از 0/05 کوچک‌تر است. در نتیجه فرضیه صفر در سطح معناداری 0/05 رد می‌شود. علامت مثبت همبستگی نیز نشان می‌دهد که بین کاربرد این سامانه‌ها و جذب منابع مالی رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

## 7- رتبه‌بندی سامانه‌های بانکداری الکترونیک

برای بررسی وجود اختلافی معنادار میان میانگین موجود سامانه‌های بانکداری الکترونیک از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در جدول 8 نشان داده شده است.



### جدول 8 آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی شاخص‌ها

تعداد	مجموع مربعات	دامنه آزادی	عدد معناداری
440	629/45	12	0/00

با توجه به اینکه عدد معناداری به دست آمده از مقدار 0/05 کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که اختلاف معناداری میان میانگین موجود سامانه‌های مختلف بانکداری الکترونیکی وجود دارد. در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل آن تأیید می‌شود؛ یعنی تفاوت معناداری بین میانگین‌ها از نظر نقش سامانه‌های بانکداری الکترونیک در جذب منابع مالی وجود دارد. در جدول 9 رتبه‌بندی سامانه‌های بانکداری الکترونیک در جذب منابع مالی نشان داده شده است.

### جدول 9 رتبه‌بندی عوامل خدمات بانکداری الکترونیک در جذب منابع مالی

ردیف	شاخص (عامل)	میانگین	میانگین رتبه	اولویت
1	سامانه اینترنت بانک	2/61	5/75	12
2	سامانه اس ام اس بانک	2/65	5/98	10
3	سامانه موبایل بانک	2/87	6/78	8
4	سامانه تلفن بانک	2/66	6/07	9
5	سامانه نمای بانک	2/33	5	13
6	سامانه درگاه پرداخت اینترنتی	2/95	7/12	7
7	سامانه خدمات اینترنتی کارت بانک انصار	3/11	7/74	4
8	سامانه اعلام موجودی کارت‌های انصار	3/49	8/99	1
9	سامانه پایا (مبادله پایاپای منابع مالی)	3/31	8/5	2
10	سامانه پایانه فروش (POS)	2/96	7/16	6
11	سامانه پایانه شعب (PIN PAD)	3/10	7/65	5
12	سامانه تسویه ناخالص آتی (ساتنا)	3/26	8/38	3
13	سامانه شماره حساب بانکی ایران (شبا)	2/59	5/86	11



با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن سامانه اعلام موجودی کارت‌های انصار، سامانه پایا (مبادله پایاپای منابع مالی) و سامانه تسویه ناخالص آنی (ساتنا) به ترتیب در اولویت اول تا سوم قرار داشته‌اند.

## 8- نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارزیابی و رتبه‌بندی رابطه بانکداری الکترونیک با ظرفیت بانک‌ها در جذب منابع مالی انجام شد. به این منظور رابطه بین 13 سامانه بانکداری الکترونیک مورد استفاده بانک‌ها و ظرفیت آنها در جذب منابع مالی بررسی شد. نتایج تحلیل‌های انجام شده در این زمینه نشان داد که بین بانکداری الکترونیک و جذب منابع مالی 0/73 رابطه وجود دارد؛ یعنی با بهبود سامانه‌های بانکداری الکترونیک مورد استفاده بانک می‌توان انتظار داشت که ظرفیت بانک در جذب منابع مالی بهبود پیدا کند.

همچنین بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش نشان داد که بین همه سامانه‌های بانکداری الکترونیک مورد بررسی و ظرفیت بانک در جذب منابع مالی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. این نتایج نشان می‌دهند کاربرد سامانه‌های اینترنت بانک، اس ام اس بانک، موبایل بانک، تلفن بانک، نمابر بانک، درگاه پرداخت اینترنتی، خدمات اینترنتی کارت بانک، اعلام موجودی کارت، پایا (مبادله پایاپای منابع مالی)، پایانه فروش (POS)، پایانه شعب (PIN PAD) تسویه ناخالص آنی (ساتنا) شماره حساب بانکی ایران (شبا) می‌توانند ظرفیت بانک‌ها را در جذب منابع مالی را بهبود بخشند. همچنین بر اساس یافته‌های حاصل از رتبه‌بندی میانگین این سامانه‌ها، سه سامانه بانکداری الکترونیک اعلام موجودی کارت، سامانه پایا (مبادله پایاپای منابع مالی) و سامانه تسویه ناخالص آنی (ساتنا) به ترتیب در اولویت اول تا سوم قرار داشته‌اند.

این نتایج نشان می‌دهند سرمایه‌گذاری بانک‌ها در زمینه توسعه بانکداری الکترونیکی و بکارگیری مؤثر سامانه‌های متداول بانکداری الکترونیک می‌تواند عامل مؤثری برای تشویق شهروندان و بنگاه‌های اقتصادی برای سرمایه‌گذاری سرمایه‌های خود در بانک باشد. به این ترتیب بانک‌ها بتوانند نقش خود را در تأمین منابع مالی مورد نیاز بنگاه‌های



اقتصادی به گونه‌ای مؤثرتر ایفا کنند و نقش فعال‌تری در رونق و رشد اقتصادی جامعه ایفا کنند.

اما باید توجه داشت بانک نباید به صرف ارائه خدمات جدید بانکی به جذب مشتریان جدید و ایجاد رضایت در مشتریان موجود خود و جذب منابع مالی بانک امیدوار باشد بلکه لازم است به موازات ارائه خدمات نوین بانکی به عوامل دیگری مانند اتصال به شبکه دیگر بانک‌های کشور، برقراری ارتباط الکترونیکی با بانک‌های خارجی برای بهبود شبکه خدمات‌رسانی به مشتریان، رفع یا کاهش نقایص سیستم‌ها و... اهتمام ورزد.

### 8-1- پیشنهادهای پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل یافته‌های پژوهش در آخرین بخش از مقاله، پیشنهادهایی کاربردی و همچنین پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش، ارائه خدمات نوین بانکی در قالب سامانه‌های بانکداری الکترونیکی در شعب بانک انصار در مجموع باعث جذب منابع مالی شده است. این نتایج ضرورت بازنگری در طراحی سیستم‌ها، انعطاف‌پذیری بیشتر در زمینه اصلاح برنامه‌های نرم‌افزاری و تبلیغ همراه با اطلاع‌رسانی و آموزش فراگیر مشتریان موجود و بالقوه را برای استفاده آنها از این خدمات و در نهایت افزایش سطح رضایت مشتریان را نشان می‌دهند. از این رو برخی از پیشنهادها کاربردی به منظور توسعه بانکداری الکترونیک، افزایش رضایت مشتریان و در نهایت افزایش تمایل مشتریان به سرمایه‌گذاری در این بانک عبارتند از:

- شناسایی نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان و ارتقای کیفیت خدمات مورد نظر به منظور تشویق آنها به سرمایه‌گذاری بیشتر در این بانک.
- بهره‌برداری از دانش و فناوری‌های به روز و مناسب برای تسهیل جذب و مدیریت جریان‌های نقدی عملیاتی.



- ترویج فرهنگ استفاده از خدمات بانکداری اینترنتی با اطلاع‌رسانی و تشویق مشتریان به استفاده از این خدمات.
- افزایش کامپیوتر و سرعت اینترنت جهت انعطاف‌پذیری بیشتر و عکس‌العمل سریع به رویدادهای پیش‌بینی نشده بانک.
- الگوبرداری و بهینه‌کاوی خدمات نوین بانکداری الکترونیکی از بانک‌های پیشرو داخلی و خارجی، به منظور توسعه، پیشبرد و تعمیق یافته‌های این پژوهش پیشنهادها را زیر برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:
- بررسی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر جذب منابع مالی بانک با روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره.
- بررسی موانع جذب منابع مالی به وسیله بانک‌ها
- بررسی موانع توسعه بانکداری الکترونیکی
- بررسی عوامل مؤثر بر ترغیب مشتریان حقیقی و حقوقی برای انتخاب بانکی خاص به منظور سپرده‌گذاری
- ارزیابی میزان تأثیرگذاری هر یک از خدمات بانکداری نوین بر جذب منابع مالی در هر یک از زمینه‌های بانکداری خرد، اختصاصی، شرکتی و مجازی.

## 10- منابع

- [1] رحمتی ن.؛ بررسی تأثیر بانکداری الکترونیک بر جذب منابع مالی بانک‌ها - مطالعه موردی بانک صادرات ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه، علم و فرهنگ، 1390.
- [2] Lee Ming-Chi.; Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit; *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 8, 2009.
- [3] بابایی م.، احدی پ. بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و رفتار خرید کاربران اینترنت در ایران. مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 2، شماره 4، 1389.



- [4] جمالی غ.، هاشمی م. سنجش روابط بین عوامل مؤثر بر ریسک پروژه‌های فناوری اطلاعات در بانک ملت استان بوشهر با استفاده از تکنیک دیمتل فازی؛ مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 2، شماره 9، 1390.
- [5] Gikandi Joyce W., Bloor C.; Adoption and effectiveness of electronic banking in Kenya; *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 9, 2010.
- [6] طباطبائی م.، میکائیلی ف.، عیسایی م.ت.، هاشمیان م. مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران دوره 4، شماره 11، 1391.
- [7] مانیان ا.، رسولی هو.؛ طراحی سیستم استنتاج فازی برای انتخاب خدمات بانکداری الکترونیک (مطالعه موردی بانک سپه)؛ مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره 4، شماره 11، 1391.
- [8] Liao Z., "Internet-based banking and consumer attitude; *Information Management*; Vol. 39, 2002.
- [9] زاهدی ش.؛ پژوهشی درباره وبسایت‌های پنج دانشگاه بزرگ دولتی ایران و ارائه الگوی مناسب؛ نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 6، شماره 3، 1390.
- [10] عابدی جعفری ح.، جام پرامی م.، بیرایی هانیه‌سادات؛ چالش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مجازی بررسی رابطه بین درجه مجازی بودن سازمان و تعهد سازمانی؛ نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 5، ش 2، 1389.
- [11] قاسمی م.؛ مدیریت بهره‌وری در بانکداری نوین؛ ماهنامه بانکداری نوین الکترونیک، شماره 8، 1387.
- [12] حیدرپور ف.، گتابی طهماسبی ا.؛ تأثیر هزینه آموزش و هزینه تبلیغات بانکداری الکترونیکی بر افزایش جذب سپرده‌های بانک‌ها (مطالعه موردی بانک صادرات استان مازندران)، پژوهشنامه حسابداری و مالی، دوره 1، شماره 1، 1388.
- [13] تقی‌زاده هو.، تار غ.؛ الگوی گرافیکی روش تحقیق در علوم انسانی؛ چاپ اول، تهران: انتشارات حفیظ، 1386.



[14] ایران‌زاده س.، عماری ح.، میروسی م.؛ عوامل تأثیرگذار بر تعهد مشتری در بانکداری الکترونیک: امتحان مدل بانکداری الکترونیک (کاسیم) در بانک‌های تجارت شهرستان مشهد، فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره 16، 1388.

[15] مانیان ا.، رسولی هو.؛ طراحی سیستم استنتاج فازی برای انتخاب خدمات بانکداری الکترونیک (مطالعه موردی بانک سپه)؛ مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره 4، شماره 11، تابستان 1391.

[16] هاشمیان، م.، عیسایی، م.، میکایلی، ف.، طباطبایی، م.، عوامل مؤثر بر پذیرش ابزارهای بانکداری الکترونیک از سوی مشتریان، پیمایشی درباره بانک سامان، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 4، شماره 11، 1391.

[17] Turban E., Rainer R.; Introduction to Information technology; USA: John Wiley, 2007.

[18] Bradley, L. and Stewart K.; The future of internet banking: What the international experts say Bradley, (need clearance from authors before publication), University of Ulster, 2002.



## مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی‌های شغلی دانش‌کاران: موردکاوی مشاغل

علی شیرازی<sup>1</sup>، گلناز اژدری<sup>2\*</sup>

- 1- دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
2- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

پذیرش: 1393/8/20

دریافت: 1392/7/30

### چکیده

ارزیابی شایستگی‌های دانش‌کاران از جمله مباحث مهم و حیاتی منابع انسانی و مدیریت دانش است. با شناخت شایستگی‌های شغلی، تمامی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارآتر انجام می‌گیرد. در فضای دانشگاهی به اهمیت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی پی برده شده ولی چالش‌های مختلفی از جمله عمومی بودن شاخص‌های به دست آمده هنوز وجود دارد.

در این مقاله نخست براساس پیشینه پژوهش، شایستگی شغلی دانش‌کاران از جمله توانایی، مهارت، فعالیت‌های دانشی، ساختار، سبک کار، علایق و ارزش‌ها انتخاب شدند. دو سطح پرسشنامه طراحی شد. در سطح اول، براساس نظر کارکنان اصلی‌ترین شایستگی‌های شغلی در شغل‌های برنامه‌نویس رایانه، تحلیل‌گر مالی و مهندس صنایع، انتخاب و رتبه‌بندی شد. در سطح دوم وضع موجود هر یک از این مشاغل در سازمان براساس شایستگی‌های شغلی مورد بررسی قرار گرفت. تعداد افراد شرکت‌کننده 32 نفر بود که با آزمون فرض فازی، سیستم پشتیبان تصمیم برای انتخاب دانش‌کاران طراحی شد. نکته حایز اهمیت آن است که نگاه توأم به ویژگی‌های دانشی و سایر عوامل مؤثر بر شایستگی‌های شغلی دانش‌کاران، رویکردی جدید در ادبیات موضوع است. همچنین باید توجه کرد که با ارائه الگوریتم و



ابزار آن (پرسشنامه‌های تدوین شده) و نظام پشتیبانی از تصمیم‌گیری، روشی ساده ولی کاربردی پیشنهاد می‌شود تا با سنجش وضعیت دانش‌کاران (هم از منظر ویژگی‌های دانشی و هم از منظر ویژگی‌های عمومی) و قیاس آن با وضع مطلوب، بهینه‌ترین دانش‌کاران شناسایی شده و راهکارهای اصلاحی برای ارتقای سایر دانش‌کاران تدوین نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی‌های شغلی کار دانشی، شایستگی‌های شغلی کارکنان دانشی، دانش‌کار، کارکنان یقه‌سفید، ارزیابی کارکنان دانشی، ارزیابی شایستگی‌های شغلی.

## 1- مقدمه

اگرچه مدت نیم قرن از تعریف مفهوم شایستگی<sup>1</sup> می‌گذرد ولی مدیریت بر پایه شایستگی یا به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، بعد از مقاله مهم لاولر مطرح شد که لاولر سیر تحولی سازمان‌ها، از سازمان‌های تحلیل شغل - محور به سازمان‌های شایستگی محور یا شایسته‌سالار را بررسی کرد [1، ص 3-15].

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی بر موفقیت شرکت‌ها اثر می‌گذارد، امروزه بیش از 500 شرکت برتر معرفی شده به وسیله مجله فوچون، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی<sup>2</sup> را بکار می‌برند [2]. پژوهش‌ها نشان داده است که شایستگی‌ها منجر به بهره‌وری و کاهش هزینه سازمان‌ها می‌شوند [3]. مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر به ارزیابی شایستگی‌ها به عنوان ابزاری برای تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد و همچنین شناسایی افراد مستعد سازمان گرایش یافته است [4، ص 25-36]. به این ترتیب ارزیابی مبتنی بر شایستگی‌ها برای انتخاب و انتصاب، ارتقا و همچنین توسعه و برنامه‌ریزی آموزشی نتایج قابل ملاحظه‌ای داشته است [5، ص 25-33].

با بررسی تعاریف گوناگون شایستگی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چتری دربرگیرنده هر آن چیزی است به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم که بر عملکرد شغلی تأثیر دارد [6، ص 58-67].

---

1. Competency  
2. Competency-Based HRM Practices



بیش از نیم قرن از ورود مفهوم شایستگی‌های شغلی به دنیای مدیریت می‌گذرد که پیاده‌سازی این مفهوم در سازمان برای اهداف مختلفی نظیر آموزش، جبران خدمت، گزینش و .. استفاده می‌شود. علی‌رغم توسعه این مفهوم در دنیای دانشگاهی، جاری‌سازی مفهوم شایستگی در سازمان‌ها با چالش مواجه شده است [7، ص 64-74]، [8، ص 881-904]. در سال‌های اخیر با گسترش فناوری‌های ارتباطی و تأثیر آنها بر جهانی شدن، برای شغل‌های مختلف شایستگی‌های شغلی تدوین شده است، این شایستگی‌ها به صورت عمومی بوده [9] و هر سازمان نیاز دارد تا این مفاهیم را بومی‌سازی کند. بسیاری از مفاهیم غیر قابل اندازه‌گیری بوده و چالش کمی‌سازی و در نتیجه اندازه‌گیری آنها برای سازمان‌ها وجود داشته است [10] [11، ص 41-63]. بنابراین در این پژوهش تلاش شده است تا با بومی‌سازی شایستگی‌های شغلی کارکنان و همچنین کمی‌سازی این ویژگی‌ها به مدیران مدلی برای تدوین، ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان دانشی براساس شایستگی‌های شغلی ارائه شود.

شایستگی‌های شغلی به مدیران سازمان کمک می‌کند تا بتوانند در خصوص مواردی چون فرآیند گزینش، استخدام، کارراهه شغلی، آموزش، سیستم پرداخت، دسته‌بندی شغلی، انتخاب و سایر عملیات کارکنان بهینه‌ترین تصمیم‌گیری را انجام دهند [12] [13].

## 2- مبانی نظری پژوهش

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین منابع استراتژیک سازمان‌ها می‌باشد؛ که باید توجه خاصی به جمع‌آوری اطلاعات مفید و صحیح در مورد کاربران شغل و کارکنان سازمان مبذول شود. این تصمیم‌ها در نهایت به مدیران سازمان کمک می‌کند تا بتوانند در خصوص مواردی چون فرآیند گزینش، استخدام، چرخش‌های شغلی، آموزش، سیستم پرداخت، دسته‌بندی شغلی، ارزیابی و سایر عملیات کارکنان بهینه‌ترین تصمیم‌گیری را انجام دهند. ویژگی‌های برخی از شغل‌ها مانند دانش‌کارآن منجر به پیچیدگی‌های بیشتر در انتخاب شاخص‌ها و چگونگی احصای آنها می‌شود.

در سال 1959 اولین بار پیتر دراگر واژه کارکنان دانشی را بکار برد. او پیش‌بینی کرده بود که نوع متفاوتی از کار در آینده اقتصاد جهان را متحول خواهد کرد که با تعاریفی که تا آن زمان از کار وجود داشت، بسیار متفاوت بود [14]. این افراد برای سازمان‌ها بسیار مهم هستند چرا که



دارایی سازمان‌ها به صورت متحرک در این افراد ذخیره شده است و این سازمان‌ها هستند که برای جلب این دارایی باید تلاش کنند [15].

تعاریف بسیار متعددی از کارکنان دانشی و کار دانشی ارائه شده است. کار دانشی فراتر از کاربرد صرف دانش می‌باشد و خروجی آن خلق دانش جدید است. فعالیت‌های کار دانشی شامل دستیابی به اطلاعات، سازماندهی اطلاعات، معنی دادن به اطلاعات، مذاکره و چانه‌زنی، خلق مفاهیم جدید، ایجاد و نگهداری یک شبکه شخصی و انجام کار گروهی می‌باشد. دانش کار شخصی است که فعالیت‌های برنامه‌ریزی، پژوهش، تجزیه و تحلیل، سازماندهی، ذخیره‌سازی، توزیع، بازاریابی، انتقال و تجارت اطلاعات و تولید دانش را انجام می‌دهد. این کارکنان از مغز خود برای انتقال نظرات و ایده‌ها به محصولات، خدمات و یا فرآیندها استفاده می‌کنند [16، ص 127-133].

اگر چه وایت (1959) شایستگی را به عنوان ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا و توانایی تعامل اثربخش با محیط تعریف کرد [17، ص 279-333]. ولی اولین بار دیوید مک کللند با چنین نگاهی شایستگی را در سال 1973 وارد بحث‌های مدیریت کرد. وی در رویکرد خود بر رفتارها و ویژگی‌هایی تأکید داشت که مدیران موفق از خودشان بروز داده بودند و به عملکرد نسبتاً قابل قبول مدیران توجهی نداشت. چنین رویکردی بر ویژگی‌های متمایزکننده و عملکرد برتر تأکید دارد.

تحقیقات مک کللند و همکارانش با مطالعه بویاتزیس<sup>1</sup> در سال 1982 تکمیل شد. بویاتزیس نیز به شایستگی همچون ویژگی متمایزکننده می‌نگریست. در واقع وی تعریفی را که در کارهای مک کللند مستتر بود، طرح نمود. از نظر بویاتزیس شایستگی ویژگی‌هایی است که به عملکرد برتر یا اثربخش در شغل مورد نظر ارتباط دارد، به عبارت دیگر شایستگی‌ها شواهدی هستند مبنی بر اینکه فرد ویژگی‌هایی برای عملکرد برتر و یا اثربخش را دارد. شایستگی‌ها می‌توانند از زمره انگیزه‌ها، رفتارها، مهارت‌ها، و جوه نقش اجتماعی یا دانشی باشند که فرد از آنها استفاده می‌کند. بویاتزیس شایستگی شغلی عبارت است از ویژگی‌های اساسی یک فرد

1. Boyatzis



(اعم از انگیزه، صفات، مهارت، خودپنداره، نقش اجتماعی یا بدنه ای از دانش) که منجر به عملکرد اثربخش یا عالی فرد در آن شغل می‌شود [18].

محققان زیادی به تعریف مفهوم شایستگی پرداخته‌اند. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در یک شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست پیدا کند [6].

آنچه در این بین اهمیت دارد این است که تمامی این محققان به این نکته اشاره کرده‌اند که شایستگی فراتر از آن چیزی است که در دانشگاه آموخته می‌شود و همچنین شایستگی‌ها می‌توانند ابزار خوبی برای پیش بینی عملکرد موفق فرد در رده‌های شغلی باشند.

رویکرد سنتی تدوین مدل‌های عملکرد شغلی، استفاده از تجزیه و تحلیل شغلی بوده است. تجزیه و تحلیل شغلی بر مسائلی از قبیل آنچه کارکنان در واقع در شغل خود انجام می‌دهند، ادراکات از آنچه افراد انجام می‌دهند و آنچه باید در آینده انجام شود، شغل خود تمرکز می‌کند. در صورت استفاده از تجزیه و تحلیل شغل در توصیف و تشریح مشاغل ممکن است دو مشکل بروز کند. اول اینکه شرح مشاغل سنتی مکتوب تنها برای توصیف و توضیح فعالیت است و ممکن است به طور واضح خروجی‌های لازم برای توفیق سازمان را تشریح نکند و دوم شرح مشاغل سنتی به سرعت در تغییرات سریع امروزی و محیط پویا منسوخ می‌شود [19]. انتقادهای وارد بر تجزیه و تحلیل شغل بیان می‌کند که مدل‌های عملکرد بیشتر بر شغل متمرکزند تا افراد و با ارزش‌ها و اهداف سازمان گره نخورده‌اند. از این رو رویکرد نسبتاً جدیدی برای تعریف و تعیین عملکرد به نام مدل شایستگی بکار می‌رود [8]. به عبارت دیگر فن تجزیه تحلیل مشاغل سعی دارد که به این پردازد که چه چیزی در شغل انجام شود، در حالی که شایستگی‌ها بیان می‌کنند که چگونه این فعالیت‌ها انجام شود. بنابراین مفاهیم جدیدی شکل گرفت که نه تنها به کمیت‌های کاری بلکه به کیفیت‌های کار نیز می‌پرداخت.

مدیریت مبتنی بر شایستگی عبارت است از بکارگیری مجموعه ای از شایستگی‌ها برای مدیریت منابع انسانی به طوری که این عملکرد به صورتی کارآ و اثربخش در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی مشارکت نماید. مدیریت مبتنی بر شایستگی بر شناسایی مهارت‌های



فنی ضروری و نیز بر توسعه شایستگی‌هایی که منجر به نتایج فوق‌العاده‌ای می‌شوند، تمرکز می‌کند [5].

در سال 2010 پژوهشی در مالزی انجام شد که در آن به بررسی اثر شایستگی بر عملکرد کارمندان بخش دولتی مالزی پرداخته شد. نتایج نشان داد که ارتباط مستقیمی میان شایستگی‌های کارمندان و اثربخشی سازمانی وجود دارد [4].

آنچه در این بین چالش برانگیزتر می‌شود این است که تعریف مشخصی از کار دانشی نیز وجود ندارد. کار دانشی کاری خلاق است که مسائل و مشکلات غیر ساختار یافته را که نیازمند ایجاد دانش می‌باشد، حل می‌کند. سه تفاوت کلیدی بین کار دانشی و سایر کارها وجود دارد. نخست اینکه فعالیت اصلی در کار دانشی فکر کردن می‌باشد. کار دانشی ارزش افزوده برای فعالیت ایجاد می‌کند و شامل فعالیت‌های تجزیه و تحلیل مسائل، تصمیم‌گیری و بکاربردن نتایج در شرایط دیگر می‌باشد. دوم، نوع فکری که در کار دانشی وجود دارد، یک کار ذهنی خطی مرحله به مرحله نیست. دانش کار باید در فکر خود خلاق و غیر خطی عمل کند. سوم، کار دانشی دانش را جهت تولید دانش بیشتر بکار می‌برد.

### 3- روش شناسی پژوهش

برای جمع‌بندی ویژگی‌ها و مشخصه‌های شایستگی‌های شغلی در این پژوهش از روش فراترکیب استفاده شد. مراحل روش فراترکیب با مشخص کردن پژوهش‌های قبلی آغاز می‌شود. در این بین تصمیم‌گیری درباره ارزش پژوهش‌های قبلی صورت می‌گیرد و مناسب‌ترین آنها انتخاب می‌شود. اطلاعات چکیده شده و تحلیل داده‌ها صورت می‌گیرد. در این پژوهش بیش از 30 مدل و تعریف از شایستگی بررسی شد. برخی از تعاریف که به صورت کلی و غیر قابل سنجش بودند، حذف شدند و تنها تعاریفی انتخاب شد که با شغل‌های تحلیل‌گر مالی، برنامه‌نویس رایانه و مهندس صنایع سازگار بودند.

برای انتخاب چارچوبی برای ارزیابی معیارها و ویژگی‌های کارکنان دانشی، برخی مدل‌های مطرح در زمینه انتخاب کارکنان مورد مطالعه قرار گرفت. در این مدل با توجه به اهداف سازمانی شاخص‌هایی برای انتخاب کارکنان مبتنی بر شایستگی انتخاب شده و پس از آن



به‌وسیله اعضای سازمان مورد بررسی قرار گرفت. روش تحلیل در این مدل با استفاده از رویکرد تحلیل فازی بود. در این مدل معیارهای ارتباطات، خودانگیزی، مهارت‌های بین فردی، تصمیم‌گیری، دانش/مهارت، توسعه و مدیریت قرار دارد [20، ص 143-161].

یکی از جامع‌ترین مدل‌های موجود در زمینه بکارگماری و انتخاب کارکنان، مدل ارائه شده در سایت بین‌المللی اونت<sup>1</sup> می‌باشد. این مدل تمام معیارهای مؤثر در گزینش کارکنان را در نظر گرفته است و در واقع در برگیرنده شاخص‌های ارائه شده در سایر مدل‌های مورد بررسی توسط محقق می‌باشد [21].

از این رو می‌توان شاخص‌های توانایی، مهارت، فعالیت‌های مربوط به شغل، محتویات (ساختار کار)، سبک کار، علایق و ارزش‌های سازمانی را شایستگی‌های اصلی کارکنان ذکر کرد. در مورد انتخاب زیرمعیارها نیز با توجه به هدف از انجام کار که طراحی مدلی برای ارزیابی مشاغل دانشی می‌باشد، معیارهای مرتبط با مشاغل دانشی لحاظ می‌شود، به عنوان مثال در مورد شاخص توانایی، زیرمعیار توانایی شناختی در مقایسه با توانایی‌های فیزیکی، حسی و عضلانی دارای فعالیت‌های دانشی بیشتری می‌باشد. در مورد شاخص مهارت‌ها نیز زیرمعیارهای مهارت‌های اولیه، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های سیستمی، مهارت‌های اجتماعی و مهارت‌های تکنیکی به‌عنوان زیرمعیارهای اصلی شغل دانشی در نظر گرفته شده‌اند. از طرف دیگر (همان‌طور که پیش‌تر نیز بیان شد) شناخت و جمع‌بندی خصوصیات و ویژگی‌های دانش‌کارآن و کار دانشی منجر به شناسایی چهار فعالیت اصلی کسب اطلاعات، تعامل با سایر افراد، انجام فرآیندهای ذهنی و ایجاد خروجی دانشی شد که به عنوان زیرمعیارهای فعالیت دانشی لحاظ می‌شوند. در معیار محتویات کار، ویژگی‌های ساختاری کار با توجه به این موضوع که یکی از ویژگی‌های کار دانشی، ساختارمندی کار می‌باشد، انتخاب گردید. معیارهای سبک کار، علایق و ارزش‌ها نیز با توجه به تعاریف کار دانشی انتخاب شد. در مورد انتخاب زیرفاکتورها نیز خصوصیات و ویژگی‌های به‌دست آمده از مرحله اول ادبیات پژوهش مد نظر قرار گرفت و در نهایت 45 زیرفاکتور به شرح زیر به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار در ارزیابی دانش‌کارآن لحاظ شد.



1. توانایی‌های دانشی و توانایی‌های شناختی: استدلال قیاسی، توانایی فهم و مرآوده اطلاعات، استدلال استقرایی، توانایی تمرکز، استدلال ریاضی؛
2. مهارت‌های دانشی: مهارت‌های اولیه (شنوایی فعال، یادگیری فعال، تفکر نوآورانه، ارزیابی و پایش)، مهارت‌های مدیریتی (مدیریت زمان، مدیریت منابع مالی، مدیریت منابع انسانی)، مهارت‌های اجتماعی (هم‌هنگی فعالیت‌ها، توسعه و ایجاد گروه، راهنمایی و انگیزش دیگران)، مهارت‌های سیستمی (حل مسائل پیچیده، فضاوت و تصمیم‌گیری، ارزیابی سیستم)، مهارت‌های تکنیکی (برنامه‌نویسی، تحلیل کنترل کیفیت)؛
3. فعالیت‌های کار دانشی: کسب اطلاعات (پایش فرآیندها، مواد و محیط)، تعامل با سایر افراد (برقراری ارتباط با سرپرستان، همکاران و افراد خارج از سازمان)، فرآیندهای ذهنی (تصمیم‌گیری و حل مسئله، سازماندهی، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی کار، تفکر خلاقانه، تحلیل داده‌ها و اطلاعات، به روزآوری و استفاده از دانش مرتبط، پردازش اطلاعات، ارزیابی اطلاعات به منظور هم‌راستایی با استانداردها)، خروجی کار (تعامل با کامپیوتر، طراحی و مشخص کردن تجهیزات تکنیکی)؛
4. محتویات کار دانشی: ویژگی‌های ساختاری شغل، آزادی در تصمیم‌گیری، میزان ساختارمند بودن کار، تأثیر تصمیم‌گیری بر همکاران یا نتایج شرکت، میزان دقت در کار؛
5. سبک کار دانشی: مسئولیت‌پذیری و اعتماد‌پذیری، تفکر تحلیلی، قابلیت تغییر و انعطاف، اعتماد به نفس و تحمل شرایط سخت، تلاش برای دستیابی به اهداف دست‌یافتنی چالشی، انعطاف‌پذیری؛
6. علائق و ارزش‌ها: دارا بودن خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و اختیار، دارا بودن پتانسیل رهبری، شناخت و وضعیت اجتماعی، توجه به نتایج و بکار بردن بیشترین توانایی.  
پس از جمع‌بندی، تلفیق ویژگی‌ها و خصوصیات دانش‌کارآن و همچنین معیارهای ارزیابی آنها، گام بعدی انتخاب روش تحلیل و تصمیم‌گیری برای ارزیابی و رتبه‌بندی معیارها می‌باشد. به این منظور در مرحله بعد اقدام به شناخت روش‌های تصمیم‌گیری می‌شود و در نهایت مناسب‌ترین روش انتخاب می‌گردد.  
در پژوهش حاضر با توجه به مرور ادبیات انجام شده در خصوص شایستگی‌های شغلی دانش‌کارآن و همچنین بررسی روش‌های سنجش شایستگی‌های شغلی، مدلی برای ارزیابی



دانش کارآن طراحی شد و از طریق سنجش معیارها در سازمان‌های مورد بررسی، حدود بالا و پایین شاخص‌ها در محیط فازی با روش تاپسیس تعیین گردید.

رویکرد ارزیابی شایستگی‌های شغلی در انتخاب کارکنان دانشی با استفاده از منطق فازی، رویکردی جدید است. برای سنجش وضعیت ایده‌آل و درجه اهمیت شاخص‌های شایستگی‌های شغلی از پرسشنامه شماره 1 و برای سنجش وضع موجود سازمان در سه شغل دانشی مورد بررسی، از سه پرسشنامه مجزا برای هر شغل بهره گرفته شده است که این پرسشنامه‌ها از نتایج پرسشنامه شماره 1 به دست آمده‌اند.

به این منظور الگوریتمی برای حل مسئله بالا در نظر گرفته شده است. این الگوریتم سه مرحله اصلی دارد. در اولین گام با تلفیق روش‌های موجود در انتخاب شایستگی‌های شغلی کارکنان و همچنین شناخت ویژگی‌ها و خصوصیات کارکنان دانشی، شاخص‌های اصلی شایستگی‌های شغلی و معیارهای مؤثر، انتخاب شد سپس با توجه به حیطه کاری سازمان مورد بررسی، شاخص‌های مدل به‌وسیله پرسشنامه‌ای در هر یک از شغل‌های دانشی سنجیده شد و حدود بالا و پایین هر یک از معیارها در هر یک از مشاغل مشخص گردید. آن گاه با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی عبارت‌های کلامی متناظر با حدود بالا و پایین به دست آمد و میانگین اعداد فازی به دست آمده به اعداد قطعی تبدیل شدند. در مرحله بعد با بکارگیری قانون پاره تو، تأثیرگذارترین عوامل در هر یک از مشاغل دانشی بررسی و شناسایی شدند.

سپس به کمک اطلاعات به دست آمده پرسشنامه‌ای مناسب برای شاخص‌های فوق تدوین شد. جامعه آماری برای کسب اطلاعات مربوط به آن مشخص شد که تعداد 32 نفر از کارکنان سازمان بودند. با کمک تکمیل پرسشنامه‌های تهیه شده به‌وسیله جامعه آماری حدود بالا و پایین هر یک از شاخص‌های منتخب در هر یک از مشاغل دانشی مورد نظر مشخص می‌شود. حدود بالا و پایین به دست آمده از پرسشنامه به اعداد قطعی تبدیل شد. درجه اهمیت شایستگی‌های شغلی دانش کارآن به کمک رتبه‌بندی امتیازهای حدود بالای به دست آمده از مرحله قبل تعیین شد. با توجه به حدود بالا و پایین و میانگین هر یک از مشاغل دانشی، فرضیه‌ها فازی شد. با توجه به شاخص‌های بحرانی انتخاب کارکنان دانشی، 3 پرسشنامه برای سنجش وضع موجود هر یک از مشاغل دانشی منتخب طراحی شد و وضعیت موجود شاخص‌ها نیز در سازمان مورد نظر بررسی شد.



با توجه به امتیازهای به دست آمده و درجه پوشش هر یک از فرضیه‌ها، دانش مناسب برای شغل مورد نظر انتخاب و راهکارهای اصلاحی برای ارتقا سطح شایستگی‌های شغلی دانش‌کاران ارائه شد.

برای سنجش سطح هر یک از این زیر بخش‌ها از مقیاس لیکرت بهره برده شده است و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که برای مشخص شدن وضعیت در هر یک از سؤال‌ها، عددی را بین 1 تا 5 انتخاب کنند. البته در پرسشنامه‌های طراحی شده، این مقیاس عددی وارد نشده است تا در صورتی که افراد با مقیاس‌های کیفی ارزیابی بهتری را ارائه می‌دهند، از بین وضعیت‌های «بسیار کم» تا «بسیار زیاد» یک حالت را در مورد شخصی که مورد ارزیابی قرار داده‌اند، انتخاب کنند. سه شغل دانشی تحلیل‌گر مالی، برنامه‌نویس کامپیوتر و مهندس صنایع (تحلیل‌گر سیستم) انتخاب شد و برای دستیابی به حدود بالا و پایین هر یک از شغل‌های منتخب، با توجه به معیارهای به دست آمده از مرور ادبیات پژوهش، پرسشنامه‌ای تنظیم و بین جامعه مورد مطالعه توزیع شد. در این پژوهش با توجه به امکان دسترسی نداشتن به تمام اعضای جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. بنابراین بر این اساس حجم نمونه 32 نفر برآورد شد.

همان‌گونه که در قسمت قبلی توضیح داده شد، در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه‌هایی که در پژوهش حاضر استفاده شد، به شرح زیر است:

پرسشنامه شماره (1): این پرسشنامه به منظور تعیین حدود بالا و پایین معیارهای ارزیابی و انتخاب کارکنان دانشی تهیه شده است. با توجه به بکارگیری منطق فازی در پژوهش حاضر، برای سنجش اهمیت شاخص‌های ذکر شده از طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شد.

پرسشنامه‌های شماره (2)، (3) و (4): این پرسشنامه‌ها به منظور سنجش وضعیت موجود هر یک از شاخص‌ها در مشاغل دانشی مورد سنجش طراحی شده است. در این پرسشنامه‌ها نیز از طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شد.

مصاحبه مستقیم: این مصاحبه شامل سنجش شاخص‌های بحرانی در انتخاب و ارزیابی کارکنان دانشی می‌باشد.



#### 4- نتایج

از آزمون آلفای کرونباخ برای اندازه‌گیری میزان پایایی پرسشنامه پژوهش استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده (Alpha=0.933) بیشتر از 0/65 می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر تأیید می‌شود و این امر به این معنا است که قابلیت اعتماد پرسشنامه پژوهش در حد قابل قبولی است (جدول 1).

جدول 1 ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

سمت			سابقه کار			تحصیلات		
درصد	تعداد	شرح	درصد	تعداد	شرح	درصد	تعداد	شرح
31%	10	کارشناس	31%	10	2 تا 5 سال	41%	13	کارشناسی
35%	11	کارشناس ارشد	38%	12	6 تا 8 سال	50%	16	کارشناسی ارشد
25%	8	مدیر میانی	22%	7	8 تا 10 سال	9%	3	دکتری
9%	3	مدیر عامل	9%	3	11 تا 15 سال	100%	32	جمع
100%	32	جمع	100%	32	جمع			

#### 4-1- نتایج مربوط به پرسش‌های پژوهش

در این بخش امتیازهای فازی حدود بالای هریک از شاخص‌های مؤثر در انتخاب و رتبه‌بندی دانش‌کاران به تفکیک مشاغل دانشی منتخب آورده شده است. این امتیازها میانگین نظرهای جامعه آماری (32 نفر) می‌باشند. این عوامل مورد رتبه‌بندی قرار گرفته و با استفاده از قانون پارتو مهم‌ترین و تأثیرگذارترین آنها شناسایی شدند. با توجه به این اصل 80 درصد از معلول‌ها می‌توانند ناشی از 20 درصد علل‌ها باشد.

همان‌گونه که در جدول 2 نیز نشان داده شده است، در شغل تحلیل‌گر سیستم علاقه‌مندی به پژوهش و اکتشاف، مسئولیت‌پذیری و مورد اعتماد بودن، میزان پذیرش تصمیم توسط سایر افراد، دارا بودن تفکر تحلیلی، قدرت تحمل شرایط سخت از جمله اصلی‌ترین شایستگی‌ها در بکارگماری کارکنان دانشی می‌باشد.



### جدول 2 شناسایی مهم‌ترین عوامل در شایستگی‌های شغل تحلیل‌گر سیستم

شرح	اهمیت	اهمیت نسبی شاخص	فراوانی تجمعی
1	99	0/032	0/032
2	91	0/029	0/06
3	89	0/028	0/09
4	89	0/028	0/118
5	86	0/028	0/146
6	82	0/026	0/172
7	82	0/026	0/198
8	81	0/026	0/22
9	81	0/026	0/25

همان‌گونه که در جدول 3 نیز نشان داده شده است، در شغل تحلیل‌گر مالی میزان ساختاریافتگی کار، حل مسائل و مشکلات، پردازش و ممیزی داده‌ها، کسب اطلاعات به روز، مسئولیت‌پذیری و اعتماد از جمله اصلی‌ترین شایستگی‌های در بکارگماری کارکنان دانشی در این شغل می‌باشد.

### جدول 3 شناسایی مهم‌ترین عوامل در شایستگی‌های شغل تحلیل‌گر مالی

شرح	اهمیت	اهمیت نسبی شاخص	فراوانی تجمعی
1	95	0/032	0/032
2	95	0/032	0/064
3	94	0/032	0/096
4	92	0/031	0/127
5	91	0/031	0/158
6	88	0/03	0/187
7	86	0/03	0/2

همان‌گونه که در جدول 4 نیز نشان داده شده است، در شغل برنامه‌نویس کامپیوتر تعامل با کامپیوتر، علاقه‌مند به پژوهش و اکتشاف، دقیق بودن در انجام کارها، برنامه‌نویسی، دارا بودن تفکر تحلیلی از جمله اصلی‌ترین شایستگی‌های در بکارگماری کارکنان دانشی در این شغل می‌باشد.



جدول 4 شناسایی مهم ترین عوامل در شایستگی های شغل برنامه نویس کامپیوتر

شرح	اهمیت	اهمیت نسبی شاخص	فراوانی تجمعی
1 تعامل با کامپیوتر	99	0/032	0/032
2 علاقه مند به پژوهش و اکتشاف	99	0/032	0/064
3 دقیق بودن در انجام کارها	92	0/03	0/094
4 برنامه نویسی	88	0/029	0/123
5 دارا بودن تفکر تحلیلی	88	0/028	0/151
6 تصمیم گیری و حل مسئله	86	0/028	0/179
7 کسب اطلاعات به روز	81	0/026	0/205

بنابراین براساس یافته های پژوهش مهم ترین عامل حیاتی در ارزیابی مشاغل دانشی مورد بررسی را می توان به صورت زیر در جدول 5 عنوان کرد.

جدول 5 شناسایی اصلی ترین شایستگی های شغلی

تحلیل گر سیستم	تحلیل گر مالی	برنامه نویس کامپیوتر
علاقه مند به پژوهش و اکتشاف	میزان ساختاریافتگی کار	تعامل با کامپیوتر
مسئولیت پذیر و مورد اعتماد بودن	حل مسائل و مشکلات	علاقه مند به پژوهش و اکتشاف
میزان پذیرش تصمیم به وسیله سایر افراد	پردازش و ممیزی داده ها	دقیق بودن در انجام کارها
دارا بودن تفکر تحلیلی	کسب اطلاعات به روز	برنامه نویسی
قدرت تحمل شرایط سخت	مسئولیت پذیری و اعتماد	دارا بودن تفکر تحلیلی
آزادی در تصمیم گیری	دارا بودن تفکر تحلیلی	تصمیم گیری و حل مسئله
میزان ساختاریافتگی کار	تصمیم گیری و حل مسئله	کسب اطلاعات به روز
تلاش برای دستیابی به اهداف		
سازماندهی و برنامه ریزی		



همان‌گونه که در جدول 5 نشان داده شده است، تمایز میان شایستگی‌های دانش‌کارآن در رده‌های شغلی مختلف نشان از توجه به تمایز این زمینه‌های شغلی با یکدیگر دارد. بنابراین در انتخاب و بکارگماری این افراد نیز باید دقت کرد.

برای سنجش وضعیت موجود دانش‌کارآن در سازمان مورد بررسی، 3 پرسشنامه با توجه به حدود بالای پرسشنامه شماره 1 در هر شغل که امتیاز متوسط به بالا را کسب نموده بودند، طراحی و از مدیران مربوطه خواسته شد تا در مورد وضعیت جاری کارکنان دانشی اظهارنظر کنند.

## 5- نتیجه‌گیری

هدف اصلی از توسعه دانش مدیریت تلاش مدیران برای مدیریت بهتر سازمان‌ها بوده است. به این منظور مفاهیم مختلفی وارد بدنه دانش مدیریت شده‌اند. آنچه در این بین اهمیت پیدا می‌کند این است که رویکردهای تک بعدی نتوانسته است مدیران را به هدف خود نزدیک سازد. مفهوم شایستگی شغلی نیز در این بین مستثنا نیست. از ورود این مفهوم به شایستگی بیش از نیم قرن می‌گذرد ولی سازمان‌ها موفق به جاری‌سازی این مفهوم نشده‌اند؛ به عبارت دیگر علی‌رغم توصیه بسیاری از محققان به مدیریت مبتنی بر شایستگی چالش‌های زیادی در عمل به وجود می‌آید. در مرحله اول انتخاب شایستگی‌های متناسب با هر شغل، در مرحله بعدی ارزیابی و سنجش شایستگی‌های هر شغل و در مرحله نهایی جاری‌سازی شایستگی‌ها در فرآیندهای مختلف منابع انسانی از چالش‌های اصلی مدیریت مبتنی بر رویکرد شایستگی است.

در این مقاله با توجه به نیاز سازمان‌ها به دارا بودن کارکنان شایسته و کارآمد و همچنین عدم وجود مدلی جامع برای ارزیابی و رتبه‌بندی شایستگی‌های دانش‌کارآن، تلاش شد تا گام‌هایی اجرایی برای تسهیل در بکارگماری دانش‌کارآن مبتنی بر شایستگی تدوین و در قالب یک مدل پیشنهادی ارائه شود. تمرکز بر روی 6 معیار کلی و 45 زیر معیار مؤثر بر ارزیابی و رتبه‌بندی دانش‌کارآن این فرصت را در اختیار پژوهشگر قرار داد که با توجه به محدودیت زمانی



موجود، اقدام به مطالعه به نسبت مناسبی از مطالب موجود در ادبیات موضوع نماید و با رویکردهای متنوعی که محققان دیگر در این زمینه اتخاذ نموده‌اند، آشنایی پیدا کند. از سوی دیگر نگاه توأم به فرآیندهای دانشی و سایر عوامل مؤثر در ارزیابی و انتخاب دانش کارآن، رویکردی جدید در ادبیات موضوع است که در محدوده مطالعاتی که پژوهشگر پوشش داده، مشاهده نشده است.

مزیت الگوریتم و ابزار پیشنهادی توسط محقق، قابلیت کاربرد آن در سازمان با مشاغل دانشی و شرح شغل‌های مشابه است. این پرسشنامه‌ها توانمندی دانش کارآن سازمان را در حوزه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد و به مدیران سازمان و همچنین کارکنان این امکان را می‌دهد که با توجه به شغل هر فرد، در صورت تدوین ضرایب اهمیت متناسب برای هر یک از حوزه‌های مورد سنجش، امکان ارزیابی صحیح از منابع انسانی آماده شود.

در این مقاله به بررسی تنها سه شغل دانشی پرداخته شده است و پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده به بررسی دیگر شغل‌های دانشی نیز پرداخته شود تا بتوان به صورت دقیق‌تری از شایستگی‌های شغل‌های دانشی مختلف نام برد. همچنین بتوان با کمی‌سازی این شایستگی‌های کار دانشی به بررسی دقیق‌تر سازمان‌ها پرداخت. سپس پیشنهاد می‌شود که بتوان مدل بلوغ سازمان‌ها را در زمینه‌های شایستگی‌های شغلی کارکنان تدوین نمود.

همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به بررسی اثر هر یک از این شایستگی‌ها در ارتباط با بهره‌وری نیروی انسانی پرداخت تا بتوان در برنامه‌ریزی‌های توانمندسازی کارکنان همچنین برنامه‌های توسعه فردی کارکنان به موارد مهم‌تر از میان تمامی ویژگی‌های شایستگی پرداخت.

## 6- منابع

- [1] Lawler E.; "From job based to competency-based organizations"; *Journal of Organizational Behavior*, 1994.
- [2] Sivasankaran T.; An overview of what competency is all about and an approach to competency modelling; Advesh Consultancy Services, 2009.



- [3] رحیم‌نیا فریبرز، هشیار وجیهه؛ واکاوی ابعاد مؤلفه‌های مدل‌های شایستگی مدیران در سیستم بانکی؛ مدیریت فردا، 1391.
- [4] Rahmah I., Syahida Zainal A.; "Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector"; *Business and Economic Horizons*, 2010.
- [5] Jurgita Šiugždinienė; Competency management in the context of public Management Reform; VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS, 2006.
- [6] یگانگی ع؛ نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)؛ مجله مدیریت توسعه و تحول، 1389.
- [7] Scott D. S., Graham R. C., Amy H., Nick T. P.; "Competency modeling in extension education: Integrating an academic extension education model with an extension human resource management model"; *Journal of Agricultural Education*, 2011.
- [8] Lievens F., Sanchez J. I., De Corte W.; "Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise"; *Personnel Psychology*, 2004.
- [9] Sanghi S.; The handbook of competency mapping; New Delhi: Sage Publications Inc, 2007.
- [10] Chee-Leong C., Yuen-Ping H., Hwee-Hoon T., Kwan-Kee N. ; "A practical model for identifying and assessing work competencies"; *Management Development Forum*, 2000.
- [11] Shavelson R. J.; "On the measurement of competency"; *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 2010.
- [12] Competency-based governance; Chicago: Center for Healthcare Governance and Health Research & Educational Trust: Hospira, 2009.
- [13] Competencies for CEOs of private foundation; Washington: Council on Foundations Inc, 2006.
- [14] Drucker P.; Landmarks of tomorrow. New York : Harper & Brothers, 1959.



- [15] David u L., Peter J. T.; Designing information artefacts for knowtedge workers; London : Personal Technologie, 1998.
- [16] Clara M., Lingmin Li.; Modeling knowledge worker activity; Tadej Stajner, Dunja Mladenic: Workshop on Applications of Pattern Analysis,. JMLR: Workshop and Conference Proceedings 1, 2012.
- [17] White R.; Motivation reconsidered: The concept. Psychological Review, 1959.
- [18] Boyatzis R.; The competent manager: A model for effective performance; New York: Wiley, 1982.
- [19] Dubois D. D.; Competency -based human resource management; Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2004.
- [20] Adem Golec, Esra Kahya., A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, Computers & Industrial Engineeri, 2007.
- [21] About O\*net. O\*NET.; <http://www.onetcenter.org/overview.html>, 2012.



## جابه‌جایی عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده هرزبرگ: واقعیت یا تصادف

غلامرضا عسگری<sup>1\*</sup>، محمد ابراهیم سنجقی<sup>2</sup>، سید محمد حسین نوربخشیان<sup>3</sup>

- 1- استادیار، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران
- 2- دانشیار، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران
- 3- کارشناس ارشد، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

پذیرش: 1393/09/23

دریافت: 1392/11/16

### چکیده

هرزبرگ معتقد بود عواملی که موجب رضایت می‌شوند با عوامل موجب نارضایتی، متفاوت هستند. البته یافته‌های هرزبرگ با استفاده از روش‌شناسی روایت رویدادهای مهم<sup>1</sup> حاصل شده است. از این رو این امکان وجود دارد که نتایج پژوهش تحت تأثیر خطای اسناد به دست آمده باشد. بنابراین در این پژوهش برای دسته‌بندی مجدد عوامل انگیزاننده و بهداشتی از پرسشنامه استفاده شد. به این منظور یک شرکت فعال در زمینه تولید محصولات الکترونیکی که دارای دو مرکز تولیدی در تهران و شیراز است انتخاب شد و عوامل انگیزاننده و بهداشتی با استفاده از پرسشنامه تنگ و واحد اندازه‌گیری شد. 190 نفر از کارکنان (تهران 120، شیراز 70 نفر) پرسشنامه‌ها را تکمیل و عودت دادند. نتایج آزمون تحلیل عاملی نشان داد میان عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده کارکنان تهران و شیراز تفاوت‌های عمده‌ای وجود دارد. این تفاوت‌ها در زمینه عامل‌های ذکر شده در



نظریه هرزبرگ نیز مشاهده می‌شود. به طور کلی برخی از عوامل انگیزاننده و بهداشتی به‌ویژه کارکنان شهر تهران در شکل متفاوت با نظریه هرزبرگ دسته‌بندی می‌شوند. علاوه بر این عوامل دوگانه هرزبرگ را می‌توان به چهار عامل گسترش داد که در آن پول و امنیت شغلی دو عامل مستقل محسوب می‌شوند. همچنین پیش‌فرض هرزبرگ در خصوص استقلال عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده از یکدیگر مورد تأیید قرار نگرفت.

واژه‌های کلیدی: عوامل انگیزاننده، عوامل بهداشتی، تحلیل عاملی، هرزبرگ.

## 1- مقدمه

نظریه دوعاملی هرزبرگ علاقه‌مندان بسیاری دارد<sup>1</sup> و براساس آن مطالعات متعددی انجام شده است [1؛ 2؛ 3؛ 4؛ 5]، اما در خصوص اعتبار این نظریه اختلاف نظر وجود دارد و در پیشینه پژوهش از این اختلافات با عنوان مناقشه هرزبرگ<sup>2</sup> یاد می‌شود [7؛ 8؛ 9]. یکی از مهم‌ترین انتقادهای وارد بر نظریه دوعاملی این است که به سبب بکارگیری روش‌شناسی روایت رویدادهای مهم نتایج پژوهش تحت تأثیر یکی از خطاهای اسناد، یعنی تعصب خودخدمتی<sup>3</sup> به دست آمده است. به بیان دقیق‌تر این احتمال وجود دارد که پاسخ‌دهندگان، عدم رضایت را به عوامل بیرونی و رضایت را به عوامل درونی نسبت داده باشند. علاوه بر این هیتون [10]، کینگ [11]، اشنایدر و لاک [12]، راسل [7] و شائو [13] به دلایل مختلف نظریه هرزبرگ را از لحاظ نظری و تجربی به چالش می‌کشند.

گفتنی است که برخی از نظریه‌های مطرح در مدیریت، به‌ویژه منابع انسانی در دهه هفتاد و در جامعه خاصی ارائه شده است. علاوه بر این برخی از نظریه‌ها فاقد مطالعات میدانی هستند

<sup>1</sup> در سال 1987 و در شصت و پنجمین سالگرد تأسیس مجله مطالعات بازرگانی هاروارد، این نشریه در شماره سپتامبر و اکتبر اقدام به انتشار مجدد مقاله هرزبرگ با عنوان «چگونه کارکنان خود را برانگیخته نماییم؟» نمود و اعلام کرد که از زمان انتشار مقاله هرزبرگ در ژانویه 1968 تاکنون، بیش از یک میلیون و دویست هزار نسخه از آن به فروش رفته است که در میان هزاران مقاله منتشر شده در این نشریه یک رکورد محسوب می‌شود.

2. Herzberg Controversy  
3. Self-Serving Bias



[14]. بنابراین در بکارگیری این نظریه‌ها باید با ملاحظه اقدام نمود و در صورت لزوم آن‌ها را مورد آزمون قرار داد. به این منظور در این پژوهش محققان به مطالعه پیشینه و نقدهای وارد بر نظریه هرزبرگ پرداخته و این مدل را از دو منظر آزمون کردند. منظر اول به دسته‌بندی عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده معرفی شده در تئوری دو عاملی اختصاص دارد. منظر دوم به آزمون پیش‌فرض هرزبرگ در خصوص مستقل بودن عوامل انگیزاننده و بهداشتی از یکدیگر مربوط می‌شود.

البته به منظور رفع محدودیت‌های روش‌شناسی روایت رویدادهای مهم، در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شد تا با حداقل کردن خطای اسناد، دسته‌بندی عوامل بهداشتی و انگیزشی نیز به شکل آزاد از نظریه انجام شود. با توجه به مقدمه ذکر شده، هدف این پژوهش دسته‌بندی مجدد عوامل ارائه شده توسط هرزبرگ و آزمون استقلال عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده از یکدیگر است.

## 2- پیشینه پژوهش

در دهه هفتاد، همه ذینفعان از جمله مدیران، دانشگاهیان، سیاست‌مداران و اتحادیه‌ها، در خصوص نارضایتی کارمندان صحبت می‌کردند تا اعتصاب سراسری 1972 رخ داد و نگرانی‌ها را تأیید کرد [15].

یکی از این دانشگاهیان هرزبرگ بود که امروزه یکی از مشهورترین صاحب‌نظران در خصوص سنجش و اندازه‌گیری رضایت شغلی محسوب می‌شود [16] البته به عنوان یک دانشجوی دکتری دانشگاه پیتزبورگ، هرزبرگ در انتخاب یکی از رشته‌های روانشناسی بالینی یا سازمانی مردد بود. اما در نهایت با انتخاب روانشناسی صنعتی تصمیم گرفت در مورد سلامت ذهنی پژوهش کند. از این رو مصاحبه‌هایی را با کارکنان ترتیب داد و براساس نتایج مصاحبه‌ها مدعی شد که به صورت مستقیم نمی‌توان فردی را برانگیخته کرد بلکه باید محیط کار را به گونه‌ای غنی‌سازی نمود که کارمندان خود را برانگیخته کنند [17].

نتیجه یافته‌های بعدی هرزبرگ در کتاب «کار و ماهیت انسان» منتشر گردید و هرزبرگ مدعی شد که انسان دارای دو دسته نیاز است. دسته اول نیازهای حیوانی است که هدف آنها



اجتناب از درد است و گروه دوم نیازهای انسانی است که هدف آنها توسعه روانی فرد است. این نیازها به ادعای هرزبرگ، براساس دو اصل متفاوت عمل می‌کنند و از یکدیگر مستقل هستند، اما هر دو همزمان حضور دارند و جایگزین یکدیگر نمی‌شوند، برای مثال با خندیدن و شاد شدن نمی‌توان از درد بدنی خلاص شد. به زعم هرزبرگ، گروه اول یا نیازهای جسمانی در جهت اجتناب از درد عمل می‌کنند و عواملی که این نیازها را برآورده می‌کنند - «عوامل بهداشتی» - ناراحتی را کاهش می‌دهند لیکن موجب خشنودی نمی‌شوند. اما گروه دوم یا نیازهای روانی نظیر رشد و خلاقیت که براساس اصل لذت‌ها عمل می‌کنند و ارضاکنده‌های آنها - «برانگیزاننده‌ها» - موجب خشنودی می‌شوند لیکن فقدان آنها نیز شرایط ناراحتی را فراهم نمی‌آورد [18].

با هدف آزمون نیازهای دوگانه، پژوهش هرزبرگ و همکاران در 1959 آغاز شد. در این تحقیق 200 مهندس و حسابدار از 9 شرکت فعال در پیتزبورگ مشارکت داشتند. نخست از پاسخ‌دهندگان خواسته شد به این سؤال پاسخ بدهند که چه وقت یک احساس فوق‌العاده خوب در مورد شغل خود داشتند سپس دلایل آن را توضیح دهند. همچنین به این سؤال پاسخ بدهند که آیا این احساس خوب موجب می‌شد تا عملکرد بهتری داشته باشند. سپس یک مجموعه اقدام انجام می‌شد تا فرد به حالت نرمال و طبیعی خود بازگردد. در ادامه از داوطلبان خواسته می‌شد تا به این سؤال پاسخ دهند که چه وقت یک احساس فوق‌العاده «بد» در مورد شغل خود داشته و دلایل آن را توضیح دهند. همچنین به این پرسش پاسخ بدهند که آیا این احساس موجب شده تا عملکرد بدتری داشته باشند؟ [19].

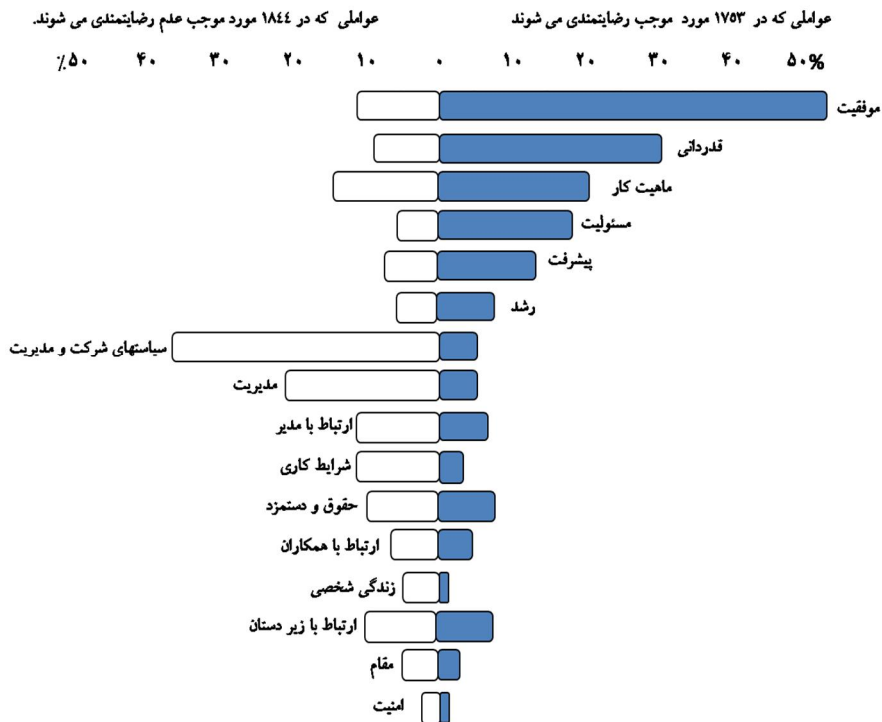
نتایج پژوهش نشان داد که رضایت‌مندی شامل دو بعد مستقل است. بعد اول به رضایت و بعد دوم به عدم رضایت منجر می‌شد. در واقع دو بعد رضایت و عدم رضایت در خلاف جهت یکدیگر و بر یک پیوستار قرار نداشتند بلکه از یکدیگر مستقل بودند. به بیان دقیق‌تر همان‌گونه که احساس شادی و اجتناب از درد در مقابل یکدیگر نیستند، رضایت و عدم رضایت نیز متضاد هم نیستند [20].

هرزبرگ از یک تمثیل برای توضیح مطلب استفاده می‌کند. به زعم وی می‌شود رضایت را به «دیدن» و عدم رضایت را به «شنیدن» تشبیه کرد. از آن جایی که نور محرک دیدن است، از



این رو افزایش یا کاهش آن تأثیری بر شنوایی ندارد و از آنجا که محرک شنیدن، صدا است پس افزایش یا کاهش صدا تأثیری بر بینایی ندارد. با استفاده از این تشبیه، هرزبرگ عواملی را که منجر به رضایت می‌شوند، «عوامل انگیزشی» نام‌گذاری کرد. این عوامل به نفس کار و پاداش‌های حاصل از انجام کار مربوط می‌شوند. مشخصه اصلی این عوامل آن است که موجب رشد فرد در جهت خودشکوفایی و تحقق استعدادها می‌شوند. هرزبرگ این عوامل را موفقیت، ق‌ردانی، نفس کار، مسئولیت، پیشرفت و رشد دانست. البته سه عامل نفس کار، مسئولیت و پیشرفت از سایر عوامل مهم‌تر هستند. علاوه بر این مسئولیت و نفس کار عواملی هستند که در بلندمدت خود را نشان می‌دهند. ق‌ردانی نیز به ضرورت نباید از طرف مدیر انجام شود. ق‌ردانی می‌تواند ناشی از همکاران، زیردستان و یا مشتریان باشد. علاوه بر این ق‌ردانی انجام شده بر اساس موفقیت فرد، عامل انگیزشی است و آن دسته از ق‌ردانی‌ها که ناشی از انجام کار معمول فرد باشد، عامل انگیزاننده محسوب نمی‌شود. در مقایسه با عوامل انگیزشی، عوامل بهداشتی به رابطه فرد به زمینه یا محیط کار مربوط می‌شوند. هرزبرگ این عوامل را بهداشتی (نگه‌دارنده) نام‌گذاری کرد که شامل سیاست‌های شرکت مدیریت، شرایط کاری، مدیریت، روابط شخصی (با همکاران، زیردستان و مدیران)، جایگاه، امنیت شغلی، حقوق و زندگی شخصی هستند [18].

البته پژوهش اولیه با مشارکت 200 مهندس و حسابدار انجام شد که نمی‌توانست یک نمونه واقعی از تمام افراد شاغل سازمان‌ها باشد و این امر موجب انتقاداتی شد، به عنوان مثال در پژوهشی که پائول و رابرتسون با مشارکت خود هرزبرگ در 1969 و در میان پنج دسته از کارکنان بریتانیایی انجام دادند، نتایج تئوری دو عاملی تکرار نشد [21]. از این رو هرزبرگ 10 بار دیگر آزمایش‌ها را تکرار کرد که دو مورد آن را به طور شخصی انجام داد و 8 مورد دیگر توسط همکارانش اجرا شد. در آزمایش‌های جدید 17 گروه مختلف و 1220 شرکت کننده حضور داشتند که در میان آن‌ها کشاورز، آشپز، مدیر حرفه‌ای، مسئول بیمارستان، پرستار، دانشمند، مهندس و مدیرکارخانه دیده می‌شد. نتایج یافته‌های جدید در 1966 و در ادامه در 1987 در مجله بازرگانی هاروارد بازنشر شد (شکل 1).



شکل 1 نتایج پژوهش هرزبرگ [18]

### 3- انتقادهای مطرح شده بر نظریه هرزبرگ

پژوهش‌های متعددی در خصوص نظریه دو عاملی انجام شده است که برخی از آنها، نظریه هرزبرگ را تأیید و برخی دیگر آن را مردود می‌دانند. البته به دلیل اینکه تعداد موافقان و مخالفان نظریه دو عاملی متعدد بود، اعتبار آن مورد تردید قرار گرفت و در محافل علمی به مناقشه هرزبرگ معروف شد [7؛ 9:8]. لازم به ذکر است که انتقادهای وارد بر نظریه هرزبرگ را می‌توان در دو گروه قرار داد. دسته اول به روش پژوهش، یعنی روش‌شناسی روایت رویدادهای مهم باز می‌گردد. دسته دوم انتقادهای متوجه پیش فرض نظریه، یعنی مستقل بودن نیازهای روانی و جسمانی از یکدیگر است. البته هرزبرگ در 1974 دفاع از مدل دو عاملی،



پژوهش‌های جدیدی را انجام داد و در آن شش نیم‌رخ<sup>1</sup> متفاوت از ترکیبات احتمالی ناشی از جابه‌جایی عوامل بهداشتی و انگیزشی را ترسیم کرد و مدعی شد اگر مدیران سازمان به گونه‌ای مدیریت کنند که انگیزه‌های کارکنان به سمت عوامل بهداشتی سوق پیدا کند، باید منتظر مرگ خلاقیت و روح در این سازمان بود [22]. در واقع هرزبرگ به انتقادهای در خصوص روش پژوهش و دسته‌بندی آنها بی‌توجه بود. به زعم راثو (1972) هرزبرگ چنان شیفته نظریه خود بود که شواهد مخالف را عجیب و غریب می‌خواند [23].

### 3-1- انتقاد اول: روش‌شناسی پژوهش هرزبرگ

روش‌شناسی پژوهش هرزبرگ، شیوه روایت رویدادهای مهم بود که در زمان خود یک روش‌شناسی جدید محسوب می‌شد [24]. فلانگان<sup>2</sup> (که در دانشگاه پیتزبورگ، استاد راهنمای هرزبرگ بود) در مقاله منتشر شده در شماره 4 بولتن روانشناسی توضیح داده است که این روش‌شناسی، به معنای جمع‌آوری اطلاعات از طریق مشاهده مستقیم رفتار افراد در یک موقعیت خاص است. البته اگر فراوانی تکرار رفتار اندک باشد در این صورت، پژوهشگر می‌تواند یادداشت‌ها یا خاطره‌های افراد را مبنای کار قرار دهد [25].

البته روش روایت رویدادهای مهم دارای این نقطه ضعف است که در سنجش رضایت شغلی پاسخ‌دهندگان، رویدادهای خوشایند را به خویشتن و رویدادهای ناخوشایند را به عوامل خارج از کنترل خود نسبت می‌دهند. به بیان دیگر فلانگان با تشریح خطای تعصب خودخدمتی (که یکی از خطاهای رایج در اسناد محسوب می‌شود) به هرزبرگ نشان داد که افراد عدم رضایت را به محیط بیرونی و رضایت را به عوامل درونی خود نسبت می‌دهند. لیکن هرزبرگ هشدار استاد خود را نادیده گرفت [26، ص 46]. علاوه بر این از آن جایی که هرزبرگ به جای مشاهده مستقیم رفتار افراد، خاطره‌های مربوط به وقایع مهم را تحلیل کرد، از این رو این احتمال وجود دارد که عوامل دوگانه صرفاً به صورت نقطه‌ای به دست آمده و از توصیف نگرش بلندمدت کارکنان نسبت به کار ناتوان باشد [19].

1. Profile  
2. Flanagan



در این زمینه و به سبب ضعف‌های روش‌شناسی هرزبرگ، پژوهش‌های متعددی انجام شد که نشان‌دهنده صحیح بودن توصیه‌های فلائنگان بود، به عنوان مثال یافته‌های گوردون، پریور و هریس (1974) که با شرکت 174 استادکار انجام شد، نشان داد که یافته‌های هرزبرگ به روش‌شناسی بکار رفته در پژوهش، یعنی روش روایت رویدادهای مهم وابسته است [27]. علاوه بر این پژوهش برل، پاور و ویلیامسون (1984) نیز که با مشارکت 248 کارمند فروش از 14 شرکت فعال در 8 صنعت انجام شد، با یافته‌های گوردون و همکاران در خصوص وابستگی یافته‌های هرزبرگ به روش روایت رخدادهای مهم مطابقت داشت [28]. از سوی دیگر یافته‌های اسمرک و پترسون (2007) که با مشارکت 2180 کارمند یک دانشگاه دولتی آمریکا و با استفاده از پرسشنامه انجام شد، نشان داد که یافته‌های پژوهش به روش‌شناسی پژوهش وابسته است و یافته‌های آنان در مورد دسته‌بندی عوامل موجب رضایت و نارضایتی با دسته‌بندی هرزبرگ متفاوت است [19]. به طور کلی همان‌گونه که بهلینگ، لایوویتز و کوسمو (1968) مدعی شدند، تمامی پژوهش‌هایی که در آنها از روش روایت رویدادهای مهم استفاده می‌شود، با یافته‌های هرزبرگ سازگار است و در پژوهش‌هایی که از روش‌های دیگری استفاده می‌شود، به نتایج متفاوتی منجر می‌شود [29].

### 3-2- انتقاد دوم: استقلال نیازهای جسمانی و روانی از یکدیگر

انتقاد دوم به پیش فرض هرزبرگ در خصوص جدایی کامل نیازهای جسمانی و روانی از یکدیگر مربوط می‌شود [30]. البته این انتقاد در درجه اول به روش‌شناسی هرزبرگ باز می‌گردد، زیرا در روش روایت رویدادهای مهم، طبقه‌بندی مشاهده‌ها نیازمند یک فرضیه از طرف پژوهشگر است. در واقع در روش‌شناسی، گردآوری اطلاعات به‌وسیله تئوری هدایت می‌شود [25]. به این ترتیب از آن جایی که هرزبرگ درصدد تأیید نیازهای دوگانه انسانی و حیوانی بود، در پژوهش خود دو سؤال را مطرح کرد و در نتیجه یافته‌ها را نیز در قالب دو گروه دسته‌بندی نمود. به بیان دقیق‌تر اگر هرزبرگ به جای دو دسته نیاز، سه یا چند عامل را پیش‌بینی کرده بود، امروز به جای تئوری عوامل دوگانه، شاهد تئوری عوامل چندگانه هرزبرگ بودیم.



یکی از اولین پژوهش‌هایی که این پیش‌فرض را زیر سؤال برد، توسط هوس و ویگور در 1967 انجام شد. این محققان طی 30 آزمایش و با حضور 14000 پاسخ‌دهنده مدعی شدند که نخست عوامل انگیزاننده و بهداشتی مستقل نیستند. دوم متغیرهای موفقیت و قدردانی که به عنوان عوامل انگیزاننده معرفی شده‌اند، عوامل بهداشتی هستند. علاوه بر این احتمال مشاهده موفقیت و قدردانی به عنوان عامل بهداشتی، از دو عامل شرایط کاری و ارتباط با سرپرست بیشتر است. سایر یافته‌های هوس و ویگور عبارتند از:

1. از آن جایی که استقلال دو عامل انگیزاننده و نگه‌دارنده تأیید نمی‌شود، لذا این ادعا که عوامل انگیزاننده از عوامل نگه‌دارنده قوی‌تر هستند، مورد تردید است.
  2. یک عامل برای یک نفر می‌تواند موجب رضایت و برای فرد دیگری عامل نارضایتی باشد.
  3. در یک نمونه مشابه یک عامل می‌تواند هم عامل ایجاد رضایت و هم عامل ایجاد نارضایتی باشد.
  4. نظریه دو عاملی یک مدل ساده شده از روابط بین انگیزش و رضایت است. در واقع بخشی از عوامل ایجاد رضایت و عدم رضایت‌مندی را تبیین می‌کند نه تمامی آن را [31].
- لوک<sup>1</sup> (1976) نیز با انجام چند پژوهش تجربی وجود عوامل بهداشتی را به چالش کشید و مدعی شد که صرفاً عوامل انگیزاننده وجود دارند [32]. محقق دیگری به نام اِون<sup>2</sup> در 1964 و در پژوهشی که با مشارکت 1021 کارگزار بیمه انجام شد، نشان داد که عوامل دوگانه نظریه هرزبرگ را می‌توان به سه عامل گسترش داد که در آن قدردانی یک عامل مستقل محسوب می‌شود [33]. همچنین در پژوهشی که تساوریتا و سوریادی (2012) در میان شرکت‌های کوچک و متوسط اندونزی انجام دادند، عوامل پیشنهادی هرزبرگ را به شش گروه توسعه دادند که در آن مسئولیت‌پذیری یک عامل مستقل محسوب می‌شود [34]. در همین زمینه پژوهش راتاوت و گونلانا (2003) که در بخش ساختمان‌سازی تایلند انجام شد، نشان داد که برخی از متغیرها در میان عوامل دوگانه هرزبرگ قرار نمی‌گیرند و خود عاملی مستقل محسوب می‌شوند [35].

---

1. Locke  
2. Ewen



علاوه بر این پژوهش سوتاریا (1980) نشان داد که دسته‌بندی عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده تحت تأثیر شخصیت و نیازهای افراد قرار دارد. در واقع زمانی که فرد از منظر روانشناختی و اجتماعی به بلوغ نرسیده باشد، احتمال خطای اسناد و ارجاع نارضایت‌مندی به عوامل خارجی بیشتر است [36]. همچنین یافته‌های فورنهایم و اراکلیوس (2009) نشان داد علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی نظیر پنج صفت اصلی، متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر سن نیز بر عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده تأثیرگذار است [37].

اندریسانی و میلیوس (1977) نیز در پژوهشی که با مشارکت 4350 مرد 45 تا 59 ساله و 1729 مرد جوان 14 تا 24 ساله در دانشگاه اوهایو انجام شد، نشان دادند که نیازهای جسمانی و حیوانی یا به طور کلی نیازهای درونی و بیرونی به عوامل جمعیت‌شناختی نظیر سن، شغل، طبقه شغلی، تحصیلات و نژاد افراد بستگی دارد، به طور مثال در میان کارکنان مشاغل سطح پایین و در میان جوانانی که به تازگی به شاغل شده‌اند، پول یک عامل انگیزشی قوی محسوب می‌شود، در حالی که در میان فارغ‌التحصیلان دانشگاهی انگیزه‌های درونی نظیر مسئولیت‌پذیری و موفقیت قوی‌تر هستند [38].

یافته‌های اسپاگنولی و همکاران (2012) نیز که بین سال‌های 2001 تا 2007 و با مشارکت 290 کارمند یک سازمان خدماتی در پورتوریکو انجام شد، نشان داد که عوامل رضایت‌مندی و نارضایت‌مندی در طی بازه مورد مطالعه تغییر کرده و در واقع با یکدیگر جا به جا شده است [16]. در جدیدترین پژوهش‌های رولند و چیدوزی (2012) با بررسی 315 فرد فعال در ستادهای انتخاباتی کاندیداهای نیجریه نشان دادند که عوامل دوگانه با نظریه هوس و ویگور همخوانی بیشتری دارد تا با دسته‌بندی نظریه هرزبرگ [39].

از سوی دیگر لاک (1969) با ارائه یک تعریف از رضایت شغلی، از منظر دیگری نظریه دوعاملی را نقد کرد. به زعم لاک رضایت یا عدم رضایت تابعی است از رابطه میان آنچه که فرد از شغل خود انتظار دارد و آنچه که از آن به دست می‌آورد. از این رو رضایت کامل نداشتن، به معنای شکست در برآورده کردن تمامی عناصری است که فرد از شغل خود انتظار دارد. به این ترتیب مدعی شد که هرزبرگ در دسته‌بندی عناصر به جای رضایت و عدم رضایت باید شکست و موفقیت را قرار می‌داد و از پاسخ‌دهندگان در مورد عوامل موفقیت یا شکست در شغل سؤال می‌کرد [40].



### 3-3- فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده کارکنان جامعه مورد بررسی از مدل دوعاملی هرزبرگ تبعیت می‌کند.

فرضیه دوم: عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده مدل هرزبرگ از یکدیگر مستقل هستند.

### 4- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر اجرا، توصیفی و از منظر هدف، یک پژوهش کاربردی است. از منظر اندازه پژوهش نیز در گروه مطالعات موردی دسته‌بندی می‌شود. همچنین از نظر اندازه‌گیری و تحلیل داده‌ها یک پژوهش کمی محسوب می‌شود. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه‌ای است که توسط تک هونگ و واحید<sup>1</sup> در سال 2011 در مجله آکادمی مدیریت آسیا، به چاپ رسید [41]. این پرسشنامه در دو بخش عوامل بهداشتی با 6 خرده‌معیار و عوامل انگیزاننده شامل پنج خرده‌معیار در طیف پنج‌گانه لیکرت تنظیم شد و دارای 30 سؤال است. جدول 1 تعداد سؤال‌های و پایایی مربوط به هر عامل را نشان می‌دهد.

جدول 1 پایایی پرسشنامه پژوهش به تفکیک هر عامل

سازه	متغیر	سؤال‌های	پایایی
عوامل انگیزشی	موفقیت	3-1	0/801
	پیشرفت	5-4	0/606
	نفس کار	8-6	0/638
	قدردانی	11-9	0/890
	رشد	14-12	0/896
عوامل نگه‌دارنده	سیاست‌های شرکت	17-15	0/706
	ارتباط با همکاران	20-18	0/782
	امنیت شغلی شغلی	23-21	0/808
	ارتباط با سرپرستان	26-24	0/816
	پول	28-27	0/513
	شرایط کاری	30-29	0/732
کل پرسشنامه		30-1	0/848

1. Teck-Hong & Waheed



جامعه مورد بررسی یک شرکت تولیدکننده قطعات الکترونیکی است که دارای دو واحد فعال در تهران و شیراز است. کارکنان مجتمع تهران در واحدهای پژوهش و توسعه و کارکنان مجتمع شیراز در واحدهای تولیدی شاغل هستند. پرسشنامه پژوهش به صورت تمام شمار در میان 300 کارمند شرکت توزیع شد که 190 پرسشنامه قابل بررسی به محققان عودت شد. جدول 2 اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

جدول 2 اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش

طبقات و تعداد افراد در هر طبقه براساس معیارهای جمعیت‌شناختی پژوهش					ویژگی‌های جامعه	
فوق دیپلم و کمتر	32 نفر	لیسانس	102 نفر	فوق لیسانس	56 نفر	تحصیلات
کمتر از 5 سال سابقه	33 نفر	بین 5-15 سال سابقه	116 نفر	بیش از 15 سال سابقه	41 نفر	سابقه کاری
مدیر ارشد	14 نفر	مدیر میانی	37 نفر	کارشناس	129 نفر	جایگاه
شیراز	70 نفر	تهران	120 نفر			محل خدمت

برای تحلیل اطلاعات نیز از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار SPSS16 استفاده شد. این نرم‌افزار در تحلیل عاملی، سه گزارش تولید می‌کند. در گزارش اول متغیرهای پژوهش توصیف می‌شوند. در گام دوم، آزمون کایزر مایر برای سنجش کفایت نمونه تولید می‌شود. در گام سوم نیز بار عاملی عوامل به روش‌های مختلف از جمله روش واریانس کس ارائه می‌شود.

## 5- یافته‌های پژوهش

در گام اول عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده شهرهای تهران و شیراز با آزمون تحلیل واریانس مقایسه شدند. جدول 3 نشان می‌دهد که در سطح اطمینان 95 درصد در میان کارکنان تهران و شیراز در انگیزه‌های موفقیت، امنیت شغلی و سرپرستی تفاوت‌های معناداری وجود دارد.



جدول 3 توصیف عوامل انگیزاننده و نگهدارنده شیراز

	شیراز		تهران		ANOVA	
	N	Mean	N	Mean	F	Sig.
موفقیت	70	3/54	120	3/22	5/13	0/03
پیشرفت	70	3/49	120	3/33	1/12	0/29
نفس کار	70	3/75	120	3/7	0/20	0/66
قدردانی	70	2/85	120	2/74	0/45	0/51
رشد	70	3/21	120	2/98	1/99	/16
سیاست‌های شرکت	70	2/98	120	2/8	1/94	0/17
ارتباط با همکاران	70	3/67	120	3/47	2/67	0/1
امنیت شغلی	70	3/34	120	3/07	4/19	0/04
ارتباط با سرپرستان	70	3/28	120	2/95	4/48	0/04
پول	70	3/02	120	2/73	2/47	0/12
شرایط کاری	70	3/05	120	2/93	0/64	0/42

همان‌گونه که پیشتر ذکر شد، نرم‌افزار SPSS برای سنجش کفایت تعداد نمونه، آزمون کایزمایر را تولید می‌کند. براساس مقادیر گزارش شده در جدول 4 تعداد نمونه جمع‌آوری شده (تهران 120 و شیراز 70) برای ادامه پژوهش و دسته‌بندی عوامل کفایت می‌کنند.

جدول 4 آزمون کایزر مایر برای سنجش کفایت نمونه‌ها (تهران و شیراز)

	شیراز	تهران	
اندازه‌گیری نمونه‌گیری کفایت Kaiser-Meyer-Olkin Measure	0.857	0.888	
آزمون بارتلت از کرویت	تقریب Approx	903/562	755.842
	df	66	66
	Sig.	0.000	0.000



پس از بررسی کفایت نمونه، گام بعدی دسته‌بندی عوامل با تحلیل عاملی است. براساس مقادیر گزارش شده در جدول 5 عوامل انگیزشی تهران و شیراز به صورت یکسان دسته‌بندی نمی‌شوند. از این رو فرضیه پژوهش مبنی بر یکسان بودن عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده در تهران و شیراز تأیید نمی‌شود. همان‌گونه که در این جدول مشاهده می‌شود، تفاوت‌هایی نیز در دسته‌بندی انجام شده با عوامل هرزبرگ وجود دارد. در واقع آزمون تحلیل عاملی نشان داد که عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده جامعه مورد بررسی، به خصوص کارکنان مجموعه تهران با عوامل ذکر شده در نظریه هرزبرگ متفاوت است.

یافته‌ها نشان داد که در شهر تهران از میان پنج عامل ذکر شده در مدل هرزبرگ سه عامل رشد، قدردانی و پیشرفت در گروه عوامل انگیزاننده و عوامل موفقیت و نفس کار در گروه عوامل نگه‌دارنده قرار می‌گیرند. علاوه بر این در میان کارکنان تهران، چهار عامل پول، شرایط کاری، سیاست‌های شرکت و ارتباط با سرپرست (که در مدل هرزبرگ عوامل نگه‌دارنده ذکر شده بودند) عوامل انگیزاننده و ارتباط با همکاران، یک عامل بهداشتی است. نکته قابل توجه در پژوهش آن است که امنیت شغلی، در هیچ یک از گروه‌های بهداشتی و نگه‌دارنده دسته‌بندی نمی‌شود. در واقع در شهر تهران، امنیت شغلی یک عامل مستقل محسوب می‌شود.

اما در خصوص شهر شیراز عوامل رشد، قدردانی، نفس کار، موفقیت و شرایط کاری عوامل انگیزاننده محسوب می‌شوند. در واقع نظرهای کارکنان شهر شیراز با نظریه هرزبرگ هماهنگی بیشتری دارد. البته وجود عامل شرایط کاری در میان عوامل انگیزاننده شیراز تنها عامل تفاوت با این نظریه محسوب می‌شود. از سوی دیگر همان جدول نشان می‌دهد که قدردانی، ارتباط با سرپرست، سیاست‌های شرکت، امنیت شغلی و ارتباط با همکاران، عوامل بهداشتی شهر شیراز محسوب می‌شوند. نکته قابل توجه در پژوهش این است که بار عاملی متغیر پول به اندازه‌ای است که در هیچ یک از گروه‌های انگیزاننده و نگه‌دارنده دسته‌بندی نمی‌شود. در واقع در میان کارکنان واحد شیراز، پول یک عامل مستقل است.



جدول 5 مقایسه عوامل انگیزاننده و نگهدارنده با نظریه دو عاملی هرزبرگ

شهر متغیر	نظریه هرزبرگ		واحد تهران		واحد شیراز	
	انگیزاننده	نگه‌دارنده	انگیزاننده	نگه‌دارنده	انگیزاننده	نگه‌دارنده
قدردانی	■		0/869			.695
رشد	■		0/816		0/788	
پیشرفت	■		0/66		0/753	
نفس کار	■			0/817	0/728	
موفقیت	■			0/667	0/811	
امنیت شغلی		■				0/769
ارتباط با کارمندان		■		0/807		0/753
ارتباط با سرپرستی		■	0/782			0/694
پول		■	0/772			
شرایط کاری		■	0/76		0/669	
سیاست‌های شرکت		■	0/694			0/619

علاوه بر این به منظور بررسی استقلال عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده که در مدل هرزبرگ به عنوان یک پیش‌فرض ذکر شده است، از آزمون تعامد<sup>1</sup> استفاده شد. براساس این آزمون، وقتی دو بردار از یکدیگر مستقل باشند، همبستگی میان آنها صفر خواهد بود. معمولاً یکی از آزمون‌هایی که برای سنجش تعامد استفاده می‌شود، همبستگی پیرسون است. همبستگی پیرسون که در میان تمام عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده انجام شده و مقادیر آن در جدول 6 ارائه شده است، نشان می‌دهد که در سطح اطمینان 99 درصد و یا 95 درصد این عوامل از یکدیگر مستقل نیستند و رابطه معناداری میان بیشتر متغیرها مشاهده می‌شود. استثنای موجود به رابطه میان پول و نفس کار و همچنین رابطه میان ارتباط با همکاران و پیشرفت مربوط می‌شود. از این رو پیش‌فرض موجود در نظریه هرزبرگ مبنی بر اینکه عوامل انگیزاننده و

1. Orthogonality Test



نگه‌دارنده از یکدیگر مستقل هستند، تأیید نمی‌شود. بنابراین این ادعا که متضاد رضایت‌مندی، نارضایت‌مندی نیست؛ مورد تردید است.

جدول 6 آزمون تعامد میان عوامل نگاه‌دارنده و انگیزاننده

متغیرها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
موفقیت (1)	1	0.496 0.000	0.521 0.000	0.532 0.000	0.557 0.000	0.527 0.000	0.480 0.000	0.547 0.000	0.465 0.000	0.369 0.000
پیشرفت (2)		1	0.330 0.000	0.528 0.000	0.591 0.000	0.540 0.000	0.101 0.255	0.391 0.000	.433 0.000	.399 0.000
نفس کار (3)			1	0.214 0.015	0.237 0.007	0.280 0.001	0.460 0.000	0.360 0.000	0.186 0.035	0.107 0.226
قدردانی (4)				1	0.749 0.000	0.538 0.000	0.162 0.067	0.542 0.000	0.739 0.000	0.607 0.000
رشد (5)					1	0.575 0.000	0.239 0.006	0.609 0.000	0.575 0.000	0.531 0.000
سیاست‌های شرکت (6)						1	0.263 0.003	0.589 0.000	0.470 0.000	0.520 0.000
ارتباط با همکاران (7)							1	0.371 0.000	0.223 0.011	0.182 0.039
امنیت شغلی (8)								1	0.501 0.000	0.442 0.000
ارتباط با سرپرست (9)									1	0.569 0.000
شرایط کاری (11)										0.000
	0.594 0.000	0.515 0.000	0.239 0.006	0.609 0.000	0.607 0.000	0.546 0.000	0.255 0.003	0.446 0.000	0.549 0.000	0.594 0.000



## 6- نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی انتقادهای وارد بر نظریه هرزبرگ بود. به این منظور دو فرضیه تدوین شد که فرضیه اول به دسته‌بندی عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده هرزبرگ می‌پرداخت و فرضیه دوم استقلال میان عوامل بهداشتی و انگیزشی را بررسی می‌کرد. در این راستا استفاده از پرسشنامه و بهره‌گیری از آن - به جای روش روایت اتفاقات مهم - و اجرای آزمون‌های متعدد آماری نشان داد که انتقادهای وارد بر نظریه هرزبرگ صحیح است.

در خصوص فرضیه اول پژوهش، استفاده از آزمون تحلیل عاملی نشان داد که عوامل نگه‌دارنده و انگیزاننده را می‌توان به چهار عامل گسترش داد که در آن پول و امنیت شغلی دو متغیر مستقل از عوامل مطرح شده در نظریه هرزبرگ محسوب می‌شوند که این یافته با نتایج پژوهش راتووت و اوگونالا که در تایلد انجام شده است، همسو است.

علاوه بر این براساس یافته‌های هوس و ویگور در یک شرکت مشابه عوامل موفقیت و نفس کار - برای کارکنان شیراز - عامل انگیزاننده و همان عوامل برای کارکنان دیگر - شهر تهران - عامل نگه‌دارنده است. همچنین همان‌گونه که این دو در پژوهش‌های خود ذکر کرده‌اند، عامل موفقیت یک عامل نگه‌دارنده است و در گروه عوامل انگیزاننده قرار نمی‌گیرد که این یافته با نتایج پژوهش هیون و او (2011) - که با مشارکت افسران لجستیک و سربازان واحد سرو غذا در ارتش کره انجام شده است - هم‌راستا است. در پژوهش اخیر مشاهده شد که از منظر افسران، موفقیت و شرایط کاری عوامل انگیزاننده محسوب می‌شوند. لیکن از نظر سربازان، سرپرستی و استقلال عمل، عوامل بهداشتی محسوب می‌شوند [42].

علاوه بر این در میان کارکنان شهر شیراز، پول یک عامل مستقل محسوب می‌شود. یکی از توجیه‌های قابل ارائه در این زمینه را می‌توان به شیوه پرداخت دستمزد در این واحد نسبت داد. در واقع بر اساس نظر گرهارت و فانگ (2014) پرداخت به کارکنان بر اساس سه معیار نتیجه‌گرایی (فروش، سود، یا بازده تولید) رفتارگرایی (ارزیابی مشتریان و سرپرستان) و یا تلاش فرد یا گروه (سازمان، گروه، دپارتمان) قابل انجام است [43]. به دلیل آنکه واحد شیراز یک واحد تولید مکانیزه است و از آنجا که در این شیوه تولید، میزان تولید کارکنان به وسیله ظرفیت ماشین‌ها و تجهیزات محدود می‌شود، از این رو کارکنان شیراز به میزان دریافتی خود



آگاهی داشته و تلاش آنان تأثیر چندانی بر افزایش درآمد کارکنان ندارد. به این ترتیب پول برای کارکنان این مجتمع جنبه انگیزشی یا بهداشتی ندارد.

لیکن کارکنان مجتمع تهران به فعالیت‌های پژوهشی فناورانه مشغول هستند، از این رو پرداخت‌های آنان براساس ارزیابی مدیران تعیین می‌شود. در این صورت به موضوع سرپرستی و دریافتی ناشی از ارزیابی‌ها حساس هستند. علاوه بر این از آنجا که هزینه‌های معیشت در شهر تهران بیشتر از شهر شیراز است، پول یک عامل انگیزاننده قوی برای کارکنان تهران محسوب می‌شود. در واقع همان‌گونه که پژوهش‌های آدیگون (1998) - که روی کارکنان قبرسی و ترک‌تبار انجام شده است - نشان داد در کشورهای جهان سوم پول ابزار اصلی ارضای بسیاری از نیازها از جمله نیازهای اولیه و نیازهای مرتبط با آن محسوب می‌شود. از این رو در جوامعی که هزینه معیشت در آنها بالا است پول به عنوان یک عامل انگیزشی خود را نشان می‌دهد [44]. از سوی دیگر این یافته با پژوهش‌های اوساگامی و پارک که در سال 2006 و به منظور بررسی سطوح انگیزشی کارکنان کره‌ای و ژاپنی انجام شده است، هم‌راستا است که در آن ادعا شده برای کارکنان این دو کشور، پول یک عامل انگیزشی بسیار قوی محسوب می‌شود [45].

علاوه بر این پژوهش لام (2011) - که در خصوص تجاری‌سازی فعالیت‌های محققان انجام شده است - نشان داد که برای محققان گرفتن جوایز و نشان‌ها از عوامل انگیزشی محسوب می‌شود [46]. به این ترتیب در مجتمع تهران که کارکنان به فعالیت‌های پژوهش توسعه مشغول هستند، باید شاهد توجه و علاقه کارکنان به جوایز و نشان‌ها باشیم، اما از آن جایی که در سیستم ارزیابی عملکرد تهران از نشان‌ها و جوایز استفاده نمی‌شود، پول جایگزین تمامی روش‌های انگیزشی این دسته از کارکنان شده است.

در خصوص استقلال نیاز امنیت در مجتمع تهران باید عنوان کرد که ماهیت فعالیت‌های پژوهش توسعه دانش‌بنیان که عموماً فعالیت‌هایی تخصصی و زمان‌بر هستند؛ به گونه‌ای که موجب می‌شود ارزیابی توانایی محققان در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نباشد. علاوه بر این به واسطه انتقال فناوری و تخصصی شدن فعالیت‌های کارکنان این مجتمع، محققان از استمرار حضور خود در سازمان مطمئن هستند. از این رو عامل مذکور به عنوان یک عامل مستقل از نیازهای انگیزشی و بهداشتی ظاهر شده است.



در خصوص فرضیه دوم پژوهش نیز، آزمون تعامد نشان داد که میان عوامل انگیزاننده و نگه‌دارنده مطرح شده در مدل هرزبرگ همبستگی معناداری مشاهده می‌شود. در واقع برخلاف نظر هرزبرگ این عوامل از یکدیگر مستقل نیستند. این یافته با نتایج پژوهش هوس و ویگور [31] پژوهش برل، پاور و ویلیامسون [28] و پژوهش لوندنبرگ، گودمندسون و آندرسون [47] همسو است. از این رو وجود دو بعد یا دو طیف مستقل در این نظریه تأیید نمی‌شود. در واقع همان‌گونه که آمابیل (1993) نشان داده است، عوامل انگیزاننده و بهداشتی از یکدیگر مستقل نیستند بلکه انگیزه‌های درونی و بیرونی مکمل یکدیگر بوده و نقش هم‌افزایی بر یکدیگر دارند. در واقع بهترین حالت از رضایت شغلی زمانی ایجاد می‌شود که عوامل انگیزشی ترکیبی از انگیزه‌های درونی و بیرونی باشد [48].

با توجه به چرخش عوامل نگه‌دارنده و بهداشتی در هر دو مجتمع تهران و شیراز به مدیران مجموعه پیشنهاد می‌شود که از تجویز سیاست‌های تشویقی و انگیزشی یکسان در کل شرکت اجتناب نموده و متناسب با فضای موجود در هر مجتمع برنامه‌های بهداشتی و انگیزشی را برنامه‌ریزی و اجرا کنند.

علاوه بر این از آن جایی که پول به عنوان یک عامل انگیزشی شناخته شده است، باید با برنامه‌ریزی نسبت به معرفی سایر ابزارهای تشویقی در سازمان نظیر اعطای نشان‌ها و مدال‌ها به کارکنان اقدام نمود. براساس توصیه هرزبرگ اگر پول که می‌باید یک عامل نگه‌دارنده باشد به یک عامل انگیزشی تبدیل شود باید منتظر مرگ روح انسانی و خلاقیت در سازمان بود [22].

در خاتمه باید عنوان کرد که برخی از نتایج این پژوهش با نظریه هرزبرگ متفاوت بود. اگرچه این تفاوت‌ها به ابزار پژوهش باز می‌گردد، اما تغییرات انجام شده در ابزار پژوهش به منظور برطرف کردن نقدهای وارد بر نظریه دوعاملی انجام شده است. در پایان به محققان پیشنهاد می‌شود با تکرار این آزمایش، پژوهش‌های مشابه را اجرا کنند. شاید نتایج پژوهش آنان خط بطلانی بر دستاوردهای پژوهش حاضر بوده و تصادفی بودن نتایج بدست آمده را نشان دهد.



## 7- منابع

- [1] اصل ایروان م.، اخوان بهبهانی ع.، نصرتی نژاد ف.، غلام‌رضانژاد ع.؛ بررسی ارتباط عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی با رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی یاسوج براساس نظریه انگیزشی هرزبرگ؛ فصلنامه علوم پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی، دوره 20، شماره 1، 1389.
- [2] قره‌خانی ح.، کوزه‌چیان ه.، احسانی م.؛ بررسی انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی براساس نظریه هرزبرگ، حرکت؛ دوره 36، 1387.
- [3] محسن‌پور، ل.، ناوی‌پور ح.، احمدی ف.؛ بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی براساس دوایر کیفیت بر رضایت شغلی پرستاران از دیدگاه هرزبرگ؛ مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، دوره 3، شماره 4، 1384.
- [4] برادران کاظم‌زاده ر.، هاشمی م.؛ بررسی عوامل انگیزش شغلی در سازمان براساس نظریه هرزبرگ و ارائه دو مدل اندازه‌گیری پیشنهادی برای عوامل انگیزشی و بهداشتی (مطالعه موردی: شرکت توسعه صنایع نفت و انرژی)؛ شریف ویژه علوم مهندسی، مرداد و شهریور، دوره 25، شماره 49، 1388.
- [5] جباری ف.، رجایی‌پور س.، جعفری ا.؛ بررسی مقایسه‌ای میزان انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان براساس تئوری هرزبرگ؛ دو ماهنامه پزشکی - پیراپزشکی، شماره 1، 1383.
- [6] لشگرآرا ف.، محرمی ر.؛ رضایت شغلی کارشناسان ترویج سازمان جهاد کشاورزی استان قزوین براساس تئوری دو عاملی هرزبرگ؛ پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، سال سوم، شماره 3، 1389.
- [7] Russell J. K.; Theory testing: The lessons of the Herzberg controversy; *Emerald Backfiles*, 2007.
- [8] Behling O., Labovitz G., Kosmo R.; The Herzberg controversy: A critical reappraisal; *The Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 1968.



- [9] Malik M.E., "Naeem B.; Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation"; *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No.11, 2012.
- [10] Hinton L.B.; "An empirical investigation of the Herzberg methodology and two-factor theory"; *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3, No.2, 1968.
- [11] King N.; Clarification and evaluation of two- factor theory of job satisfaction; *Psychological Bulletin*, Vol. 74, No.1, 1970.
- [12] Schnider J. & Locke E.A.; "A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision"; *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.6, 1971
- [13] Sachau D. A.; "Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement"; *Human Resource Development Review*, Vol.6, No.2, 2007.
- [14] Denisi A. S., Wilson M. S., Biteman J.; "Research and practice in HRM: A historical perspective"; *Human Resource Management Review*, Vol. 24. No.2, 2014.
- [15] Wrenn R.; "Management and work humanization"; *Critical Sociology*, 1982.
- [16] Spagnoli P., Caetano A., Santos S.C.; "Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time?"; *Journal of Business Research*, Vol.65, No.2, 2012.
- [17] Latham G. P., Ernst C.T.;"Keys to motivating tomorrow's workforce"; *Human Resource Management Review*, Vol. 16. No.1 , 2006.
- [18] Herzberg F.; One more time: How do you motivate employees?; *Harvard Business Review*, September-October 1987.
- [19] Smerek R. E., Peterson M.; Examining Herzberg's Theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a University, *Research in Higher Education*; Vol.48, No.2, 2007.
- [20] Ananaba T.O.J.; *Management by motivation, engineering management International*; Vol. 1, 1981.



- [21] Pallone N. J.; "Hurley R.B., Rickard F.S.; Emphases in job satisfaction research: 1968-1969"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.1, No.1, 1971.
- [22] Herzberg F.; "Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization"; *Organizational Dynamics*, Vol.3, Issue.2, 1974.
- [23] Rao S. G.V.;"Theoretical and empirical consideration of the two-factor theory of job satisfaction"; *Indian Journal of Industrial Relation*, Vol.7, No.3, 1972.
- [24] [24] Bassett-Jones N., Lloyd G.C.; Does Herzberg's motivation theory have staying power?; *Journal of Management Development*, Vol.24, No.10, 2005.
- [25] Flanagan J. C.; "The critical incident technique"; *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No.4, 1954.
- [26] ارشدی گ.؛ انگیزش شغلی؛ تاریخچه، نظریه، پژوهش، عمل، تهران: انتشارات جاودانه، جنگل، 1389.
- [27] Gordon M. E., Pryor N. M., Harris B.V.; An examination of scaling bias in Herzberg's Theory of job satisfaction; *Organizational Behavior and Human performance*, Vol.11, No.1, 1974.
- [28] Berl R., Powell T., Williamson N. C.; "Industrial sale force satisfaction and performance with Herzberg's theory"; *Industrial Marketing Management*, Vol.13, 1984.
- [29] Behling O., Labovitz G., Kosmo R.; "The Herzberg controversy: A critical reappraisal"; *The Academy of Management Journal*, Vol.11, No.1, 1968.
- [30] Tietjen M. A, Myers R. M.; "Motivation and job Satisfaction"; *Management decision*, Vol.34, No.4, 1998.
- [31] House R., Wigdor L. A.; "Herzberg dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism"; *Personnel Psychology*, Vol.20, No.4, 1967.
- [32] Locke E. A.; "The motivation sequence, the motivation Hub, and the motivation core"; *Organizational Behavior and Human decision Processes*, Vol.50. No.1, 1991.
- [33] Ewen R. B.; "Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory"; *Journal of Applied Psychology*, Vol.48, No.1, 1964.



- [34] Tesavrita C., Suryadi D.; Identification of Herzberg's motivator-hygiene factors for SME workers: Case study of SME in bandung, Indonesia"; *International Conference on Small and Medium Enterprises Development*, Vol. 4, 2012.
- [35] Rathavoot R., Ogunlana S.O.; "Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai Construction industry"; *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol.10, No.5, 2003.
- [36] Rupande S.; "Personality, needs and two-factor theory of work motivation"; *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 16, No.2, 1980.
- [37] Furnham A., Eracleous A.; "Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five"; *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, No.8, 2009.
- [38] [38] Andrisiani P.J., Miljus R.C.; "Individual differences in preferences for intrinsic versus extrinsic aspects of work"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol.11, No.1, 1977.
- [39] Rowland E. K., Chidozie F. C.; The validity of Herzberg's dual-factor theory on job satisfaction of political marketers; *African Research Review*, Vol.6, No.24, 2012.
- [40] Locke E.; What is job satisfaction?; *Organizational behavior and human performance*; Vol. 4, 1969.
- [41] Teck-Hong T., Waheed A.; "Herzberg's motivation-hygiene and job satisfaction in the Malaysian retail sectors: Mediating effects of love of money"; *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 2011.
- [42] Hyun S. , Oh, H.; "Reexamination of Herzberg's two-factor theory of motivation in the Korean army food service operations"; *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 14, No.1, 2011.
- [43] Gerhart B., Fang M.; "Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects"; *Human Resource Management Review*, Vol. 24. No.1, 2014.

- [44] Adigun I.; "Generalizability of theory of job attitudes: A cross-cultural view: research note"; *International Journal of Public Administration*, Vol.21, No.11, 1998.
- [45] Usugami J., Park K.Y.; "Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: Empirical study on employee motivation management of Japanese affiliated companies in Korea"; *International Journal of human Resource Management*, Vol.17, No.2, 2006.
- [46] Lam A.; What motivates academic scientists to engage in search commercialization: Gold, ribbon or puzzle?; *Research Policy*, Vol.40, No.4, 2011.
- [47] Lundberg C., Gudmundsun A., Andersson T.D.; Herzberg's two-factor theory of motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism; *Tourism Management*, Vol.30, No.4, 2009.
- [48] Amabile T.M.; "Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace"; *Human Resource Management Review*, Vol.3, No.3, 1993.

## کاربرد نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده بر پذیرش بازاریابی الکترونیک از سوی کارشناسان کشاورزی

سید جابر علویون<sup>1\*</sup>، محمد چیدری<sup>2</sup>، محمدصادق اللهیاری<sup>3</sup>

- 1- دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- 2- استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 3- دانشیار گروه مدیریت کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران

پذیرش: 1393/9/23

دریافت: 1393/1/29

### چکیده

هدف مطالعه حاضر تحلیل عواملی است که باعث می‌شود تا کارشناسان کشاورزی به کاربران بازاریابی الکترونیک کشاورزی تبدیل شوند. در پژوهشی توصیفی همبستگی، متغیرهای پژوهش در قالب نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده اولویت‌بندی شدند، همبستگی بین متغیرها با پذیرش محاسبه و مؤثرترین متغیرها بر پذیرش، از روش رگرسیون لجستیک تعیین گردید. نتایج نشان داد هر سه عامل باور رفتاری (نگرش)، باور اصولی (هنجار ذهنی) و باور کنترلی (کنترل رفتاری درک شده) بر پذیرش مؤثر بودند. از بین توانایی‌ها و مهارت‌های فردی، متغیر اشتغال در کشاورزی، بیش‌ترین سهم را بر پذیرش داشت که مربوط به باور کنترلی پاسخ‌دهندگان می‌شد. بعد از آن به ترتیب باور مثبت نسبت به بازاریابی الکترونیک و اعتقاد به تأثیر آن بر کاهش واسطه‌های سنتی، از متغیرهایی بودند که به عامل باور رفتاری اختصاص داشتند و در شکل‌گیری نگرش کارشناسان نقش مهم‌تری به خود اختصاص دادند. در نهایت نیز شرکت‌های کشاورزی، مؤثرترین متغیر در بین دیگر مؤلفه‌های تأثیرگذار بازار کشاورزی بر هنجار ذهنی کارشناسان بودند که در عامل باور اصولی قرار داشت. پاسخ‌دهندگان در شرایط فعلی، شبکه شرکت‌های خدمات مشاوره کشاورزی با نقشی واسطه‌ای بین تولیدکنندگان و مشتریان را گزینه مناسبی



در بازاریابی الکترونیک برای کشاورزان محلی انتخاب کردند تا شرکت‌ها از طریق سامانه مجازی، بدون ایفای نقش مستقیم در خرید و فروش، صرفاً به ارائه اطلاعات محصول کشاورزان به متقاضیان بپردازند.

**واژه‌های کلیدی:** پذیرش بازاریابی الکترونیک، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، مدل واسطه‌ای بازاریابی الکترونیک کشاورزی.

## 1- مقدمه

توسعه اقتصادی ایران در مرحله گذار از اقتصاد عامل محور<sup>1</sup> به اقتصادی بر پایه کارآیی<sup>2</sup> می‌باشد. رتبه 25 جهانی در تولید ناخالص داخلی و رتبه 17 در حجم بازار داخلی [1، ص 203] از مزیت‌های اقتصادی کشور محسوب می‌شود و این فرصت را فراهم می‌کند که با اتکا به وسعت سرزمینی و دسترسی عوامل تولید و مصرف به این بازار، منجر به افزایش بهره‌وری شود. در این بین بخش کشاورزی و بازار آن که 10 درصد تولید ناخالص داخلی و 22 درصد جمعیت فعال اقتصادی را به خود اختصاص داده است [2، ص 116]، نقشی تعیین‌کننده دارد. با وجود اینکه نزدیک به 40 درصد از افراد شاغل روستایی در بخش کشاورزی فعالیت دارند، اما فقط 16 درصد درآمد خالص خانوار روستایی از کشاورزی تأمین می‌شود و 84 درصد به درآمدهای متفرقه، مشاغل آزاد و حقوق‌بگیران اختصاص پیدا کرده است [3، ص 22]. یکی از راهکارهای افزایش درآمد روستاییان از کشاورزی، ایجاد فضای جدید کسب و کار الکترونیکی و فراهم کردن فرصت حضور کشاورزان به عنوان فروشنده در بازار می‌باشد. شرکت‌های روستایی با کمک ICT می‌توانند اطلاعات متنوعی از عملیات زراعی تا فعالیت‌های بازاریابی و فروش را در اختیار روستاییان قرار دهند [4، صص 11-14]. بازاریابی الکترونیک کشاورزی، به حذف واسطه، کاهش هزینه و یافتن مشتری کمک مؤثری می‌کند. بیشتر کشاورزان صاحب زمین‌های کوچکی هستند و سرمایه اندکی دارند. بنابراین موضوع مهم این است که چه سیستمی طراحی شود تا به فروش اینترنتی محصول آنها کمک شود [5، ص 2]. در حالی که تجارت الکترونیک خرده‌فروشی در سطح بنگاه مصرف‌کننده در کشورهای شرق آسیا (کره

---

1. Factor-Driven  
2. Efficiency-Driven



جنوبی با رتبه 2، تایوان با رتبه 6 و ژاپن با رتبه 7) و حوزه جنوبی خلیج فارس (امارات با رتبه 21 و قطر با رتبه 33) توسعه یافته، اما این فرآیند در ایران (رتبه 116 جهانی) آن چنان مورد استقبال قرار نگرفته است [6، ص 342]. ایجاد زیرساخت‌های لازم در تجارت الکترونیک به همراه سرمایه انسانی مناسبی که در کشور (رتبه 34 در نیروی انسانی مهندس و متخصص) [1، ص 203] وجود دارد، دستیابی به توسعه اقتصادی و تحول در بازار سستی کشاورزی را میسر خواهد کرد. هدف اصلی این پژوهش مطالعه متغیرهایی است که کارشناسان کشاورزی را ترغیب به پذیرش بازاریابی الکترونیک در سطح محلی و خرده‌فروشی می‌کند که برای این منظور اهداف اختصاصی به این شرح مورد توجه قرار گرفت: اولویت‌بندی و تحلیل همبستگی در تعیین ارتباط متغیرها با افزایش پذیرش، تحلیل لجستیک در شناسایی مؤثرترین متغیرها بر پذیرش، شناسایی شبکه و مدل بازاریابی الکترونیک کشاورزی برای کشاورزان خرده‌مالک.

## 2- پیشینه پژوهش

در ارتباط با پذیرش فناوری با استفاده از نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، پژوهش‌های مختلفی از جمله پذیرش مدل بنگاه مصرف‌کننده بازاریابی الکترونیک در شرکت‌های کشاورزی [7، ص 261]، اثر نوآوری بر پذیرش مدل بنگاه مصرف‌کننده تجارت الکترونیک [8، صص 2830-2847]، پذیرش خدمات پیامک تلفن همراه [9، صص 21-39]، مطالعات بانکداری الکترونیک [10، صص 21-44؛ 11، صص 1-19؛ 12، صص 44-58]، استفاده از خدمات آن‌لاین در مزایده‌ها [13، صص 102-116] و استفاده از تجارت الکترونیک در کسب و کارهای کوچک [14، ص 213] انجام گرفته است.

همچنین از مطالعات صورت گرفته در زمینه پذیرش فناوری و تجارت الکترونیک از سوی فعالان بخش کشاورزی (کارشناسان و تولیدکنندگان) می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: در بررسی نگرش کارشناسان جهاد کشاورزی و تعاون روستایی گیلان نسبت به بازاریابی الکترونیک که توسط علویون (1390) صورت گرفت، متغیرهای کاهش واسطه و سهولت در خرید، از مهم‌ترین کارکردهای بازاریابی الکترونیک از دیدگاه پاسخ‌دهندگان محسوب



می‌شدند. همچنین متغیر وضعیت معامله‌های سنتی کشاورزی، عاملی تأثیرگذار بر نگرش کارشناسان بود که به اعتقاد آنها، تجار و فضای سنتی بازار یکی از عوامل مهم در عدم تحقق بازاریابی الکترونیک کشاورزی بودند. بیشتر کارشناسان اعتقاد داشتند که شبکه تعاونی‌های روستایی، در صورت ارتقای زیرساخت، گزینه مناسبی برای بازاریابی الکترونیک خواهد بود [15، صص 59-66].

یعقوبی و همکاران (1389) در شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش خدمات دفاتر ICT از دیدگاه کارشناسان فناوری اطلاعات سازمان‌های روستایی سیستان و بلوچستان، نگرش روستاییان نسبت به مطلوب بودن استفاده از فناوری را مهم‌ترین عامل پذیرش دانستند و بعد از آن عامل اعتماد روستاییان به شایستگی و حسن نیت متولیان ارائه خدمات الکترونیکی و عامل ارتباط شغلی به مفهوم نقش پشتیبانی دفاتر در امور شغلی روستاییان بر پذیرش نقش داشتند [16، صص 5-20].

ادیبی و خالدی (1386) در بررسی رابطه بین عوامل فردی و اجتماعی کاربران ICT با میزان پذیرش ICT در سازمان جهاد کشاورزی چهارمحال و بختیاری، بین ویژگی‌های فردی سن، جنسیت، محل خدمت با پذیرش ارتباط معناداری یافتند، اما بین تأهل و تحصیلات با پذیرش ارتباطی گزارش نشد. همچنین بین ویژگی‌های اجتماعی از جمله کاربرد رایانه و اینترنت در خانواده با پذیرش ارتباط مثبتی وجود داشت، اما بین دوره‌های آموزشی و پذیرش رابطه معناداری نبود [17، صص 87-118].

علویون و اللهیاری (2013) در بررسی پذیرش بازاریابی الکترونیک از سوی شالی‌کاران گیلانی و با استفاده از شاخص اجتماعی فرهنگی، به این نتیجه رسیدند که دو متغیر شامل تجربه حضور شالی‌کاران در دفاتر ICT برای دریافت خدمات الکترونیکی و مهارت فردی اینترنت بر پذیرش تأثیرگذارند. بین سن شالی‌کاران، مالکیت و تحصیلات با پذیرش ارتباطی یافت نشد و دلیل آن نقش مثبت دفاتر روستایی در جلب اعتماد کشاورزان بود که باعث شد افراد با سن، تحصیلات و مالکیت مختلف، دیدگاه یکسانی بر پذیرش داشته باشند. بیشتر پاسخ‌دهندگان تمایل زیادی به استفاده از روش بازاریابی الکترونیک در شبکه دفاتر ICT برای عرضه محصولات خود داشتند [18، صص 400-406].



براساس نتایج به دست آمده توسط خلیلی‌مقدم و خاتون‌آبادی (2013) در ارتباط با متقاضیان خدمات از مرکز ICT قرن‌آباد، همبستگی بین ویژگی‌هایی فردی همچون جنسیت، تأهل، سن، تحصیلات، مهارت رایانه و اینترنت با پذیرش تأیید شد. همچنین عوامل اجتماعی مانند دسترسی و دانش اعضای خانواده به رایانه، نگرش مثبت به ICT و تحصیلات خانواده بر پذیرش کاربران مؤثر بودند، اما ارتباط معناداری بین وضعیت اقتصادی با پذیرش وجود نداشت [19، صص 1083-1094].

کیزا و پدرسون<sup>1</sup> (2012)، عوامل مؤثر در دسترسی کشاورزان خرده‌پا اوگاندا به اطلاعات بازار را شامل دستیابی به تسهیلات، عضویت در انجمن کشاورزان، مراکز اطلاع‌رسانی دولتی و وضعیت اقتصادی دانستند. در حالی که فاصله تا مراکز معامله به طور منفی دستیابی به اطلاعات را تحت تأثیر می‌گذاشت و افزایش سن نیز احتمال دسترسی به اطلاعات بازار را کاهش می‌داد. همچنین پذیرش فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی در قبول ارقام اصلاح شده کشاورزی داشت [20، صص 253-259].

پژوهش‌های انجام شده توسط ابرت<sup>2</sup> و همکاران (2012) در مزارع ایالت کبک کانادا نشان داد که سودمندی و سهولت فناوری مرتبط با کشاورزی دقیق، رابطه مثبتی با پذیرش دارد. همچنین تمایل کشاورز به نوآوری، توانایی استفاده از نوآوری، اختیار در بکارگیری و سطح تحصیلات بر پذیرش تأثیر داشته است، اما رابطه معناداری بین سن و مالکیت با پذیرش یافت نشد [21، صص 510-520].

### 3- مبانی نظری پژوهش

#### 3-1- مدل پذیرش فناوری

از میان مدل‌ها و نظریاتی که برای پذیرش فناوری اطلاعات ارائه شده است، پرکاربردترین آنها نظریه عمل مستدل<sup>3</sup>، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده<sup>4</sup>، نظریه تجزیه شده رفتار

1. Kiiza and Pederson

2. Aubert

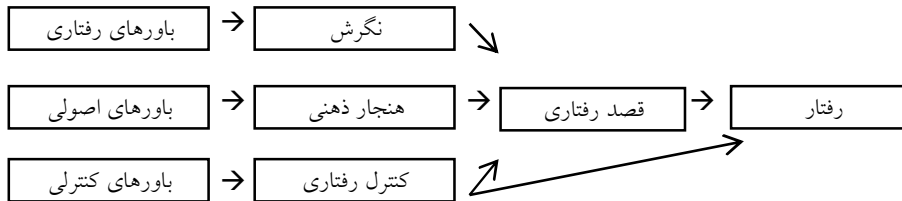
3. Theory of Reasoned Action (TRA)

4. Theory of Planned Behavior (TPB)



برنامه‌ریزی شده<sup>1</sup>، مدل ثانویه پذیرش فناوری<sup>2</sup> و نظریه تلفیقی پذیرش و کاربرد فناوری<sup>3</sup> می‌باشند. مدل پژوهش این مطالعه مربوط به نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده می‌باشد که در شکل 1 نشان داده شده است. این نظریه با توسعه نظریه عمل مستدل و با اضافه شدن مؤلفه کنترل رفتاری درک شده در سال 1985 مطرح شد [22، صص 3-9]. بر مبنای این نظریه رفتار فرد با سه عامل هدایت می‌شود: باور اصولی که در هنگام ذهنی نمود پیدا می‌کند و به مفهوم تأثیرپذیری افراد از دیگران (دوستان، خانواده، همکاران و گروه‌های مرجع) در انجام رفتار هدف است. باور رفتاری که منجر به نگرش مثبت یا منفی (احساس ارزیابانه) درباره انجام رفتار هدف می‌شود [23، صص 173-191] و باور کنترلی که منجر به کنترل رفتاری درک شده می‌گردد؛ یعنی اعتماد فرد به توانایی‌های خود در انجام رفتار هدف و میزان دسترسی به منابع مورد نیاز برای انجام رفتار [24، صص 149-150]. به طور کلی، هر چه قدر نگرش و هنگام ذهنی برای رفتار مورد نظر مثبت‌تر باشد، تمایل فرد به آن رفتار قوی‌تر خواهد بود. به همین ترتیب، هر چه قدر برداشت ذهنی از کنترل رفتار بیشتر باشد، تمایل فرد به رفتار مورد نظر افزایش خواهد یافت. براساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، تفاوت‌های فردی در برداشت ذهنی از کنترل رفتار، به طور مستقیم بر استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر می‌گذارد، همچنین آموزش و تجربه، تأثیری مستقیم و مثبت بر استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات دارند [25، صص 706-717]. این نظریه در مطالعات مختلف در ارتباط رفتار خرید اینترنتی توسط باتاچرجه<sup>4</sup> (2000)، تان و تئو<sup>5</sup> (2000)، پاولو<sup>6</sup> (2002)، جورج<sup>7</sup> (2002)، سو و هان<sup>8</sup> (2003) [26، صص 10] و استفاده از خدمات آن‌لاین توسط بوسنجاک<sup>9</sup> و همکاران (2006) و کانگ<sup>10</sup> و کیم (2007) (2007) [8، صص 4] مورد استفاده قرار گرفته است.

- 
1. Decomposed Theory of Planned Behavior (DTPB)
  2. Technology Acceptance Model 2 (TAM2)
  3. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)
  4. Battacherjee
  5. Tan and Teo
  6. Pavlou
  7. George
  8. Suh and Han
  9. Bosnjak
  10. Kang and Kim



شکل 1 مدل رفتار برنامه‌ریزی شده [27]

### 3-2- مدل‌های بازاریابی و تجارت الکترونیک

بازاریابی دارای انواع مختلفی مانند بازاریابی مبادله‌ای<sup>1</sup> (مبادلات سستی بین فروشنده و خریدار)، بازاریابی پایگاه داده<sup>2</sup> (استفاده از اطلاعات جمعیتی و روانشناسی مشتریان با هدف تمرکز بازار هدف بر مشتریان)، بازاریابی تعاملی<sup>3</sup> (تأثیر تعامل طرفین در مبادلات مانند خدمات پزشکی به بیمار) و بازاریابی شبکه‌ای<sup>4</sup> (انجام مبادلات در یک ساختار و شبکه) می‌باشد. با ظهور تجارت الکترونیک، پنجمین مدل بازاریابی الکترونیک<sup>5</sup> معرفی شد. بازاریابی الکترونیک، استفاده از اینترنت و فناوری‌های ارتباطی به عنوان واسط برای ارتباط بین فروشنده و مشتریان تعریف می‌شود [28، صص 3-2] و بخشی از تجارت الکترونیک است که مدیریت اطلاعات، روابط عمومی، خدمات مشتری و فروش را در بردارد. تجارت الکترونیک نیز براساس ماهیت مبادله به مدل‌های زیر تقسیم می‌شود (جدول 1): دولت - دولت (ارتباط الکترونیکی بین واحدهای درون دولت یا بین دولت‌ها)، دولت - بنگاه (ارتباط الکترونیکی بین بخش دولتی با بنگاه‌های اقتصادی)، دولت - شهروندان (دولت الکترونیک که تعامل‌های الکترونیک بین دولت و شهروندان را شامل می‌شود)، بنگاه - دولت (مبادلات الکترونیکی بین بنگاه‌ها و سازمان‌های دولتی)، بنگاه - بنگاه (مبادلات کلان بین بنگاه‌ها)، بنگاه - مصرف‌کننده (مبادلات خرده‌فروشی بین بنگاه‌ها و خریداران شخصی)، مصرف‌کننده - دولت (تعامل‌های الکترونیک شهروندان و دولت مانند پرداخت مالیات و قبوض)، مصرف‌کننده - بنگاه (فروش کالا و خدمات توسط مصرف‌کنندگان به بنگاه‌ها) و مصرف‌کننده - مصرف‌کننده (مبادلات بین مصرف‌کنندگان) [29، صص 17-21].

1. Transaction Marketing  
2. Database Marketing  
3. Interaction Marketing  
4. Network Marketing  
5. Electronic Marketing

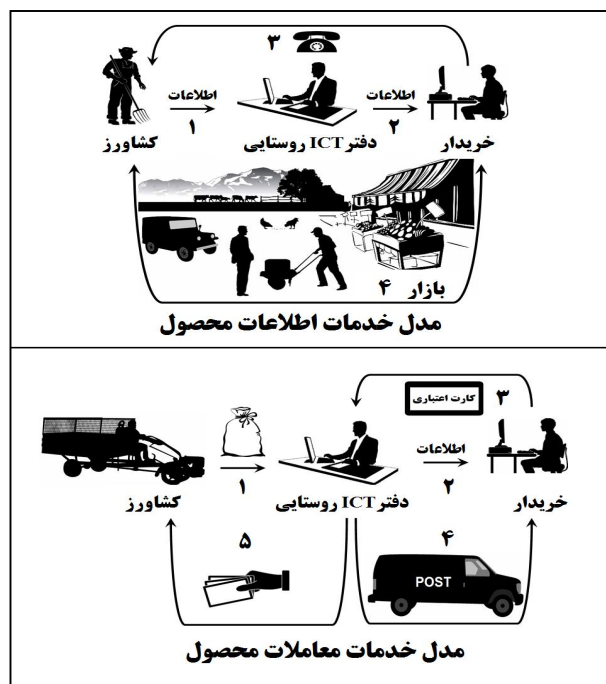


جدول 1 مدل‌های تجارت الکترونیک براساس ماهیت مبادله

مصرف کننده	بنگاه	دولت	
دولت شهروندان (G2C)	دولت بنگاه (G2B)	دولت دولت (G2G)	دولت
بنگاه مصرف کننده (B2C)	بنگاه بنگاه (B2B)	بنگاه دولت (B2G)	بنگاه
مصرف کننده مصرف کننده (C2C)	مصرف کننده بنگاه (C2B)	مصرف کننده دولت (C2G)	مصرف کننده

### 3-3- مدل واسطه‌ای بازاریابی الکترونیک کشاورزی برای کشاورزان خرده‌مالک

در امکان سنجی بازاریابی الکترونیک برنج با هدف ورود کشاورزان خرده‌مالک به بازار، دو مدل معرفی شد که دفاتر ICT روستایی نقشی واسطه‌ای داشتند (شکل 2).



شکل 2 مدل‌های بازاریابی الکترونیک برای کشاورزان خرده‌مالک [15]



در مدل اول که به خدمات اطلاعات محصول می‌پردازد، دفاتر روستایی اطلاعات کشاورزان را در سایت ثبت و از این طریق کارمزد دریافت می‌کردند، اما در معاملات نقشی نداشتند و خرید و فروش به عهده کشاورزان و مشتریان بود و در مدل دوم با هدف خدمات معامله‌ای محصول، دفاتر ICT اطلاعات کشاورزان را ثبت و بعد از اخذ سفارش خرید متقاضیان، محصول را از تولیدکننده اصلی دریافت و برای مشتری ارسال می‌کردند [15، صص 69-70].

#### 4- روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی همبستگی می‌باشد. جامعه آماری آن را 69 کارشناس امریه جهادکشاورزی گیلان تشکیل می‌دادند که در سال 92 در مراکز خدمات ترویج مشغول به خدمت بودند. پرسشنامه در دو بخش اصلی تنظیم شد. متغیرها با توجه به مطالعه علویون و همکاران (1393) در ارتباط با پذیرش مدل بنگاه مصرف‌کننده بازاریابی الکترونیک بر پایه رفتار برنامه‌ریزی شده [7، صص 261] و مطالعه کرسپو و دلپسکه (2008) در اثر نوآوری بر پذیرش تجارت الکترونیک انتخاب شدند [8، صص 2830-2847]. در بخش اول متغیرها در قالب نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده در سه عامل باورهای رفتاری<sup>1</sup>، باورهای اصولی<sup>2</sup> و باورهای کنترلی<sup>3</sup> قرار گرفتند. متغیرهای تحصیلات، مهارت، اشتغال، کاربرد فردی و اجتماعی فناوری در گروه باور کنترلی، متغیرهای نگرش ارزیابانه و باور نسبت به بازاریابی الکترونیک در گروه باور رفتاری و متغیرهای تأثیرگذار خانوادگی و تجاری بر هنجار ذهنی نسبت به بازاریابی الکترونیک در گروه باور اصولی بررسی شدند (جدول 2).

---

1. Behavioral Beliefs  
2. Normative Beliefs  
3. Control Beliefs

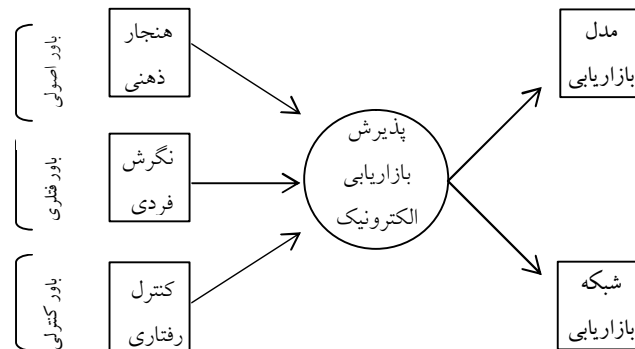


### جدول 2 پایایی متغیرهای پژوهش

عوامل	مؤلفه	متغیر	آلفای کرونباخ
باور رفتاری	ارزیابی نتایج <sup>1</sup>	سهولت خرید، کاهش واسطه، کاهش قیمت، افزایش تقاضا	0/93
	باور نگرشی <sup>2</sup>	نگرش به تأثیر مثبت بازاریابی الکترونیک	
باور اصولی	عوامل تأثیرگذار <sup>3</sup>	خانواده (دسترسی به رایانه، اینترنت، خانواده کشاورز، خرید اطرافیان)	0/88
		تأثیر فضای بازار (دولت، کشاورز، شرکت‌های کشاورزی، تجار، برند)	
باور کنترلی	کارآیی فردی <sup>4</sup>	تحصیلات و مهارت‌های رایانه، اینترنت، ایمیل، پرداخت	0/82
	شرایط تسهیل‌کننده <sup>5</sup>	کاربرد فردی اینترنت، دسترسی به اینترنت، اشتغال فردی کشاورزی، دسترسی به خدمات دولتی، اخبار، ارتباط با دوستان، اینترنت در کار	

در بخش دوم پرسشنامه، برای شناسایی مدل مناسب بازاریابی الکترونیک کشاورزی، مدل‌های خدمات اطلاعات محصول و خدمات معاملات مطرح شد. برای رسیدن به پرسشنامه مطلوب، روایی و محتوای آن با نظر اساتید بازاریابی مرکز آموزش کشاورزی و کارشناسان مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی گیلان تعیین گردید و پس از مصاحبه حضوری، نظرهای اصلاحی اعلام شده اعمال گردید. پایایی پرسشنامه نیز با آلفای کرونباخ، 0/88 محاسبه شد. برای تحلیل ارتباط معنادار متغیرها با پذیرش از ضرایب همبستگی و در تعیین متغیرهایی که بیش‌ترین سهم را بر پذیرش داشتند از رگرسیون لجستیک استفاده شد. مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل 3 قابل مشاهده است.

1. Evaluation of the Outcomes
2. Beliefs that Behaviors Lead to Certain Outcomes
3. Specific Referents
4. Self Efficacy
5. Facilitating Condition



شکل 3 مدل مفهومی پژوهش

(تأثیر نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده بر پذیرش بازاریابی و دیدگاه کارشناسان درباره مدل و شبکه مناسب بازاریابی الکترونیک کشاورزی)

## 5- یافته‌های پژوهش

### 5-1- اولویت‌بندی و تحلیل همبستگی در تعیین ارتباط متغیرها با پذیرش

در عامل باور رفتاری، نگرش ارزیابانه به بازاریابی الکترونیک به ترتیب در سهولت خرید، کاهش واسطه، کاهش قیمت و افزایش تقاضا بود، به این مفهوم که از نظر کارشناسان بازاریابی الکترونیک بیش‌ترین نقش را در سهولت خرید و کاهش واسطه ایفا خواهد کرد. همچنین میانگین متغیرها نشان‌دهنده نگرش مثبت پاسخ‌دهندگان به بازاریابی الکترونیک می‌باشد.

در عامل باور اصولی و در مؤلفه تأثیر تجاری، از نظر پاسخ‌دهندگان پیش‌نیازهای لازم برای اجرای بازاریابی الکترونیک کشاورزی، به ترتیب شامل ارتقای آگاهی کشاورز از فناوری، حمایت دولت و قوانین مرتبط، برند معتبر، حمایت از شرکت‌های کشاورزی و تعاونی‌ها و لزوم تغییر در فضای سنتی و واسطه‌گری تجار بودند. در مؤلفه تأثیر خانوادگی، دسترسی اعضا به رایانه و اینترنت در سطح مناسبی قرار داشت و 46 درصد از خانواده‌ها کشاورز بودند.

در عامل باور کنترلی و در مؤلفه کارآیی فردی، در ارتباط با تحصیلات، 11/6 درصد دارای مدرک کاردانی، 75/3 درصد کارشناسی و 13 درصد کارشناسی ارشد بودند و مهارت پاسخ‌دهندگان در رایانه، اینترنت و ایمیل در سطح بسیار بالایی قرار داشت. در مؤلفه شرایط



تسهیل‌کننده (فرصت‌ها و امکانات)، 33 درصد به طور مستقیم در کشاورزی فعالیت داشتند و میزان کاربرد فردی اینترنت و دسترسی به خدمات دولتی امتیاز بالاتری را نسبت به دسترسی به اخبار، ارتباط با دوستان و بکارگیری اینترنت در محیط کار به خود اختصاص داد.

از 25 متغیر مورد مطالعه، 14 متغیر ارتباط مثبت و معناداری با افزایش پذیرش داشتند که عبارتند از باور مثبت به بازاریابی الکترونیک، اشتغال شخصی در کشاورزی، کشاورز زاده بودن، تأثیر خرید اینترنتی اطرافیان بر نگرش، مهارت اینترنت، کاربرد فردی اینترنت، دسترسی به اینترنت در خانواده، کاربرد اینترنت همراه در کار، تأثیر اقتصادی در کاهش واسطه، تأثیر بازاریابی الکترونیک در سهولت خرید، تأثیر بازاریابی الکترونیک در افزایش تقاضا، برند معتبر تجاری، حمایت از تعاونی‌های روستایی و شرکت‌های کشاورزی و لزوم تغییر در فضای سنتی معاملات کشاورزی (جدول 3).

## 5-2- تحلیل لجستیک در شناسایی موثرترین متغیرها بر پذیرش

به طور کلی اگر قصد داشته باشیم اثر چند متغیر را به عنوان متغیرهای مستقل، بر یک متغیر به عنوان متغیر وابسته پژوهش - که از نوع اسمی دوجویی - بسنجیم، از رگرسیون لجستیک استفاده می‌کنیم. در پژوهش حاضر به منظور مقایسه رخداد پذیرش در دو گروه کارشناسان، رگرسیون لجستیک به کارگرفته شد. در این مدل رخداد پذیرش را به صورت یک متغیر دوحالتی (که دو مقدار  $y=1$  اگر کارشناس به طور کامل و حتمی بازاریابی الکترونیک را بپذیرد و  $y=0$  اگر کارشناس به صورت حتمی و قطعی بازاریابی الکترونیک کشاورزی نپذیرد) در نظر گرفته و با بهره‌گیری از 14 متغیر مستقل که همبستگی مثبتی با پذیرش داشتند، تحلیل لجستیک انجام شد. از این رو براساس جدول طبقه‌بندی با اطمینان 64/7 درصد می‌توانیم با 14 متغیر موجود، تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنیم (جدول 4). نتایج تحلیل نشان داد 10 متغیر حذف و چهار متغیر که درجه معناداری کمتر از 0/01 و بیش‌ترین تأثیر را بر پذیرش داشتند، باقی ماندند (جدول 5). فعالیت شخصی در کشاورزی، بیش‌ترین سهم را بر پذیرش داشته است و با ورود این متغیر به مدل، میزان تغییر در آماره لگاریتم به 35/78 رسید که از میزان تأثیر متغیرهای دیگر بیشتر است. این متغیر مربوط به باور کنترلی پاسخ‌دهندگان می‌باشد. به این مفهوم که از بین توانایی‌های فردی و شرایط تسهیل‌کننده، اشتغال مستقیم در کشاورزی دارای اهمیت بیشتری در پذیرش بوده است. بعد از آن به ترتیب باور مثبت به بازاریابی الکترونیک و اعتقاد نسبت به تأثیر بازاریابی الکترونیک بر کاهش واسطه از متغیرهای تأثیرگذاری بوده‌اند که در گروه باور رفتاری قرار داشتند و در شکل‌گیری نگرش



کارشناسان نقش مهم‌تری به خود اختصاص دادند. در نهایت متغیر حمایت از شرکت‌های کشاورزی (که در گروه باور اصولی جای دارد) و به معنای تأثیر نقش شرکت‌های خدمات روستایی در ارتباط با پذیرش بازاریابی الکترونیک می‌باشد (شکل 3).

جدول 3 اولویت‌بندی و تحلیل همبستگی در تعیین ارتباط معنادار متغیرها با افزایش پذیرش

عوامل	مؤلفه	عوامل رفتاری و متغیرها		رتبه‌بندی متغیرها			همبستگی با پذیرش	
		رتبه	بهره	رتبه	بهره	مؤلفه	همبستگی	
باور رفتاری	نگرش ارزبانه	1	4/61	0/49	0/38**	0/01	مثبت	
		2	4/38	0/49	0/27*	0/00	مثبت	
		3	4/17	0/62	0/14	0/25	ندارد	
		4	3/72	0/87	0/64**	0/02	مثبت	
	باور	-	3/83	0/86	0/36**	0/00	مثبت	
باور اصولی	تأثیرپذیری	تأثیر از فضای بازار	1	4/16	0/69	0/95	0/42	ندارد
		2	4/08	0/70	0/22	0/06	ندارد	
		3	3/93	0/61	0/44**	0/00	مثبت	
		4	3/87	0/69	0/32**	0/00	مثبت	
		5	3/77	0/77	0/41**	0/00	مثبت	
	تأثیر خانواده	1	3/24	1/39	0/11	0/35	ندارد	
	2	3/22	1/36	0/30**	0/02	مثبت		
	3	2/61	0/68	0/45**	0/02	مثبت		
	پیشه	1	37 نفر	53/6%	0/36*	0/01	مثبت	
	2	32 نفر	46/4%					
مهارت	کارآیی فردی (توانایی درونی)	1	4/26	0/90	0/14	0/21	ندارد	
		2	4/18	0/98	0/26*	0/02	مثبت	
		3	4/02	1/06	0/20	0/08	ندارد	
		4	3/87	1/17	0/08	0/49	ندارد	
تحصیلات	مهارت	1	52 نفر	75/3%	0/25	0/32	ندارد	
		2	9 نفر	13/1%				
		3	8 نفر	11/6%				
اشتغال	شرایط تسهیل‌کننده (امکانات بیرونی)	1	46 نفر	66/6%	0/44	0/00	مثبت	
		2	23 نفر	33/4%				
کاربرد فناوری	مهارت	1	4/27	0/99	0/26*	0/00	مثبت	
		2	3/57	0/96	0/13	0/24	ندارد	
		3	3/55	1/07	0/11	0/33	ندارد	
		4	3/29	0/96	0/13	0/28	ندارد	
		5	2/77	0/92	0/33**	0/00	مثبت	
		6	1/72	1/15	0/02	0/85	ندارد	

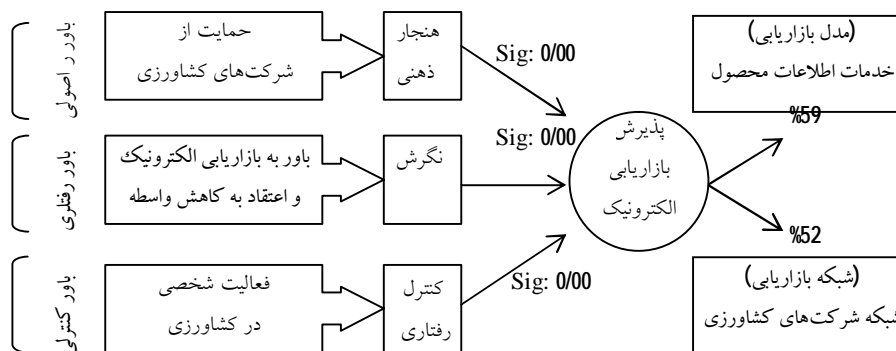


جدول 4 طبقه‌بندی مشاهده‌ها و پیش‌بینی در مدل

مشاهده‌ها	پذیرش	درصد صحت پیش‌بینی
پذیرش بازاریابی الکترونیک به صورت غیر قطعی	44	100
پذیرش بازاریابی الکترونیک به صورت قطعی	25	0
دقت پیش‌بینی		64/7

جدول 5 نتایج رگرسیون لجستیک برای شناسایی مؤثرترین متغیرها بر پذیرش

عامل	متغیر	آماره والد	درجه آزادی	معناداری	تغییرات آماره لگاریتم
باور کنترلی	فعالیت شخصی در کشاورزی	8/93	2	0/00	35/78
باور رفتاری	نگرش مثبت به بازاریابی الکترونیک	8/13	3	0/00	29/18
	نگرش ارزیابانه به کاهش واسطه	6/45	1	0/00	21/66
باور اصولی	حمایت از شرکت‌های کشاورزی	7/14	2	0/00	12/51



شکل 4 مدل پذیرش بازاریابی براساس مؤثرترین متغیرها در قالب نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده

### 5-3- شبکه و مدل بازاریابی الکترونیک برای کشاورزان خرده‌مالک

52 درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که در صورت ایجاد شبکه‌ای برای بازاریابی الکترونیک کشاورزی، مناسب‌ترین گزینه، شبکه شرکت‌های خدمات فنی و مهندسی کشاورزی و بعد از آن شبکه دفاتر ICT روستایی، با 30 درصد در رتبه دوم می‌باشد. همچنین در ارتباط با مدل بازاریابی



الکترونیک، 60 درصد پاسخ‌دهندگان مدل خدمات اطلاعات محصول را با توجه به امکانات فعلی، مناسب‌تر از مدل خدمات معامله‌ها دانستند. بنابراین نظر اکثریت پاسخ‌دهندگان، شبکه شرکت‌های کشاورزی با مدل خدمات اطلاعات محصول بود که در آن شرکت‌ها، اطلاعات کشاورزان منطقه تحت پوشش شامل مشخصات فردی و نوع محصولات را در سایت ثبت و از کشاورز حق خدمات دریافت می‌کنند ولی در معامله‌ها نقشی نخواهند داشت (جدول 6).

جدول 6 رتبه‌بندی شبکه و مدل بازاریابی

درصد	فراوانی	رتبه	انواع شبکه و مدل	
52/1	36	1	شبکه شرکت‌های کشاورزی	شبکه بازاریابی
30/4	21	2	شبکه دفاتر ICT روستایی	
14/5	10	3	شبکه مراکز خدمات جهاد کشاورزی	
2/8	2	4	شبکه تعاونی‌های روستایی	
59/5	41	1	مدل خدمات اطلاعات محصول	مدل بازاریابی
40/5	28	2	مدل خدمات معاملات محصول	

## 6- نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد هر سه عامل باور رفتاری (نگرش)، باور اصولی (هنجار ذهنی) و باور کنترلی (کنترل رفتاری درک شده) بر پذیرش موثر بودند. رامایا<sup>1</sup> و همکاران (2009) نیز به این نتیجه رسیدند که نگرش و هنجار ذهنی رابطه مثبت و معناداری بر قصد استفاده از معامله‌های الکترونیکی سهام به‌وسیله سرمایه‌گذاران مالزی را دارد [30، صص 1222-1230]. همچنین ال عجم و نور (2013) در بررسی کاربران خدمات بانکداری اینترنتی در یمن، اثر هر سه عامل نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده بر پذیرش را مثبت ذکر می‌کنند [12، صص 44-58] و کرسپو و دلپوسکه<sup>2</sup> (2008) نیز در بررسی اثر نوآوری بر پذیرش مدل بنگاه مصرف‌کننده تجارت الکترونیک در میان کاربران اینترنت اسپانیایی، مؤلفه‌های نگرش و هنجار ذهنی را بر پذیرش

1. Ramayah  
2. Crespo and Del Bosque



مؤثر دانستند [8، صص 2830-2847] که مطابق با نتایج پژوهش است، اما در مطالعه کرسپو و دلپوسکه ارتباطی بین کنترل رفتاری درک شده با پذیرش گزارش نشد.

در باور کنترلی و در مؤلفه کارآیی فردی، متغیر مهارت اینترنت با پذیرش ارتباط مثبت و معناداری داشت. این نتیجه در مطالعه علویون و اللهیاری (2012) در تأثیر مهارت اینترنتی مدیران دفاتر ICT بر پذیرش بازاریابی الکترونیک [31، صص 175-183] و در نتایج به دست آمده توسط خلیلی مقدم و خاتون‌آبادی (2013) در همبستگی مثبت مهارت اینترنت کاربران با پذیرش فناوری نیز تأیید شد [19، صص 1083-1094]. همچنین تحصیلات پاسخ‌دهندگان بر پذیرش مؤثر نبوده است که علویون و اللهیاری (2013) [18، صص 400-406] و غلام‌رضایی و همکاران (1387) نیز به این نتیجه رسیدند که کشاورزان با تحصیلات مختلف به یک اندازه معتقدند که تجارت الکترونیک بر بازاریابی مؤثر می‌باشد [32، صص 146-162] و ادیبی و خالدی (1386) نیز تحصیلات کارشناسان کشاورزی را بدون ارتباط با پذیرش ICT گزارش کرده‌اند [17، صص 87-118]. در مؤلفه شرایط تسهیل‌کننده باور کنترلی، همبستگی مثبتی بین کاربرد فردی اینترنت با پذیرش وجود داشت و در کاربرد اجتماعی نیز، استفاده از اینترنت همراه در کار با پذیرش همبستگی معناداری داشت که یافته گوپتا و همکاران (2008) نیز از تأثیر کاربرد فردی و اجتماعی فناوری بر پذیرش گزارش می‌کند [33، صص 140-154].

در عامل باور رفتاری و در نگرش ارزیابانه به بازاریابی الکترونیک، بیشتر متغیرها، بر پذیرش مؤثر بودند. این نتیجه در پژوهش یزدانی‌زنگنه و خسروی‌پور (1389) در تأثیر مزیت نسبی و سوددهی بر پذیرش تجارت الکترونیک از سوی شرکت‌های کشاورزی [34، صص 59-64] و در مطالعه کیزا و پدرسون (2012) در ارتباط مثبت دستیابی به تسهیلات و پذیرش اطلاعات بازار نیز به دست آمد [20، صص 253-259].

در عامل باور اصولی و مؤلفه تأثیر فضای کسب‌وکار بر پذیرش، سه متغیر نشان تجاری معتبر، پشتیبانی از شرکت‌های کشاورزی و تعاونی‌های روستایی و تغییر فضای سنتی معاملات با پذیرش ارتباط داشتند. این نتیجه را علویون (1390) در تأثیر وضعیت تجارت سنتی برنج بر پذیرش کارشناسان کشاورزی [15، صص 68-69] و آباو و هایل (2012) درباره تأثیر تعاونی بر پذیرش فناوری‌های کشاورزی به دست آوردند [35، صص 82-91]. یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر اقتصادی فناوری در بازار، بیش‌ترین نقش را در سهولت خرید و کاهش



واسطه دارد که در مطالعه علویون و اللهیاری (2012) نیز از دیدگاه مدیران ICT، گزینه‌های کاهش واسطه و سهولت در خرید از مهم‌ترین کارکردهای بازاریابی الکترونیک محسوب می‌شدند [31، صص 175-183]. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در مؤلفه تأثیر خانوادگی، ارتباط مثبتی بین خانواده کشاورزی پاسخ‌دهندگان با پذیرش وجود داشت که این مغایر با نتیجه علویون (1390) است که در آن مطالعه، بین دو گروه از کارشناسان کشاورزی از خانواده کشاورز و غیر کشاورز بر پذیرش بازاریابی الکترونیک تفاوت معناداری یافت نشده بود [15، صص 68-69]. همچنین همبستگی مثبتی بین دسترسی به اینترنت در خانواده با پذیرش بود که نتایج مطالعه خلیلی مقدم و خاتون‌آبادی (2013) نیز همسو با نتایج پژوهش است [19، صص 1083-1094]. پاسخ‌دهندگان اولویت پیشنهادی تحقیق بازاریابی الکترونیک کشاورزی را نخست بالا رفتن سطح آگاهی کشاورزان و سپس در حمایت دولتی ذکر کردند. تأسیس شبکه اطلاعات بازاریابی هند سال 2000 و در سطحی ملی با هدف ارائه اطلاعات بازار و فروش محصولات [36] و راه‌اندازی نظام اطلاعات بازار کشاورزی<sup>1</sup> به‌وسیله کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>2</sup> در سال 2011 با هدف بهبود اطلاعات بازار، شفاف‌سازی و جلوگیری از نوسان قیمت در سطح جهانی [37] نمونه‌هایی از نقش دولت‌ها در حمایت از بازاریابی کشاورزی در زمینه اطلاعات بازار هستند.

## 6-1- پیشنهاد پژوهش

بر اساس نتایج هدف سوم در مورد شبکه پیشنهادی بازاریابی الکترونیک برای کشاورزان خرده‌مالک، بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان، شبکه شرکت‌های کشاورزی در قالب مدل خدمات اطلاعات محصول را انتخاب کردند. پیشنهاد می‌شود که بازار الکترونیک شرکت پست، در گروه مواد غذایی سایت، بخشی را برای شرکت‌های کشاورزی در نظر بگیرد تا به کشاورزانی که مایل به داشتن غرفه فروش الکترونیک هستند، این امکان اختصاص پیدا کند که فروش الکترونیک داشته باشند. به این صورت که کشاورز با مراجعه به شرکت کشاورزی و ارائه اطلاعات شخصی، شماره تماس و مشخصات محصول، اطلاعات خود را با پرداخت کارمزد

1. AMIS  
2. OECD



ثبت نماید. از طرفی دیگر خریدار با بررسی محصولات غرفه فروش و در صورت تمایل به خرید، مستقیم با کشاورز تماس بگیرد تا چگونگی معامله هماهنگ شود. اداره پست هم انتقال مرسولات را با امکان رهگیری سفارش و تنوع توزیع عهده‌دار خواهد بود.

## 7- منابع

- [1] World Economic Forum.; "The global competitiveness report 2012"; Retrieved from <http://www.weforum.com>, Visited 28 November 2013.
- [2] FAO.; "The state of food and agriculture 2012"; Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/017/i3028e/i3028e.pdf>, Visited 11 September 2013.
- [3] مرکز آمار ایران؛ نتایج آمارگیری از هزینه و درآمد خانوارهای روستایی؛ 1391.
- [4] UNCTAD; "Information economy report 2010"; Retrieved from <http://www.unctad.com/>, Visited 19 October 2013.
- [5] Wen W.; "A knowledge-based intelligent electronic commerce system for selling agricultural products"; *Computers and Electronics in Agriculture Journal*, Vol 57, No. 2, 2007.
- [6] World Economic Forum.; "The global information technology report 2013"; Retrieved from <http://www.weforum.com>, Visited 7, October 2013.
- [7] علویون سید جابر، منهاج محمدحسین، الهیاری محمدصادق؛ پذیرش مدل بنگاه مصرف‌کننده بازاریابی الکترونیک در شرکت‌های کشاورزی استان گیلان؛ نهمین کنفرانس دوسالانه اقتصاد کشاورزی، تهران. 1393.
- [8] Crespo A., Delbosque I.; "The effect of innovativeness on the adoption of B2C E-commerce: A model based on the theory of planned behaviour"; *Journal of Computers in Human Behavior* 24, 2008.
- [9] Pedersen PE., Nysveen H.; "Using the theory of planned behavior to explain teenagers adoption of text messaging services"; *Working Paper*, Agder University College, 2002.



- [10] یعقوبی ن.، شاکری ر.؛ مقایسه تحلیلی مدل‌های پذیرش فناوری با تأکید بر پذیرش بانکداری اینترنتی؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره 11، 1378.
- [11] Rouibah K., Ramayah T., May OS.; "User acceptance of internet banking in Malaysia: Test of three acceptance models". *International Journal for E-Adoption*, Vol. 1, No. 1, 2009.
- [12] Al-Ajam AS., Nor KM.; "Customers' adoption of internet banking service: An empirical examination of the theory of planned behavior in Yemen"; *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 2, No. 5, 2013.
- [13] Bosnjak M., Obermeier D., Tuten T.L.; "Predicting and explaining the propensity to bid in online auctions: A comparison of two action-theoretical models"; *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 5, No. 2, 2006.
- [14] Grandon EE.; "Extension and validation of the theory of planned behavior: The case of electronic commerce adoption in small and medium-sized businesses in Chile"; Ph.D., Southern Illinois University at Carbondale, 2005.
- [15] علویون سید جابر.؛ امکان سنجی بازاریابی الکترونیک برنج در شهرستان رشت؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، 1390.
- [16] یعقوبی نورمحمد.، دانایی فر حسن.، شاکری رویا.؛ شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پذیرش خدمات دفاتر فناوری اطلاعات و ارتباطات روستایی؛ مجله جغرافیا و توسعه، شماره 20، 1389.
- [17] ادیبی سده مهدی.، خالدی سردشتی عزیز.؛ بررسی رابطه بین عوامل فردی و اجتماعی کاربران ICT در سازمان جهادکشاورزی چهارمحال و بختیاری؛ فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، سال سوم، شماره 7، 1386.
- [18] Alavion S.J., Allahyari M.S.; "Socio-Cultural Characteristics of Rice E-marketing Users (Case study: Rasht County, Iran)"; *Journal Central European Agriculture*, Vol. 14, No. 1, 2013.
- [19] Khalil Moghaddam B., Khatoon Abadi A.; "Factors affecting ICT adoption among rural users: A case study of ICT center in Iran"; *Telecommunications Policy*, Vol. 37, No. 11, 2013.



- [20] Kiiza B., Pederson G.; "ICT-based Market Information and Adoption of Agricultural Seed Technologies: Insights from Uganda"; *Telecommunications Policy*, Vol. 36, No. 4, 2012.
- [21] Aubert B., Schroeder A., Grimaudo J.; "IT as enabler of sustainable farming: An empirical analysis of farmers' adoption decision of precision agriculture technology"; *Decision Support Systems*, Vol. 54, No. 1, 2010.
- [22] Madden TJ., Ellen PS., Ajzen I.; "A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action"; *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 18, No. 3, 1992.
- [23] Mathieson K.; "Predicting user intentions: Comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior"; *Information Systems Research*, Vol. 2, No. 3, 1991.
- [24] Taylor S, Todd P.; "Understanding information technology usage: A test of competing models"; *Information Systems Research*, Vol. 6, No. 2, 1995.
- [25] Burton-Jones A., Hubona GS.; "The mediation of external variables in the technology acceptance model"; *Information & Management*, Vol. 43, 2006.
- [26] George JF.; "The theory of planned behavior and internet purchasing"; *Internet Research*, Vol. 14, No. 3, 2004.
- [27] Ajzen I.; "The theory of planned behavior"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, 1991.
- [28] Brodie RJ., Winklhofer H., Coviello NE., Johnston WJ.; "Is e-marketing coming of age? "; *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 1, 2007.
- [29] مانیان ا.؛ مبانی تجارت الکترونیک؛ انتشارات نگاه دانش، 1388.
- [30] Ramayah T., Rouibah K., Gopi M., Rangel G.; "A decomposed theory of reasoned action to explain intention to use internet stock trading among Malaysian investors"; *Journal of Computers in Human Behavior*, Vol. 25, 2009.
- [31] Alavion S. J., Allahyari M. S.; "E-readiness of rural ICT offices for rice e-marketing in Rasht township, Iran"; *Acta Agriculturae Slovenica*, Vol. 99, No. 2, 2012.



- [32] غلام‌رضایی سعید، پاپ‌زن عبدالحمید، ساکی مریم؛ بررسی تاثیر اقتصادی ICT بر بازاریابی محصولات کشاورزی شهرستان کرمانشاه. پنجمین همایش تجارت الکترونیک، وزارت بازرگانی، تهران. 1387.
- [33] Gupta B., Dasgupta S., Gupta A.; "Adoption of ICT in a government organization in a developing country: An empirical study"; *Journal of Strategic Information Systems*, Vol 17, No. 2, 2008.
- [34] یزدانی‌زنگنه م.، خسروی‌پور ب.؛ مؤلفه‌های مؤثر بر پذیرش تجارت الکترونیک از سوی بنگاه‌های کوچک و متوسط در بخش کشاورزی؛ فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، سال هفتم، شماره 25، 1389.
- [35] Abebaw D., Haile M.; "The Impact of cooperatives on agricultural technology adoption: Empirical evidence from ethiopia"; *Food Policy*, Vol. 38, 2012.
- [36] Agmark-net.; "Nicnet based agricultural information system network"; Retrieved from <http://www.agmarknet.nic.in>, Visited 11 September 2013.
- [37] UN; "World economic and social survey 2013"; Retrieved from <http://www.sustainabledevelopment.un.org>, Visited 11 October, 2013.



## تحلیلی بر عوامل مؤثر بر تحقق بازاریابی سبز (مورد مطالعه صنعت خودروی ایران)

سید حسن نوربخش<sup>1</sup>، میثم شفیعی رودپشتی<sup>2</sup>، فاطمه ملک‌شاهی<sup>3\*</sup>، محدثه تراهی<sup>4</sup>

- 1- استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علم و هنر یزد، یزد، ایران
- 2- دکتری بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 3- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
- 4- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علم و هنر یزد، یزد، ایران

پذیرش: 1393/9/23

دریافت: 1392/6/24

### چکیده

با توجه به منابع محدود و خواسته‌های نامحدود انسان برای بازاریابان مهم است که در دستیابی به اهداف سازمانی، منابع را به طور کارآمد و بدون نقص به مصرف رسانند. در این راستا بازاریابی سبز به عنوان یک استراتژی بازاریابی به بازاریابان کمک می‌کند تا از طریق ایجاد مزایای قابل تشخیص زیست‌محیطی و براساس آنچه که مشتری انتظار آن را دارد از محیط زیست حمایت کند. به این ترتیب با توجه به اینکه خودروسازی آینده تمام‌نمای توسعه اقتصادی و صنعتی یک کشور بوده و عملیات گسترده آن از تولید تا توزیع و مصرف، نقش به‌سزایی در به حرکت در آوردن چرخ اقتصاد هر کشور دارد، این مقاله درصدد است تا عوامل مؤثر بر بازاریابی سبز در حوزه صنعت خودروی ایران را شناسایی و بررسی کند. جامعه آماری پژوهش شامل دو گروه است، بخش اول به منظور شناسایی عوامل مؤثر در تحقق بازاریابی سبز 8 تن از خبره‌های بازاریابی سبز و صنعت خودروسازی



هستند و بخش دیگر جهت ارزیابی عملکرد و تعیین وزن هریک از مؤلفه‌ها کارشناسان صنعت خودروسازی می‌باشند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه‌ی شناسایی شاخص‌های بازاریابی سبز و ارزیابی عملکرد استفاده شده است. به منظور بررسی سؤال‌های پژوهش، روش تحلیل عاملی تأییدی و روش‌های تصمیم‌گیری تاپسیس<sup>1</sup> و گری<sup>2</sup> بکار رفته است. برای ارائه‌ی نتایج واضح و کاربردی عوامل تأیید شده در مدل درون ماتریس اهمیت - عملکرد جانمایی و به چهار دسته تقسیم شدند. مهم‌ترین عوامل آنهایی هستند که در ربع دوم ماتریس قرار گرفته‌اند و صنعت خودروسازی برای بازاریابی سبز موفقیت‌آمیز خود باید بر آنها تمرکز نموده و عملکرد خود را در این موارد بهبود بخشد.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی سبز، صنعت خودرو، تحلیل عاملی تأییدی، روش‌های تصمیم‌گیری.

## 1- مقدمه

رقابت شدید، افزایش جمعیت، کمیابی منابع، آلودگی محیط، نیاز به تولید محصولات اکولوژیک و فعالیت‌های تجاری سبز، شرکت‌ها را وادار به تلفیق موضوعات زیست‌محیطی با تلاش‌ها و استراتژی‌های بازاریابی نموده است. از این رو یکی از موضوعات بازرگانی که در مسائل محیطی بحث زیادی را به خود اختصاص می‌دهد بازاریابی سبز است [1، ص 267].

از آن جایی که منابع محدود و خواسته‌های بشر نامحدود هستند، برای بازاریابان مهم است که بدون نقصان در دستیابی به اهداف سازمانی، منابع را به طور کارآمد مصرف کنند. از این رو بازاریابی سبز یک استراتژی است که به بازاریابان در دستیابی به این هدف کمک می‌کند و از طریق ایجاد مزایای قابل تشخیص زیست‌محیطی براساس آنچه که مشتری انتظار آن را دارد، از محیط زیست حمایت می‌کند [2].

از جمله نکاتی که ضرورت پرداختن به این موضوع را در ایران مهم می‌سازد، برآورد بانک جهانی از خسارت‌های 8 میلیارد دلاری ناشی از آلودگی هوا در سال 2006 میلادی در

---

1. TOPSIS  
2. GRY



ایران بوده است که در صورت ادامه روند فعلی، این خسارت در سال 2016 میلادی به 16 میلیارد دلار خواهد رسید. [3، ص 70].

بر این اساس پژوهش حاضر درصدد است تا عوامل مؤثر برای بازاریابی سبز در حوزه صنعت خودروی ایران را بررسی و شناسایی کند. لازم به ذکر است که در دیگر پژوهش‌های صورت گرفته تنها به شناسایی شاخص‌ها از دیدگاه خبرگی و یا تکنیکی و تحلیل‌های فنی بسنده شده است اما نقطه قوت این پژوهش در تحلیل‌های فنی به منظور تبیین دقیق‌تر وضعیت عملکردی عوامل بحرانی موفقیت و ارائه نتایج کاربردی‌تر، تحلیل وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های شناسایی شده توسط ماتریس اهمیت - عملکرد می‌باشد.

## 2- مبانی نظری

### 2-1- بازاریابی سبز

بازاریابی سبز به عنوان ابزاری برای توسعه پایدار و ارضا نیازهای ذینفعان مختلف شناخته شده است [4]. از دیدگاه پلونکسی بازاریابی سبز یا محیطی شامل فعالیت‌هایی است که برای ایجاد و تسهیل مبادلات جهت ارضای خواسته‌های بشر طراحی می‌شود، به گونه‌ای که ارضای این نیازها و خواسته‌ها با حداقل آثار مضر و مخرب بر محیط زیست باشد [5، ص 1].

### 2-2- بازاریابی سبز و صنعت خودرو

در صنایع خودروسازی، فناوری تولید محصول به گونه‌ای طراحی شده است که قابلیت تطبیق با الزام‌های جدید برای مواجهه با چالش‌های اصلی صنعت خودرو را دارد. مسائلی مانند بحران انرژی، آثار زیست‌محیطی ناشی از کاربرد سوخت‌های فسیلی و بحث ایمنی خودروها در جاده‌های شهری و بزرگراه‌ها محورهای بوده‌اند که منجر به توسعه صنایع خودروسازی در پاسخ به این نیازها شده است که برای روشن شدن وضعیت توانایی تطبیق محصول لازم است به وضعیت کاربرد بعضی از استانداردهای تأیید شده در ایران و اروپا پرداخته شود [6].



## 2-3- پیشینه پژوهش

از نخستین سال‌های دهه 80 بازاریابی براساس ملاحظات اجتماعی و محیطی شهرت زیادی پیدا کرده است [7، ص 361]. در مطالعه‌ای که در سال 1992 در 16 کشور توسط اتمن انجام شد، بیش از 50 درصد مصرف‌کنندگان در هر کشور بیان کردند که نسبت به محیط زیست علاقه‌مند و دلوپس شده‌اند [8، ص 21].

کامینو و جیم در پژوهش خود درباره ارزیابی تأیید سهام‌داران بر استراتژی بازاریابی سبز<sup>1</sup> نشان داده‌اند که سهام‌داران نقش مهمی در سازمان‌ها و بازارها ایفا می‌کنند، اما یک روش جامع که ارتباط بین مدیریت سهام‌داران و استراتژی بازاریابی سبز را نشان دهد، وجود ندارد [9، ص 1328].

کاتلر و همکارانش در پژوهشی با عنوان مطالعه تجربی تأثیر برچسب‌های زیست‌محیطی بر مصرف‌کنندگان به این نتیجه رسیدند که درصدی از مصرف‌کنندگان برچسب‌های محصولات را نامفهوم می‌دانند و در مقابل افرادی نیز با وجود کیفیت پایین محصولات سبز، خریدار این محصولات هستند و اطلاعات زیست محیطی روی برچسب‌ها را جستجوی می‌کنند [10].

لی نیز در پژوهش خود به شناسایی عوامل مهم مؤثر بر رفتار خرید سبز مشتریان جوان پرداخت و مهم‌ترین عوامل را به ترتیب تأثیر جامعه، اهمیت محیطی، محافظت محیطی و مسئولیت محیطی معرفی نمود [11، ص 573].

از نگاهی دیگر پژوهش رمضانیان و حیدرنیان کهن با عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری، به بیان مؤلفه‌های بالقوه تأثیرگذار بر اتخاذ و اجرای هر نوع استراتژی زیست محیطی، عوامل مؤثر در اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز و... پرداخته است [12، ص 125].

با توجه به مطالب عنوان شده و اهمیت مقوله‌ی بازاریابی سبز و نیز نقش‌های کلیدی صنعت خودرو، هدف از این پژوهش پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش جهت معرفی چارچوبی برای پیاده‌سازی بازاریابی سبز در صنعت خودرو و ارزیابی عملکرد صنعت خودروی ایران در این حوزه است:

1. عوامل مؤثر بر تحقق بازاریابی سبز در صنعت خودروسازی کدام‌اند؟
2. ارتباط بین عوامل مؤثر بر بازاریابی سبزی چه گونه است؟



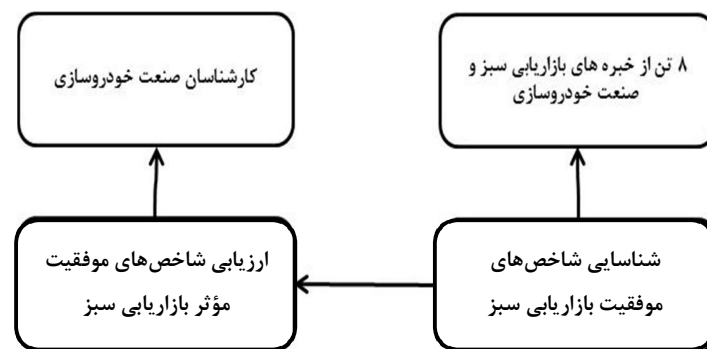
3. از بین عوامل مؤثر بر بازاریابی سبزی کدام اهمیت بیشتری دارد؟
4. عملکرد صنعت خودرو در راستای مدل طراحی شده چه گونه است؟

### 3- روش پژوهش

#### 3-1- جامعه آماری

با توجه به اهداف این پژوهش، جامعه آماری شامل دو گروه است. بخش اول 8 تن از کارشناسان و خیرگان بازاریابی سبزی و صنعت خودروسازی در دانشگاه و نیز شرکت‌های ایران خودرو، سایپا و مگاموتور هستند که پرسشنامه مربوط به شناسایی عوامل مؤثر در تحقق بازاریابی سبزی بین آنها توزیع گردید.

بخش دیگر از جامعه پژوهش شامل کارشناسان و متخصصان دارای تحصیلات دانشگاهی در حوزه خودرو و صنعت خودروسازی در نمایندگی‌های فروش، مراکز تعمیراتی و معاینه‌ی فنی خودرو در شرکت‌های ایران خودرو، سایپا و مگاموتور و در شهرهای تهران، شیراز و یزد می‌باشند که پرسشنامه ارزیابی عملکرد و تعیین وزن هر یک از مؤلفه‌ها بین آنها توزیع گردید. به این ترتیب که براساس فرمول تعیین حجم نمونه نامحدود، 386 پرسشنامه مبنای تعداد لازم برای جمع‌آوری داده‌ها تعیین شد. بعد از توزیع و جمع‌آوری، 357 مورد مبنای انجام محاسبات قرار گرفت. لازم به ذکر است که نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها برابر 92/45 درصد می‌باشد.



شکل 1 جامعه هدف پژوهش



#### 4- روش پژوهش

روش پژوهش بکار گرفته در این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ اجرا، توصیفی میدانی می‌باشد. مراحل انجام این پژوهش به این ترتیب است که برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های کیفی-کمی استفاده می‌شود. در نتیجه نخست به منظور شناسایی شاخص‌های بازاریابی سبز با بررسی کتابخانه‌ای پیشینه پژوهش و هم‌اندیشی با خبرگان، شاخص‌ها شناسایی و مدل مفهومی بومی پژوهش استخراج می‌شود. سپس با استفاده از روش کمی، شاخص‌های بازاریابی سبز صنعت خودرو با بکارگیری مدل استخراج شده ارزیابی می‌شود.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه پرسشنامه می‌باشد. به منظور بررسی روایی محتوایی در تهیه پرسشنامه‌ها از مؤلفه‌های موجود در ادبیات پیشین در حوزه عوامل مؤثر بر بازاریابی سبز استفاده شده که در نهایت با استفاده از نظر خبرگان، پرسشنامه‌ها تعدیل شدند. که این روند در تهیه پرسشنامه نشان از روایی محتوایی آن است. ساختار پرسشنامه فاز اول به گونه‌ای است که مشتمل بر 47 سؤال مرتبط با شاخص‌های استخراج شده بود و با استفاده از عبارات‌های می‌باشد و نمی‌باشد، ارزیابی می‌شود پرسشنامه دوم نیز با هدف ارزیابی عملکرد صنعت خودرو در ارتباط با بکارگیری عوامل مؤثر استخراج شده از پرسشنامه اول طراحی شده است. این پرسشنامه حاوی 27 سؤال مطرح شده در قالب طیف 5 گزینه‌ای لیکرت به منظور ارزیابی عملکرد صنعت خودرو و یک ستون با عنوان ضریب اهمیت با هدف بررسی میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها از دید کارشناسان می‌باشد.

مقدار آلفای کرونباخ در این پژوهش پس از گردآوری برای پرسشنامه مربوط به شناسایی عوامل 94 درصد و برای پرسشنامه فاز دوم مرتبط با ارزیابی و تعیین اهمیت، 80 درصد برآورد شده است که این مقادیر نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه‌های پژوهش است.

#### 5- مدل‌سازی عوامل مؤثر بر بازاریابی سبز

به منظور ترسیم مدل و هدایت پژوهش در راستای آن نخست ادبیات پژوهش بررسی و سپس برای دستیابی به مدلی قابل اعتماد و با اعتبار، خبرگان بحث انتخاب شده و مورد نظرسنجی واقع می‌شوند. در این پژوهش برای پاسخ به سؤال اول، عوامل مؤثر از منظر مبانی نظریه پژوهش شناسایی شدند (جدول 1).

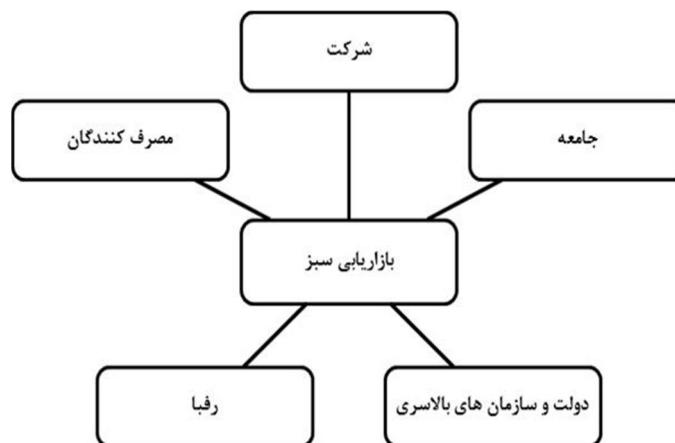


جدول 1 استخراج شاخص های مؤثر از مبانی نظری پژوهش

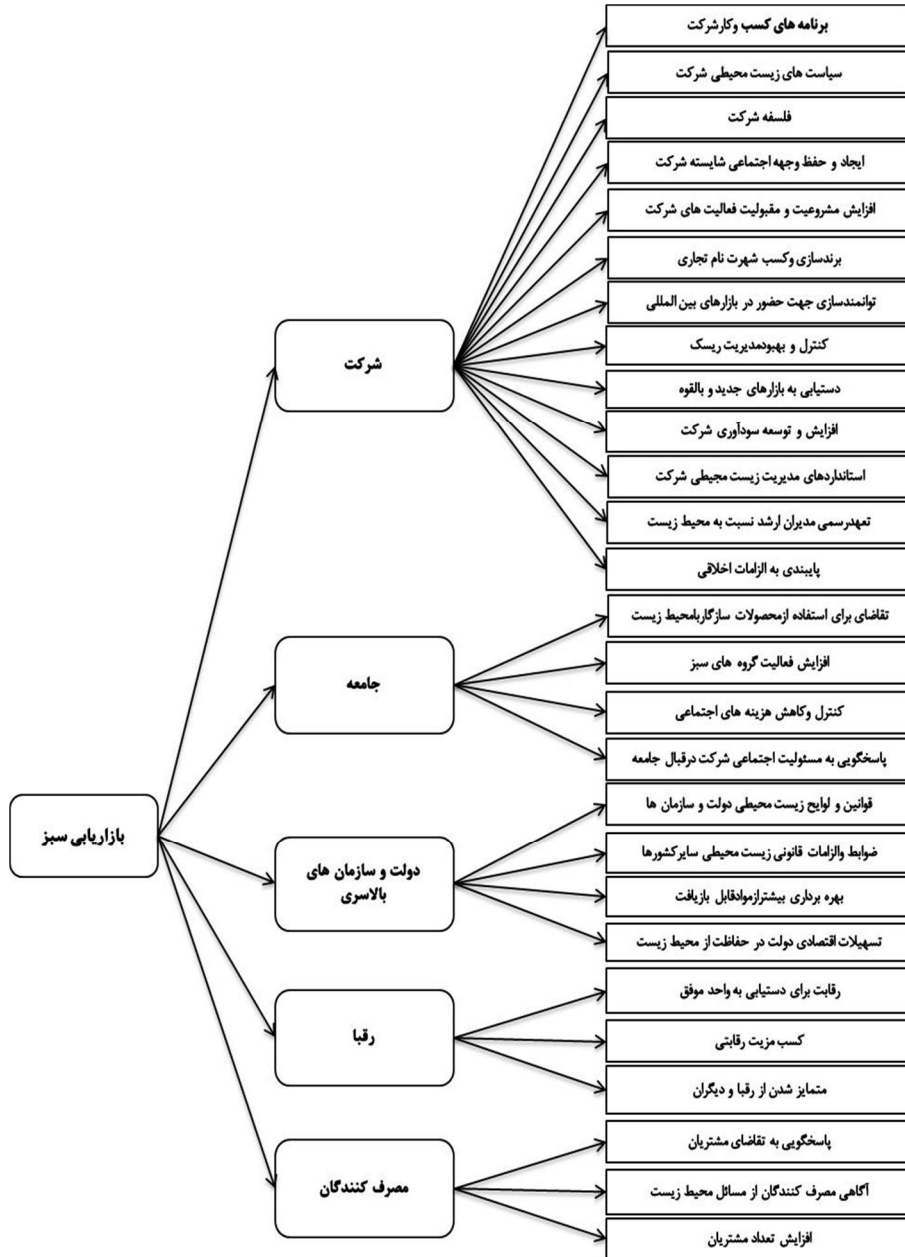
1. ارزش آفرینی برای مشتریان؛ 2. نام تجاری؛ 3. رعایت مسائل زیست محیطی؛ 4. رعایت اصول بازاریابی؛ 5. به دست آوردن مزیت رقابتی؛ 6. ایجاد مشروعیت فعالیت های شرکت؛ 7. قوانین تدوین شده برای دولت ها برای حفظ محیط زیست؛ 8. مصرف کنندگان دید بهتری نسبت به شرکت داشته باشند.	کاتلر، 1999 [7]
1. افزایش آگاهی از مسائل زیست محیطی؛ 2. افزایش فعالیت گروه های سبز؛ 3. قانون های ملی و بین المللی؛ 4. تأثیر فاجعه های صنعت	کلافتیس و همکاران، 1999 [13]
1. حفاظت از محیط زیست؛ 2. کارایی بیشتر منابع؛ 3. صرفه جویی مالی؛ 4. کاهش زباله و آلودگی؛ 5. فشارهای درونی و بیرونی؛ 6. مدیریت هزینه؛ 7. مزیت رقابتی؛ 8. تصویر مثبت از شرکت	پولونسکی و روزنبرگ، 2001 [8، ص 21]
1. رضایت مشتری؛ 2. دستیابی به اهداف شرکت؛ 3. به حداقل رساندن صدمه های زیست محیطی؛ 4. پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی	چامارو و بانجیل، 2006 [14، ص 11]
1. تقاضا برای محصولات سبز؛ 2. فعالیت های کسب و کار پایدار؛ 3. افزایش آگاهی مصرف کنندگان از مسائل محیط زیستی؛ 4. قوانین سخت گیرانه دولت ها؛ 5. فعالیت گروه های محیطی مختلف؛ 6. انطباق شرکت با اصول اکولوژیک	گورا و رانچارد، 2005 [15، ص 547]
1. تصویر ذهنی مثبت از شرکت؛ 2. موفقیت سازمانی؛ 3. مسئولیت پذیری در برابر مسائل زیست محیطی؛ 4. باقی ماندن در عرصه رقابت؛ 5. افزایش سهم بازار؛ 6. افزایش وفاداری مصرف کننده؛ 7. حفاظت از محیط زیست وظیفه ی مدیریت؛ 8. تمایل مصرف کنندگانی که نسبت به مشکلات زیست محیطی مطلع هستند نسبت به خرید سبز	دسوزا و همکاران، 2006 [16، ص 144]
1. حضور در زنجیره تأمین سبز؛ 2. فشار قوانین و مقررات ملی و بین المللی؛ 3. فشار افکار عمومی؛ 4. تقاضای فزاینده برای محصولات سازگار با محیط زیست؛ 5. افزایش NGO های حامی محیط زیست؛ 6. افزایش تعداد مؤسساتی که در زمینه بهبود عملکرد محیطی فعالیت دارند؛ 7. کسب مزیت رقابتی	وارما و همکاران، 2008 [17، 223]
1. خلق نوآوری و روش های جدید؛ 2. بهبود عملکرد زیست محیطی؛ 3. رعایت قوانین و استانداردهای زیست محیطی؛ 4. افزایش دانش مشتریان در خصوص مسائل زیست محیطی؛ 5. کاهش آثار منفی زیست محیطی در محصولات و خدمات؛ 6. کسب مزیت رقابتی	کاپلین و همکاران، 2007 [18، 1053]
1. رقابت شدید، افزایش جمعیت؛ 2. کمیابی منابع، آلودگی محیط؛ 3. نیاز به تولید محصولات اکولوژیک؛ 4. فعالیت های تجاری سبز	رکس و بامن، 2007 [1، ص 267]
1. فشار رقابتی؛ 2. مدیریت زنجیره تأمین سبز؛ 3. افزایش نگرانی ها نسبت به مسائل و معضلات زیست محیطی؛ 4. انعطاف پذیری و بهبود عملکرد	سیگلا، 2008 [19]
1. کاهش آثار مخرب بر محیط زیست؛ 2. توسعه زیست محیطی و طبیعی فعالیت های بازاریابی؛ 3. مسئولیت پذیری زیست محیطی - اجتماعی شرکت ها؛ 4. توسعه پایدار؛ 5. آگاهی مصرف کنندگان از مسائل زیست محیطی؛ 6. تصمیم خرید سبز مصرف کنندگان	کن، 2011 [20]
1. ارضای نیاز مشتریان؛ 2. فلسفه شرکت؛ 3. حفظ سهم بازار؛ 4. عمل به مسئولیت اجتماعی؛ 5. حمایت از حقوق مصرف کنندگان؛ 6. قابلیت بازیافت؛ 7. توجه به مسائل زیست محیطی؛ 8. قابلیت بازیافت	حسینی و حبیبی، 1389 [21]
1. بحران انرژی؛ 2. بهبود فرآیندهای طراحی و تولید؛ 3. کاهش هزینه؛ 4. کسب بازارهای صادراتی؛ 5. ایجاد خلاقیت و نوآوری؛ 6. حفظ محیط زیست؛ 7. ایمنی بیشتر؛ 8. استانداردسازی؛ 9. آثار زیست محیطی	شفیعی، 1391 [6]
1. برقراری قرارداد بلندمدت با تأمین کنندگان برتر؛ 2. متمایز شدن از رقبا و دیگران؛ 3. اثربخش سازی، جهت گیری ها و تصمیم های شرکت به سمت حفظ محیط زیست؛ 4. توانمندسازی برای حضور در بازارهای بین المللی و توسعه صادرات؛ 5. نظرها و نگاه مصرف کنندگان نسبت به حفاظت از محیط زیست	خبرگان (دانشگاه و صنعت خودرو)



با توجه به هدف پژوهش مبنی بر استخراج و ترسیم مدل بازاریابی پس از شناسایی عوامل، جمع‌آوری و استخراج داده‌های مربوط به پرسشنامه فاز اول، 27 شاخص نهایی تعیین شد که در راستای پاسخ به سؤال دوم، برای استخراج مدل مفهومی از تحلیل عاملی اکتشافی و نرم‌افزار spss استفاده شد که خروجی آن شامل مدلی با 8 بعد اصلی بود، اما پس از انجام تعدیلات و سپس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، ابعاد مدل شاخص‌های برآزش مطلوب را کسب نکردند. در نتیجه پس از نظرسنجی‌های متعدد از خبرگان و بررسی 27 شاخص نهایی، از رویکرد روابط و نمودار خویشاوندی<sup>1</sup> استفاده شده و عوامل هم‌خانواده در یک طبقه مبتنی بر صفت یا صفات مشترکی قرار گرفتند. به این ترتیب 5 دسته کلی شرکت، جامعه، دولت و سازمان‌های بالاسری، رقبا و مصرف‌کنندگان به عنوان مدل مفهومی بازاریابی سبز در نظر گرفته شد. نمودار خویشاوندی نظارت موجود پیرامون مشکل را درون گروه‌هایی که ارتباط منطقی بین آنها وجود دارد، برقرار می‌کند و ابزاری برای جمع‌آوری مقادیر زیادی از ایده‌ها، نظرها، عبارت‌های کلامی و سازماندهی آنها در قالب گروه‌های مشخص بر اساس روابط طبیعی موجود بین آنها می‌دانند. شکل 2 شمای مفهومی این دسته‌بندی و شکل 3 عوامل مؤثر در بازاریابی سبز را براساس خویشاوندی موجود بین آنها نمایش می‌دهد.



شکل 2 خویشاوندی‌های عوامل مؤثر

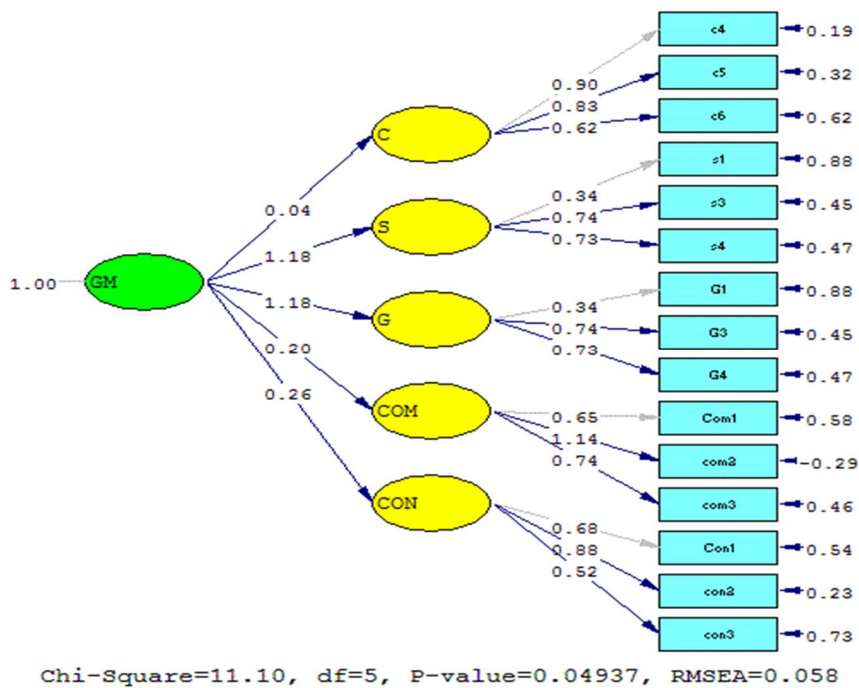


شکل 3 جانمایی شاخص های مؤثر در ساختار نظام مند



## 6- تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی سؤال‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی کفایت مدل مفهومی طراحی شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. تمامی 5 بعد و درنهایت مدل نهایی به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی بررسی و شاخص‌های مدل نهایی با توجه به جدول 3 مقادیر مناسب برآزش را کسب کردند. در اینجا با تمرکز بر مقدار شاخص RMSEA که نشان‌دهنده برآزش کامل است و مقدار مناسب نسبت کای اسکور به درجه آزادی و مقادیر GFI و AGFI این مدل به عنوان مدل نهایی عوامل مؤثر در بازاریابی سبز ارائه شده است. شکل 4 مدل اجرا شده و شاخص‌های برآزش و شکل 5 مدل مفهومی نهایی را نشان می‌دهد.

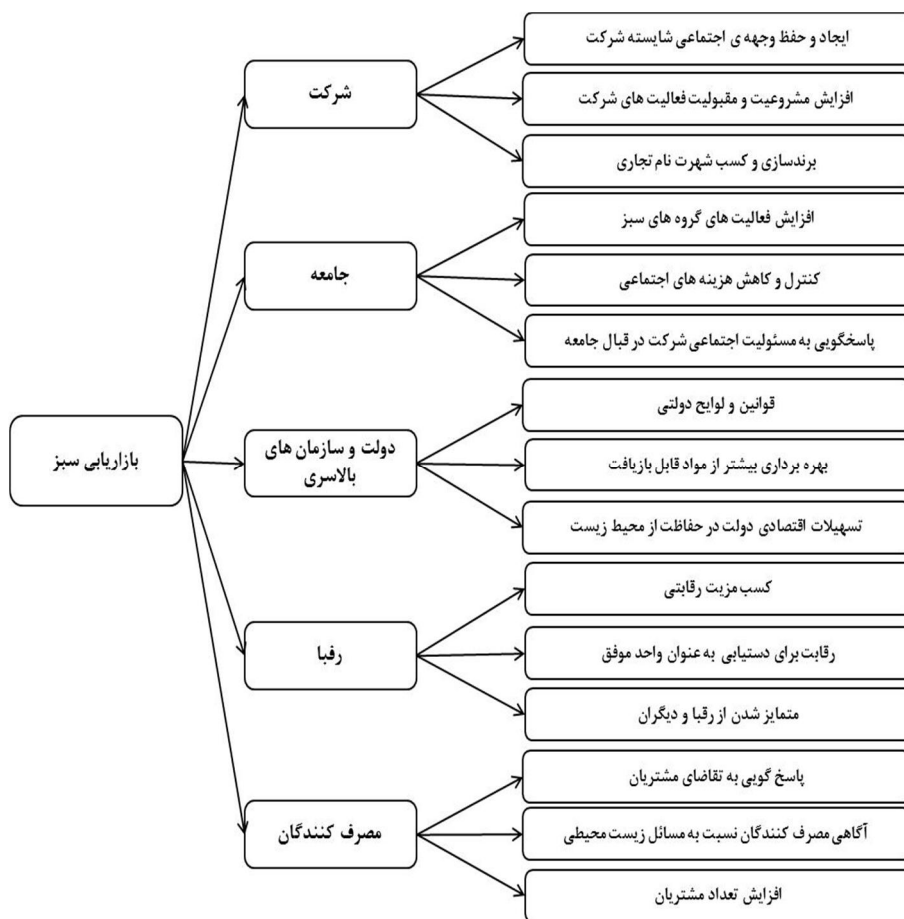


شکل 4 مدل نهایی عوامل مؤثر در بازاریابی سبز



جدول 2 شاخص‌های برآزندگی مدل نهایی

شاخص تناسب	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI
دامنه مقبول	<5	<0.05	0 (عدم برآزش) تا 1 (برآزش کامل)	0 (عدم برآزش) تا 1 (برآزش کامل)	0 (عدم برآزش) تا 1 (برآزش کامل)	0 (عدم برآزش) تا 1 (برآزش کامل)
نتیجه	2/22	0/058	0/87	0/79	0/79	0/81



شکل 4 مدل مفهومی نهایی پژوهش



## 7- تعیین درجه اهمیت

با توجه به اینکه هدف این پژوهش شناسایی دقیق و کاربردی عوامل مؤثر بر امر بازاریابی سبز است و با تمرکز به مورد مطرح در سؤال 3، پژوهش تصمیم بر آن شد تا جهت پرداختن به شاخص‌های مهم‌تر در کنار ارزیابی میزان شدت عملکرد شاخص‌ها، میزان اهمیت آنها نیز تعیین شود. به این منظور از کارشناسان خواسته شد تا در کنار بیان عملکرد صنعت خودرو، میزان اهمیت آنها را از دیدگاه خودشان نیز تعیین نمایند. به این ترتیب داده‌های ستون ضریب اهمیت شاخص‌های مدل نهایی از پرسشنامه شماره 2 پژوهش استخراج و سپس به وسیله تکنیک تصمیم‌گیری تاپسیس رتبه‌بندی شد. دسته‌بندی عوامل براساس ترتیب نزولی  $CL_i$  ها صورت پذیرفت؛ به عبارت دیگر  $CL_i$  هر چه بالاتر باشد، درجه اهمیت عامل بالاتر است [22 ص 101].

### مراحل رتبه‌بندی در روش تاپسیس

اولین گام در روش تاپسیس، تبدیل ماتریس تصمیم‌گیری به یک ماتریس بی‌مقیاس شده با استفاده از فرمول  $n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m r_{ij}}}$  می‌باشد. در گام بعد ماتریس بی‌مقیاس در وزن شاخص‌ها ضریب می‌شود. با استفاده از اعداد محاسبه شده و با توجه به مثبت یا منفی بودن شاخص‌ها، راه‌حل ایده‌آل مثبت و منفی مشخص می‌گردد. قابل ذکر است که برای هر یک از پاسخ‌دهندگان وزن‌های مساوی در نظر گرفته شد که نشان از اهمیت یکسان افراد مذکور دارد. در مرحله بعد فاصله‌ی گزینه‌ها با روش اقلیدسی از ایده‌آل مثبت و منفی محاسبه می‌شود و در نهایت نزدیکی نسبی هر گزینه به راه‌حل ایده‌آل با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌گردد. رتبه‌بندی این گزینه‌ها در جدول 3 مشخص شده است.

$$cl_{i+} = \frac{d_{i-}}{d_{i-} + d_{i+}} \quad (2-4)$$



### جدول 3 محاسبه CL و رتبه‌بندی گزینه‌ها با استفاده از تکنیک تاپسیس

رتبه	CLi	شاخص موفقیت	کد	بعد
10	0.514	ایجاد و حفظ وجه اجتماعی شایسته شرکت	c4	شرکت
6	0.543	افزایش مشروعیت و مقبولیت فعالیت‌های شرکت	c5	
13	0.433	برندسازی و کسب شهرت نام تجاری	c6	
1	0.640	افزایش فعالیت‌های گروه‌های سبز	s14	جامعه
7	0.535	کنترل و کاهش هزینه‌های اجتماعی	s16	
4	0.597	پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی شرکت در برابر جامعه	s17	
8	0.522	قوانین و لوایح زیست محیطی دولتی	g18	دولت و سازمان‌های بالاسری
15	0.395	بهره‌برداری بیشتر از مواد قابل بازیافت	g20	
14	0.419	تسهیلات اقتصادی دولت در حفاظت از محیط‌زیست	g21	
11	0.513	کسب مزیت رقابتی	com22	رقبا
12	0.481	رقابت برای دستیابی به عنوان واحد موفق	com23	
9	0.516	متمایز شدن از رقبای دیگران	com24	
5	0.559	پاسخگویی به تقاضای مشتریان	con25	مصرف‌کنندگان
2	0.601	آگاهی مصرف‌کنندگان نسبت به مسائل زیست‌محیطی	con26	
3	0.598	افزایش تعداد مشتریان	con27	

## 8- تعیین میزان عملکرد

پس از تعیین ضریب اهمیت شاخص‌ها برای دستیابی به اهداف تبیین شده پژوهش و سؤال 4 نوبت به تعیین میزان شدت یا وضعیت عملکرد شاخص‌ها می‌رسد. به این منظور در همان پرسشنامه مرحله دوم، از کارشناسان خواسته شد تا در کنار سنجش اهمیت شاخص‌ها، عملکرد بازاریابی سبز در صنعت خودرو را نیز ارزیابی کنند. سپس به منظور بررسی عملکرد و یا وضعیت موجود، از روش خاکستری برای رتبه‌بندی شاخص‌های مدل استفاده شد. به این ترتیب که داده‌های 5 ستون طیف لیکرت از پرسشنامه شماره 2 پژوهش استخراج و به‌وسیله روش خاکستری رتبه‌بندی شدند.



جدول 4 نتایج محاسبه رتبه خاکستری برای عملکرد شاخص‌ها

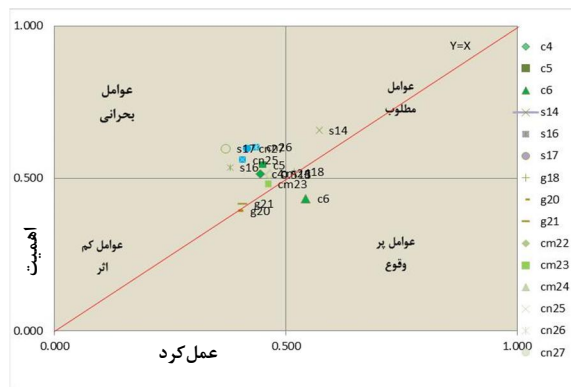
رتبه	عدد	شاخص موفقیت	کد	بعد
8	0.445	ایجاد و حفظ وجهه اجتماعی شایسته شرکت	c4	شرکت
7	0.450	افزایش مشروعیت و مقبولیت فعالیت‌های شرکت	c5	
2	0.543	برندسازی و کسب شهرت نام تجاری	c6	
1	0.572	افزایش فعالیت‌های گروه‌های سبز	s14	جامعه
14	0.380	کنترل و کاهش هزینه‌های اجتماعی	s16	
15	0.370	پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی شرکت در برابر	s17	
3	0.518	قوانین ولوایح زیست‌محیطی دولتی	g18	دولت و
13	0.398	بهره‌برداری بیشتر از مواد قابل بازیافت	g20	سازمان‌های
11	0.407	تسهیلات اقتصادی دولت در حفاظت از	g21	بالاسری
5	0.465	کسب‌مزیت رقابتی	com22	رفبا
6	0.462	رقابت برای دستیابی به‌عنوان واحد موفق	com23	
4	0.466	تمایز شدن از رقبا و دیگران	com24	
12	0.406	پاسخگویی به تقاضای مشتریان	con25	مصرف‌کنندگان
9	0.435	آگاهی مصرف‌کنندگان نسبت به مسائل	con26	
10	0.416	افزایش تعداد مشتریان	con27	

## 9- تحلیل و اولویت‌بندی شاخص‌ها

با توجه به اینکه اتکا صرف بر اهمیت شاخص‌ها یا میزان عملکرد آنها اگرچه می‌تواند نتیجه خوبی به همراه داشته باشد، اما ممکن است انحرافات در تصمیم‌گیری مدیران ایجاد کند و نتیجه اثربخش و کارآیی به همراه نداشته باشد. به این ترتیب در پژوهش حاضر سعی شده است تا برای دستیابی به نتایج صحیح و تمرکز دقیق تصمیم‌ها بر شاخص‌های مهم‌تر، آن دسته از عواملی را که هم از جهت اهمیت و هم از حیث عملکرد مهم‌تر هستند، شناسایی شوند [23، ص 85]. به این منظور از رویکرد ماتریس گروه مشاوران بوستون الگوبرداری و ماتریسی مشابه آن برای طبقه‌بندی شاخص‌ها طراحی شده است. این ماتریس - که از چهار بعد تشکیل شده است - شاخص‌های مؤثر بر بازاریابی سبز را به چهار دسته عوامل کم اثر (ضریب اهمیت



کم و ضریب شدت کم)، بحرانی (ضریب اهمیت زیاد و ضریب شدت کم)، پروق (ضریب اهمیت کم و ضریب شدت زیاد) و عوامل مطلوب (ضریب اهمیت زیاد و ضریب شدت زیاد) دسته‌بندی کرده است (شکل 5).



شکل 5 ماتریس دسته‌بندی شاخص‌های موفقیت

جدول 5 نتایج طبقه‌بندی شاخص‌های موفقیت

کد	شاخص	ضریب اهمیت	ضریب عملکرد	طبقه
c4	ایجاد و حفظ وجهه اجتماعی شایسته شرکت	0.51485	0.445	عوامل بحرانی
c5	افزایش مشروعیت و مقبولیت فعالیت‌های شرکت	0.54455	0.450	
s16	کنترل و کاهش هزینه‌های اجتماعی	0.5356	0.380	
s17	پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی شرکت در برابر جامعه	0.59796	0.370	
cm22	کسب مزیت رقابتی	0.51327	0.465	
cm24	تمایز شدن از رقبا و دیگران	0.517	0.466	
cn25	پاسخگویی به تقاضای مشتریان	0.56119	0.406	
cn26	آگاهی مصرف‌کنندگان نسبت به مسائل زیست محیطی	0.60237	0.435	
cn27	افزایش تعداد مشتریان	0.59846	0.416	
s14	افزایش فعالیت‌های گروه‌های سبز	0.6583	0.572	عوامل مطلوب
g18	قوانین و لوایح زیست‌محیطی دولتی	0.52295	0.518	
c6	برندسازی و کسب شهرت نامتجاری	0.43381	0.543	عوامل پر وقوع
g20	ضرورت به رهبرداری بیشتر از مواد قابل بازیافت	0.3945047	0.398	عوامل کم اثر
g21	تسهیلات اقتصادی دولت در حفاظت از محیط‌زیست	0.4170131	0.407	
cm23	رقابت برای دستیابی به عنوان واحد موفق	0.48195	0.462	



## 10- تحلیل وضعیت نقش‌های بحرانی

در این قسمت بحرانی‌ترین شاخص‌های موفقیت (براساس داده‌های جدول 5) تعیین می‌شوند. همان‌طور که اشاره شد با توجه به ماتریس اهمیت - عملکرد، بهترین حالت که می‌تواند برای یک شاخص اتفاق بیفتد این است که هر اندازه‌ای که اهمیت دارد به همان اندازه نیز به آن پرداخته شود؛ به عبارت دیگر بهترین حالت بر ماتریس اهمیت - عملکرد زمانی اتفاق می‌افتد که آن نقاط بر نمیساز فرضی قرار گیرند (خط  $Y=X$ ). در نتیجه نقاطی که کمترین فاصله را از این خط داشته باشند، موقعیت بهتری دارند. بنابراین شاخص‌های بحرانی عواملی هستند که فاصله بیشتری از خط برآزش مفروض داشته باشند. برای رتبه‌بندی این عوامل از لحاظ میزان بحرانی بودن و تعیین بحرانی‌ترین آنها، باید فاصله تک‌تک نقاط عوامل بحرانی حساس در ماتریس از این خط با فرمول زیر محاسبه شود [23، ص 85]. بر این اساس داریم:

$$\text{فاصله خط از نقطه} = \frac{ax+by+c}{\sqrt{a^2+b^2}}$$

جدول 6 نتایج طبقه‌بندی عوامل بحرانی حساس

رتبه	فاصله از خط	عوامل بحرانی	کد
1	0.161168	پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی شرکت در برابر جامعه مشتریان	s17
2	0.128971	افزایش تعداد مشتریان	cn27
3	0.118185	آگاهی مصرف‌کنندگان نسبت به مسائل زیست‌محیطی	cn26
4	0.109909	کنترل و کاهش هزینه‌های اجتماعی	s16
5	0.109783	پاسخگویی به تقاضای مشتریان	cn25
6	0.067183	افزایش مشروعیت و مقبولیت فعالیت‌های شرکت	c5
7	0.060904	افزایش فعالیت‌های گروه‌های سبز	s14
8	0.049591	ایجاد و حفظ وجهه اجتماعی شایسته شرکت	c4
9	0.035973	تمایز شدن از رقبا و دیگران	cm24
10	0.034426	کسب مزیت رقابتی	cm22
11	0.014331	رقابت برای دستیابی به عنوان واحد موفق طرح	cm23
12	0.007096	تسهیلات اقتصادی دولت در حفاظت از محیط‌زیست	g21
13	0.003494	قوانین و لوایح زیست‌محیطی دولتی	g18
14	-0.00246	ضرورت بهره‌برداری بیشتر از مواد قابل بازیافت	g20
15	-0.07695	برندسازی و کسب شهرت نام تجاری	c6



## 11- نتیجه گیری

همان‌گونه که ذکر شد این پژوهش با هدف دسته‌بندی شاخص‌های مؤثر در بازاریابی سبز در صنعت خودرو ایران انجام شد. در این راستا پس از بررسی ادبیات پژوهش برای بررسی عوامل مؤثر شناسایی شده در مرحله اول، چارچوب سلسله مراتبی برای مؤلفه‌های شناسایی شده ترسیم گردید و وارد مرحله‌ی تحلیل عاملی تأییدی شد. در نهایت نیز با حذف تعدادی از مؤلفه‌ها، این مدل با 5 بعد اصلی و 15 شاخص موفقیت کفایت لازم را پس از انجام مراحل تحلیل نرم‌افزار کسب نمود. مراحل بعدی پژوهش با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره تاپسیس شاخص‌های نهایی از نظر ضریب اهمیت رتبه‌بندی شدند. سپس برای بررسی عملکرد صنعت خودرو، داده‌های مربوط به ارزیابی عملکرد به‌وسیله روش خاکستری رتبه‌بندی شدند. در نهایت شاخص‌ها در ماتریس اهمیت عملکرد جانمایی گردیدند. همان‌گونه که عنوان‌های دسته‌بندی‌ها نشان می‌دهد، مهم‌ترین شاخص‌ها، عوامل بحرانی می‌باشند. شاخص‌هایی که در شرایط وخیم بوده و مدیران باید با نیروی بسیار زیاد و در حداقل زمان درصدد بهبود آنها بر آیند، چرا که این شاخص‌ها همچنان که در زمره عوامل مهم قرار دارند، اما از نظر عملکردی در وضعیت ضعیفی هستند. مشاهده می‌شود شاخص‌های ابعاد شرکت، جامعه، رقبا و مصرف‌کنندگان در این بعد قرار گرفته‌اند. با نگاهی به شاخص‌هایی مانند ایجاد و حفظ وجهه اجتماعی شایسته شرکت، آگاهی مصرف‌کنندگان نسبت به مسائل زیست‌محیطی و افزایش مشروعیت و مقبولیت فعالیت‌های شرکت، مشخص می‌شود به طور عمده عواملی هستند که به مسئولیت اجتماعی شرکت مرتبط می‌باشند.

بررسی پژوهش‌های مشابه در این زمینه و مقایسه با نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد این گروه از عوامل در پژوهش چان (2013) که به بررسی بازاریابی سبز در صنعت هتلداری هنگ‌کنگ پرداخته‌اند، [24، ص 442] نیز دارای بیشترین اهمیت هستند. از این رو تمرکز روی مسائل اجتماعی که به طور مستقیم به مسئولیت اجتماعی باز می‌گردد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

دسته بعدی شاخص‌ها، عوامل مطلوب هستند. شاخص‌هایی که اهمیت بالایی دارند و در نظر مشتری نیز بسیار خوب ارزیابی شده‌اند. این شاخص‌ها به این دلیل در رده دوم اهمیت



قرار دارند که با توجه به عملکرد و اهمیت خود، هر لحظه این امکان را دارند تا کاربرد آنها کاهش یافته و بحرانی شوند. از این رو باید کنترل شده تا در آینده توسعه خدمت را با چالش مواجه نکنند. مشاهده می‌شود که افزایش فعالیت‌های گروه‌های سبز و قوانین و لوائح زیست محیطی دولتی که از عوامل بیرونی هستند، در این این بعد جای گرفته‌اند. این نتایج با پژوهش الفت و همکاران در سال 1390 که صنعت خودروسازی را از منظر زنجیره تأمین سبز بررسی نموده‌اند، هم‌سو می‌باشد [25، ص 123].

دسته بعدی شاخص‌ها، عوامل پر وقوع می‌باشند چرا که این شاخص‌ها اگرچه مهم نیستند، اما عملکرد بالایی دارند و می‌توانند شرایط بالا رفتن هزینه فرصت از دست رفته را فراهم کنند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در این بعد تنها شاخص برندسازی و کسب شهرت نام تجاری قرار گرفته است. دسته آخر ابعاد، عوامل بحرانی کم اثر هستند. عواملی که نه از جهت اهمیت و نه از حیث عملکرد در سطح معناداری نبوده و می‌توان از آنها چشم پوشید و یا در کوتاه‌مدت به آنها بی‌توجه بود. ضرورت بهره‌برداری بیشتر از مواد قابل بازیافت، تسهیلات اقتصادی دولت در حفاظت از محیط‌زیست و در نهایت رقابت برای دستیابی به‌عنوان واحد موفق شاخص‌های جانمایی شده در این بعد می‌باشند. نمودار 5 و جدول 5 شاخص‌های موفقیت را دسته‌بندی کرده و به تفکیک ابعاد چهارگانه ماتریس این دسته‌بندی شاخص‌ها را به تصویر کشیده‌اند. به منظور بررسی دقیق‌تر شاخص‌های قرار گرفته در ربع دوم، فاصله هر یک از آنها از خط  $Y=X$  بررسی شد. براساس این رتبه‌بندی می‌توان عنوان کرد شاخص‌هایی مانند پاسخ‌گویی به مسئولیت اجتماعی شرکت در برابر جامعه، افزایش تعداد مشتریان، آگاهی مصرف‌کنندگان نسبت به مسائل زیست محیطی و کنترل و کاهش هزینه‌های اجتماعی وضعیت بحرانی‌تری دارند.

## 12- پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل شده می‌توان پیشنهادهای کاربردی پژوهش را به شرح زیر بیان کرد: براساس نتایج ماتریس اهمیت - عملکرد، صنعت خودرو برای موفقیت در اجرای بازاریابی سبز باید به شاخص‌های قرار گرفته در ربع دوم تمرکز نماید. به این ترتیب با توجه به اهمیت



مؤلفه‌ها پیشنهاد می‌شود از طریق عضویت و پابندی در سازمان‌های مردم نهاد و سازمان‌های حامی برنامه‌های اجتماعی، تحقق مسئولیت اجتماعی شرکت را در دستور کار خود قرار دهند. به منظور افزایش مشتریان و نیز آگاهی آنان از مسائل زیست‌محیطی پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای مشتریان در راستای ارتقای سطح آگاهی آنان نسبت به واقعیت‌های زیست محیطی در استراتژی شرکت گنجانده شود.

برای کنترل هزینه‌های اجتماعی نیز، محاسبه و تحلیل آنها و اتخاذ راهکارهایی برای کاهش این هزینه‌ها پیشنهاد می‌شود.

با توجه به شاخص‌های ربع دوم می‌توان استنباط نمود برای موفقیت در بازاریابی سبز تمرکز تنها به مسائل زیست محیطی کارا و مؤثر نمی‌باشد و مشتریان به عنوان همکاران تولید از اهمیت بالایی برخوردارند. از این رو پیشنهاد می‌شود که سیاست‌های مشتری‌مداری و افزایش سطح آگاهی مشتری در اولویت‌های سازمان قرار گیرد.

با توجه به اهمیت و عملکرد عوامل قرار گرفته در ربع سوم، شاخص‌های افزایش فعالیت‌های گروه‌های سبز و قوانین و لوایح زیست‌محیطی دولتی از عوامل بیرونی هستند و تحقق و موفقیت آنها به طراحی زیرساخت‌های مناسب برای اجرای نیازمند است. از این رو پیشنهاد می‌شود با توجه به وجود این زیرساخت‌ها و در نتیجه عملکرد مناسب شاخص‌ها به منظور تداوم این روند، زیرساخت‌ها بازنگری و تقویت شوند.

پیشنهاد دیگر پژوهش مربوط است به حذف شاخص برندسازی و کسب شهرت نام تجاری که در ربع چهارم واقع شده است. با توجه به اهمیت پایینی که برای آن سنجیده شده، از نظر عملکردی قوی می‌باشد. این امر به آن معناست که دست‌اندرکاران صنعت خودروسازی بدون در نظر گرفتن اهمیت و لزوم شاخص آن را به طور موفقیت‌آمیزی بکار گرفته‌اند و این عدم توجه در نهایت منجر به افزایش هزینه، خطرپذیری و کاهش بازده سرمایه‌گذاری خواهد شد.

عوامل مستقر در ربع اول نیز عواملی هستند که از هر دو منظر ضعیف بوده، از این رو صنعت خودروسازی می‌تواند به طور موقت آنها را نادیده انگارد.

این پژوهش نه تنها اقدام به استخراج عوامل بحرانی موفقیت نموده بلکه چگونگی پیاده‌سازی این عوامل را در وضعیت عملکردی واقعی بازاریابی سبز، بیان کرده است. در



مقایسه با پژوهش‌های پیشین، طراحی بکار رفته در این پژوهش مطالعه استدلال‌های روشنی برای تمرکز تلاش‌های آینده ارائه داده است.

این پژوهش برای تحقق بازاریابی سبز در صنعت خودرو طراحی شده و عوامل مؤثر این حوزه را ارائه داده است. از این رو نتایج مربوط به عوامل مؤثر به این حوزه محدود می‌شود و امکان بکارگیری آن در دیگر زمینه‌ها وجود ندارد. هرچند ممکن است چارچوب استفاده شده در این پژوهش قابلیت بکارگیری در بررسی حوزه‌های مشابه دیگر را داشته باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود مشابه کار انجام شده در این پژوهش در دیگر صنایع تولیدی و خدماتی نیز انجام گیرد. پیشنهاد دیگر این پژوهش، ترسیم فرآیند کامل علت و معلولی بازاریابی سبز از ابتدا تا انتها از طریق بکارگیری مدل‌های مسیری یا پویایی سیستم می‌باشد.

از آن جایی که تغییر تفکر و بینش، منجر به تغییر رفتار می‌شود، آموزش‌های مرتبط برای مدیران ارشد و کارکنان جهت روشن شدن ضرورت موضوعات زیست‌محیطی می‌تواند در تحقق هرچه سریع‌تر بازاریابی سبز کارآمد باشد.

## 12- منابع

- [1] Rex E., Baumann H.; "Beyond ecolabels: What green marketing can learn from conventional marketing"; *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, 2007.
- [2] Cheah Isaac, Phau I.; Toward a framework of consumers' willingness to purchase environmentally friendly products: A study of antecedents and moderator, ANZMAC 2005 Conference: Social, Notfor- Profit and Political Marketing, 2005.
- [3] وزیر زنجانی ح؛ مؤتمنی ع؛ موسوی دلایزانی ح؛ بررسی‌های بازرگانی؛ شماره 40، فروردین 1389.
- [4] Karna J., Hansen E., Juslin H.; "Social responsibility". In environmental marketing, 2003.
- [5] Polonsky M. J.; "Transformative green marketing": Impediments and opportunities"; *Journal of Business Research*, 2011.



- [6] شفیع رود پستی م.، تراهی م.، نوربخش ح.؛ بازاریابی سبز و محرک های زیست محیطی صنعت خودرو در صیانت از محیط زیست؛ دومین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت محیط زیست، 1391.
- [7] Kotler P., Armstrong G.; Principles of marketing Prentice-Hall International Inc, 1999.
- [8] Polonsky M. J., Rosenberger P. J.; Reevaluating green marketing: A strategic approach; Business Horizons, 2001.
- [9] Camino J. R.; Re-evaluating green marketingstrategy: A stakeholder perspective; European Journal of Marketing, Vol. 41, No.11/12 , 2007.
- [10]Kotler P., Keller K. L., Ang S. H., Leong S. M., Tan Ch. T. ; Marketing management: An asian perspective; 4th ed., Prentice Hall, Singapore, 2006.
- [11]Lee K.; "Opportunities for green marketing: young consumers , Marketing intelligence & planning", Vol. 26 , No.6, 2008.
- [12]رمضانیان م. ر.، حیدرنبای کهن پ.؛ عوامل مؤثر بر مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت گردشگری مورد مطالعه : آژانس های مسافرتی شهر تهران؛ فصلنامه مطالعات گردشگری شماره 14، 1390.
- [13]Kalafatis Stavros P., Pollard M., East R., Tsogas M. H.; "Green marketing and Ajzen's theory of planned behavior: A cross-market examinations"; *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 5, 1999.
- [14]Chamorro A., Banegil T. M.; "Green marketing philosophy: A study of Spanish firms with ecolables"; *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, 2006.
- [15]Gurau C., Ranchhod A.; "International green marketing, a comparative study of British and Romanian firms"; *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 5, 2005.
- [16]D'Souza C., Taghian M., Lamb P., Peretiatkos R.; "Green products and corporate strategy: An empirical investigation"; *Society and Business Review*, Vol. 1, No. 2, 2006.



- [17] Varma S. Wadhwa S., Deshmukh S. G.; "Implementing supply chain management in a firm: Issues and remedies", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 18, No. 3, 2006, from ProQuest Database, Accessed 4 October, 2008.
- [18] Koplin J. Seuring S., Mesterharm M.; Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry: The case of Volkswagen"; *Journal of Cleaner Production*, Vol.15, 2007.
- [19] Sigala M.; 'A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI'; *Journal of Cleaner* 1589-1599, 2008.
- [20] Ken P., Martin C., Green marketing. In chapter28, 2011.
- [21] حسینی م. ح.، حبیبی ر.؛ بازاریابی سبز پدیده هزاره سوم؛ فصلنامه صنعت لاستیک ایران، سال پانزدهم، شماره 59، 1389.
- [22] میرغفوری ح.؛ شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد. *مطالعات زنان*، سال 4، شماره 1، 1385.
- [23] میرغفوری ح.، شفیعی رودپشتی م.، ملک‌شاهی ف.؛؛ تحلیلی بر عوامل بحرانی موفقیت شهرداری‌ها در حوزه توسعه خدمات جدید (NSD) با رویکرد مدلیابی معادلات ساختاری (مورد مطالعه: حوزه زیباسازی شهرداری منطقه یک تهران)؛ *مجله مدیریت دولتی*، 1392.
- [24] Chan Eric S. W.; " Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol.34, 2013.
- [25] الفت ل.، خاتمی فیروزآبادی ع.، خداوردی روح الله؛ مقتضیات تحقق مدیریت زنجیره تأمین سبز در صنعت خودروسازی ایران؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره 21، 1390.



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.ormr.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 .....



## Analyzing the Affecting Factors on Achieving Green Marketing: Case of Automotive Industry of Iran

S. H. Noorbakhsh<sup>1</sup>, M. Shafei Roodposhti<sup>2</sup>, F. Malekshahi<sup>3\*</sup>, M. Tarahi<sup>4</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Management, Elm & Honar University, Yazd, Iran.
2. Management Ph.D. Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Ph.D. student of Behavioral Management, Farabi Pardis of Tehran University, Ghom, Iran.
4. Master of Industrial Management, Faculty of Management, Elm & Honar University, Yazd, Iran.

Accepted: 12/6/2014

received: 13/12/2014

### Abstract

Due to limited resources and unlimited human demands, it is important for marketers to use resources efficiently and thoroughly to achieve the organizational goals. In this regard, green marketing assists marketers as a marketing strategy, and support environment and customers' expectations with observable benefits. Automotive industry is one of the reflection of economic and industrial development, and as an extensive process, performs an important role in rotating the wheels of economy. The aim of this study is to identify and examine the effective factors on green marketing in the automotive industry of Iran. The statistical population is formed of two groups. The first group consisted of 8 experts in green marketing and chose for identifying effective factors. The second group consisted of experts in the automotive industry to evaluate performance and extract indices weights. For collecting data, a questionnaire of identification of effective factors and performance evaluation was used. Confirmatory factor analysis, TOPSIS and GRY decision-making techniques were employed to investigate the questions of the study. For presentation of clear and practical results, confirmed factors were placed in an Importance-Performance Matrix, and separated into 4 parties. The most important factors are those that are situated in the second quarter which the automotive industry must focus on, and improve its performance in those factors.

**Keywords:** Green Marketing, Automotive Industry, Confirmatory Factor Analysis (CSA), Decision Making Technique.

---

\* Corresponding Author E-mail: f.malekshahi@yahoo.com

## **Application of Theory of Planned Behavior in E-Marketing Adoption by Agricultural Experts**

**S. Jaber Alavion<sup>1\*</sup>, M. Chizari<sup>2</sup>, M. S. Alahyari<sup>3</sup>**

1. PhD Student of Geography and Rural Planning, Department of Geography and Planning, University of Isfahan, Isfahan, Iran
2. Professor, Department of Agricultural, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Assistant Prof., Department of Agricultural, Islamic Azad University, Rasht, Iran

Accepted: 18/4/2014

received: 14/12/2014

### **Abstract**

The present study aimed to analyze affecting factors on agricultural experts moving toward becoming agricultural e-marketing users. During a correlation-descriptive research method, variables of the study were prioritized through Theory of Planned Behavior (TPB) and correlation between variables and adoption was computed and finally the most effective variables on adoption were determined using logistic regression. Results showed that behavioral belief (Attitude), normative belief (Subjective norm) and control belief (Perceived Behavioral Control) were affecting adoption. Among personal abilities and skills, engagement in agricultural jobs had the greatest effect on adoption which was related to control belief of the respondents.

positive belief toward e-marketing and believing that had next great effect on decreasing traditional interferences respectively and variables related to behavioral belief had more important role in forming attitude of experts. Finally, agricultural companies were the most affecting variables on subjective norm of experts among other affecting components of agricultural market included in normative belief. Respondents selected network of agricultural advisory service companies which had an interference role between producers and customers as a proper option in e-marketing for local farmers. In this case, companies could merely deal with providing information of farmers' products to suppliers through internet websites without playing direct role in buying and selling.

**Keywords:** E-Marketing, Adoption, Theory of Planned Behavior, Agricultural E-Marketing Interface Model.

---

\* Corresponding Author E-mail: s.j.alavion@yahoo.com

## **Rotation of Herzberg Two-Factor Theory: Fact or Accident**

**Gh. R. Asgari<sup>1\*</sup>, M. Ibrahim Sanjaghi<sup>2</sup>, M. H. Noorbakhshian<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor, Faculty of Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Faculty of Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.
3. M.D, Faculty of Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

Accepted: 5/2/2014

received: 14/12/2014

### **Abstract**

Herzberg theorized that job satisfaction and dissatisfaction are different and independent factors. The Herzberg finding about motivator-hygiene factors were based on Storytelling Critical-Incident methodology and several researchers criticized this methodology and mentioned that Herzberg findings biased because of attribution error. In this paper the hygiene and motivator factors were measured using Teck-Hong & Waheed questionnaire. We tested a sample of 190 workers in an Electronic components factory at Tehran (120) and Shiraz (70) cities. Instrument for factor analyzing was SPSS16 software package. Results of factor analysis showed that there are considerable differences in motivator-hygiene factors between Tehran and Shiraz. According to results we found some distinct differences between the Herzberg theory and our findings on categorizing the motivator-hygiene factors. We developed two-factor theory to four- factor theory and concluded that money and security were independent factors. Further analysis of the results indicated that the motivator-hygiene factors were dependent factors. Implications, limitations, and suggestions discussed.

**Keywords:** Motivators Factors, Hygiene Factors, Factor Analysis, Herzberg.

---

\* Corresponding Author E-mail: rgra@mut.ac.ir

## **A Model for Knowledge Worker Competencies Design and Assessment: Case Study of Jobs**

**A. Shirazi<sup>1</sup>, G. Azhdari<sup>2\*</sup>**

1. Associate Prof., Faculty of Management and Economic Sciences, Ferdowsi University, Mashhad, Iran
2. Ph.D. Student of Human Resource Management, Ferdowsi University, Mashhad, Iran

Accepted: 22/10/2013

received: 11/11/2014

### **Abstract**

In knowledge era having efficient and competent knowledge workers is one of the most critical issues in both human resource management and knowledge management which help facilitating different purposes such as selection, recruitment, promotion, learning, job description and finally better performance. At the first step the competencies of knowledge workers identified according to existing literature. Then we analyzed the sub competencies of each category. According to literature 6 knowledge worker competencies indices have been chosen which were ability, skill, knowledge-based activities, structure, work style, interesting and value. Data gathered by 2 level of questionnaire which the first level was choosing the knowledge worker competencies then the second one was assessing the competencies in 3 job positions. There were 32 personnel which participate in this survey. To be able to assess the knowledge worker competencies and analyzing the findings we used the fuzzy TOPSIS method. Contribution of this paper is considering both knowledge based jobs specifications and competencies. Also it is important that we propose a model with specific steps to capture competencies and make it practical in different human resource management functions through assessing knowledge workers condition and comparing it with ideal and finally presenting the best possible knowledge workers and some methods for improving other knowledge workers.

**Keywords:** Knowledge Work, Knowledge Worker Competency, Competence-Base Assessment, Competency-Base Measurement Indicator, Evaluation, Assessment

---

\* Corresponding Author E-mail: [golnaz.azhdary@stu.um.ac.ir](mailto:golnaz.azhdary@stu.um.ac.ir)

## **Evaluating and Rating the Relationship Among e-Banking Services and Financing Capacity of Bank**

**S. Salimi Bani<sup>1\*</sup>, Naser Asgari<sup>2</sup>, J. Khoshmanzare Faruji<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor, Islamic Research-center Imam Sadegh, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Faculty of Management, Shahid Sattari University, Tehran, Iran.
3. Master Student of Financing Management, Faculty of Management and Economics, Azad University, Semnan, Iran

Accepted: 25/9/2013

received: 14/12/2014

### **Abstract**

In the modern highly competitive banking era, ability of collecting financial resources has become one of the main prerequisite of effective performance and survival of the banks. Hence, banks have turned to strategies such as electronic banking development to develop their capabilities. This research shows that how and to what extent of applying various electronic banking systems can develop the banks capabilities in collecting financial resources by motivating people to invest in these banks. The research method is of descriptive and solidarity type. The population consists of the customers of Ansar bank branches in Tehran province that are taken by random sampling, and 440 were selected. The results of the research indicate that all 13 studied electronic banking systems have meaningful and positive relationship with the bank capabilities in collecting financial resources, and among them 3 systems of point of sale (POS) and PAYA system (financial resources barter) and Telephone bank system have the greatest positive relation with collecting of financial bank resources. These results show that the electronic banking development is an effective factor in motivating people to invest in studied banks. On this basis, practical and theoretical recommendations are provided for managers and researchers.

**Key words:** E-Banking Services, Resources Acquisition, Ansar Bank.

---

\* Corresponding Author E-mail: Dr.salimibeni@yahoo.com

## **Studying the Relationship Between Ethics Institutionalization with Quality of Work Life, Organizational Commitment, and Job Satisfaction**

**N. Rajabani<sup>1\*</sup>, A. Gholipor<sup>2</sup>, M. Ghafari<sup>3</sup>**

1. Ph.D. student, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2. Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

3. Ph.D. student, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Accepted: 9/13/2014

received: 14/12/2014

### **Abstract**

Nowadays, ethics and ethical issues are considered as one of the most important issues in the workplaces. Respecting ethics not only provides many benefits for organization, but also it is considered as one of the criteria of organizational success. Regarding to importance of ethical issues and their role in the organizational success, the purpose of this study is to study the relationship between ethics institutionalization and quality of work life, job satisfaction, and organizational commitment. This study is a practical research from purpose view and is a descriptive-survey from methodological perspective. The statistical population of this study includes all of the technical and official employees of Isfahan Sepahan Lole-Porofil Company. A sample of 142 employees was selected from this population through convenience sampling method. A questionnaire has been used for collecting the research data. In order to examine validity of the questionnaire, its face and content validity has been examined and also Cronbach's Alpha Coefficient has been used for examining reliability. Structural Equation Modeling (SEM) has been used for analyzing research data and testing the hypotheses. The results of this study revealed that there is a significant relationship between ethics institutionalization with quality of work life, job satisfaction, and organizational commitment.

**Keyword:** Ethics, Quality of Work Life, Job Satisfaction, Organizational Commitment

---

\* Corresponding Author E-mail: neda\_rajabani@yahoo.com

## **Commitment to Change: the Roles of Support, Trust, Justice, and Affection**

**H. Barati<sup>1\*</sup>, H. R. Oreyzi<sup>2</sup>, B. Dorry<sup>3</sup>**

1. PhD, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran
2. Associate Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran
3. Associate Professor, Faculty of Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Accepted: 12/6/2014

received: 13/12/2014

### **Abstract**

According to researches, lack of commitment to change is one of the important factors making changes ineffective. Commitment to change is a force involving individuals in necessary processes of successful change. In current research, commitment to change path analysis model was designed according to the roles of organizational support, supervisor support, trust to supervisor, justice, and positive affection. This is a descriptive study and is based on correlations. The research sample contained 463 individuals of Isfahan Oil Refining & Distribution Company that selected by stratified sampling and responded to research instruments. Bootstrapping analysis showed that supervisor support, procedural justice and interactional justice are mediator variables between trust, organizational support and normative commitment to change. According to results, managers and organizations are recommended to establish commitment to change by increasing trust, support, positive affection and justice.

**Keywords:** Organizational and Supervisor Support, Trust to Supervisor, Justice, Positive Affection, Commitment to Change.

---

\* Corresponding Author E-mail: dr.habarati@gmail.com



# Organizational Resources Management Research



Vol. 4, No. 2, Summer 2014

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
● <b>Commitment to Change: the Roles of Support, Trust, Justice, and Affection</b> .....	1
H. Barati, H. R. Oreyzi, B. Dorry	
● <b>Studying the Relationship Between Ethics Institutionalization with Quality of Work Life, Organizational Commitment, and Job Satisfaction</b> .....	25
N. Rajabani, A. Gholipor, M. Ghafari	
● <b>Evaluating and Rating the Relationship Among E-Banking Services and Financing Capacity of Bank</b> .....	43
S. Salimi Bani, Naser Asgari, J. Khoshmanzare Faruji	
● <b>A Model for Knowledge Worker Competencies Design and Assessment: Case Study of Jobs</b> .....	65
A. Shirazi, G. Azhdari	
● <b>Rotation of Herzberg Two-Factor Theory: Fact or Accident</b> .....	83
Gh. R. Asgari, M. Ibrahim Sanjaghi, M. H. Noorbakhshian	
● <b>Application of Theory of Planned Behavior in E-Marketing Adoption by Agricultural Experts</b> .....	107
S. Jaber Alavion, M. Chizari, M. S. Alahyari	
● <b>Analyzing the Affecting Factors on Achieving Green Marketing Case of Automotive Industry of Iran</b> .....	129
S. H. Noorbakhsh, M. Shafei Roodposhti, F. Malekshahi, M. Tarahi	
● <b>Subscription Form</b> .....	151
● <b>Abstract</b> .....	153

## 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. According to specific subject of this Journal, only Articles on **Organizational Resources management Research** would be 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 English and 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 (review articles) will only be published if satisfy the following conditions: Articles by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will accepted, provided that they are based on multiple references.
6. Articles should be specialized and will be accepted only through the website ([www.orm.modares.ac.ir](http://www.orm.modares.ac.ir)); the users may send their manuscripts by registering to the journal's website 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. articles should be sent in two distinct file as follow:

#### First file (title page):

- Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with as star\*)
- Affiliation, rank and place of employment of author(s)
- Date of uploading the paper
- An address for the corresponding author including mailing & e-mail address and phone & fax numbers.
  - In case of using financial aids providing by an institute, company and etc., Name of which should be stated in the first page or in the knowledgegment of manuscript.
  - Articles extracted or formed based on an assertion or a thesis will be published by following order of names: advisor, student and consolders. Advisor will be held responsible.

#### Second File (Manuscript):

- Full title of the paper in Persian;
- Abstract in Persian (a maximum of 250 words)
- Key words (a maximum of five),
- Full title of the paper in English,
- Abstract in English (a maximum of 250 words)
- Key words in English (a maximum of 250 words)
- Abstract should be structured as follow: purpose, method, findings and key words
- All titles in the article except the main title and "abstract" should be numbered according to format of the journal

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.

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]

The English equivalent of Persian words (if required) should be provided in footnote with new numbering on each page.

#### 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.
9. The manuscript should not exceed more than 16 pages almost 5400 words along with tables, illustrations etc.
10. Contributors are responsible for all of the contents of their papers.
11. Translations are in no way accepted.
12. Each submission will be referred unanimously to three referees.
13. Organizational Resources Management Research maintains the rights to accept or reject (and edit) the articles and might not return any submitted papers.
14. Having been published, five off-print copies and one final publication will be sent to each of the author(s).
15. 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 Chitsaz Alley, Saidi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953) Tehran-Iran

**E-Mail:** [j.impssc@modares.ac.ir](mailto:j.impssc@modares.ac.ir)

**Tel/Fax:** 22291279

**Website:** [www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir)