

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، یافته‌ها و کلید واژه‌ها) باشد.

عنوان‌های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره‌گذاری شود.

- شکل‌های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل‌ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل

اصلی مقاله درجای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.

- در مقاله به زبان فارسی، همه شکل‌ها و نمودارها و جداول‌ها و اعداد (حتی اگر به صورت عکس و خروجی نرم‌افزار

باشد) باید به صورت فارسی باشد.

- منابع در متن مقاله، داخل کروه شماره‌گذاری 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].

- معادل‌های انگلیسی در هر صفحه با شماره‌گذاری 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 مقاله‌ها، شامل جدول‌ها و منحنی‌ها 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 نمی‌شود.

12- مقاله‌ها 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 مقاله‌ها را برای خود محفوظ می‌دارد و از باز گرداندن مقاله‌های دریافتی

معذور است.

14- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان ارسال می‌شود.

15- اصل مقاله‌ها 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

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره 4، شماره 3، پاییز 1393



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه

عنوان

- طراحی مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری
تفسیری 1
رضوان امیری اقطاعی، بابک تیمورپور
- تأثیر سفارشی‌سازی خدمات در صنایع بانکداری بر وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی
مشتری با استفاده از مدل ECSI 23
سمیرا پور، فاطمه خریدار، محبوبه زرگری
- سنجش و بهبود کیفیت خدمات داخلی سازمان: روش‌شناسی تلفیقی ماتریس کنترل
عملکرد و نظریه مجموعه‌های راف 49
سعید پیرو، علی مروتی شریف آبادی
- ملاحظات سازمانی گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران 71
سید حمید خداداد حسینی، بهنام عبدی، علیرضا حسن زاده، علی محمد احمدی
- بررسی آثار تاکتیک‌های مدیریت تأثیر روی موفقیت در مسیر حرفه‌ای 99
شاپور شرافت، مژگان روشن نژاد، اسلام کریمی، آریین قلی‌پور
- رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب‌وکارهای خانوادگی 131
مهشید قریب پور، معصومه عارف، میثم لطیفی
- الگوی توسعه یادگیری دوجانبه‌گرایانه در سرمایه فکری: مورد مطالعه صنعت دارویی
کشور 151
علیرضا کوشکی جهرمی، میرعلی سیدنقوی، داود حسین پور، وجه الله قربانی زاده
- برگه اشتراک 173
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی 175

طراحی مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری

رضوان امیری اقطاعی¹، بابک تیمورپور^{2*}

1- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

2- استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: 1393/7/14

دریافت: 1392/12/18

چکیده

امروزه مشتری به عنوان مهم‌ترین منبع دانش برای سازمان‌ها شناخته شده است. مزیت رقابتی پیش از این با نوآوری در محصول و ایجاد نام تجاری حاصل می‌شد، اما در قرن بیست و یکم که سازمان‌ها با تعاملات بیشتری هستند، ایجاد مزیت رقابتی بوسیله جمع‌آوری اطلاعات مشتری به دست می‌آید. در این مقاله با هدف تدوین یک مدل ساختاری با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، جمع‌آوری نظر خبرگان از راه پرسشنامه و تحلیل مقایسه‌ای داده‌ها، در مجموع 25 عامل مهم و مؤثر بر فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش مشتری در بانک شناسایی شد. تحلیل مدل ساختاری نشان داد که متغیرهای تعهد مدیریت ارشد، مجموعه مدیران میانی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و فناوری اطلاعات در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند و دارای قدرت هدایت بالا ولی شدت وابستگی پایین هستند و همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کنند و برای شروع کارکرد سیستم باید در مرحله اول روی آنها تأکید کرد. سایر متغیرها از نوع متغیرهای متصل هستند که دارای قدرت هدایت و وابستگی بالا هستند و هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. نتیجه نهایی از ارتباطات عوامل در مدل بیانگر این است که پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش مشتری در رسیدن به عواملی مانند رضایت



مشتری، افزایش کیفیت خدمات و نگه‌داشت مشتری به عنوان دارایی و در نهایت کسب مزیت رقابتی، مؤثر است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط مشتری، مدیریت دانش مشتری، بانک، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مزیت رقابتی.

1- مقدمه

با در نظر گرفتن نقش بسیار مهمی که سیستم‌های مدیریت دانش در محیط کسب‌وکار امروزی ایفا می‌کنند، این اهمیت زمانی بیشتر جلوه‌گر می‌شود که در زمینه مشتری‌مداری صورت گیرد. امروزه مشتری به عنوان مهم‌ترین منبع دانش برای سازمان‌ها شناخته شده است. در محیط‌های کسب‌وکار الکترونیکی فرصت‌های بسیاری برای جمع‌آوری داده مشتری وجود دارد و اینکه چگونه شرکت‌ها دانش مشتری را در محیط‌های کسب‌وکار الکترونیکی مدیریت کنند، حایز اهمیت است. مدیریت دانش مشتری به عنوان رویکردی برای کسب مزیت رقابتی مطرح شده است [1، صص 18-40]. امروزه صنعت بانکداری و میزان توسعه آن به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در اقتصاد و مشتری به عنوان عامل اصلی موفقیت در بانکداری مطرح می‌باشد. با توجه به ماهیت خدمات بانکی، موضوع مدیریت دانش مشتری از ابزار بسیار کارآمدی است که می‌تواند در این ارتباط مؤثر باشد [2، صص 115-132]. آگاهی از نیاز مشتری و ارائه محصول جدید قبل از اعلام نیاز او، از جمله چالش‌هایی است که بانک‌ها به عنوان سازمان‌های تجاری با آن مواجه هستند و دانش مشتری و مدیریت آن می‌تواند به عنوان یک راه‌حل برای این چالش‌ها استفاده شود.

2- مبانی نظری پژوهش

امروزه دانش به عنوان یک استراتژی ضروری در سازمان‌ها، شناسایی شده است. برای دانش تعاریف متعددی در ادبیات موجود است. اساسی‌ترین تعریف این است که دانش قدرت است [3، ص 1]. قدرت دانش یک منبع خیلی مهم برای نگه‌داشت میراث‌های



ارزشمند، یادگیری چیزهای جدید، حل مسائل، ایجاد اصل کارآیی و آغاز کردن موقعیت‌های جدید برای هر دو، فرد و سازمان می‌باشد [4، صص 155-164]. داوِنپورت و پروساک دانش را به منزله ترکیب سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای، بینش هوشمندانه و شهود بینایی تعریف می‌کنند که محیطی برای ارزیابی و مواجهه با تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد [5، صص 303-307]. زاک در سال 1999 دانش را یک اساس برای رقابت در سازمان‌ها دانسته است [6، صص 102-113]. هدف کلیدی مدیریت دانش عبارت است از اطمینان ساختن به اینکه دانش درست، در زمان درست و در روشی که تصمیم‌گیری به موقع را فراهم می‌کند، در دسترس است [7، صص 33-44]. یوری آرت در سال 2008 در کتاب خود با عنوان مقدمه‌ای بر مدیریت دانش، آن را این‌گونه تعریف کرده است که مدیریت دانش فرآیندی است شامل شناسایی، آموزش، توزیع، تسهیم و نگهداری دانشی که برای سازمان ضروری است [3، ص 13]. در سال 2009 مروری بر تعاریف مدیریت دانش در محدوده زمانی 1998 تا 2002، توسط هاس لیندا و سارینا انجام شد. کاگوت و زاندر در سال 1992 در مدل خود، روی اهمیت راهبردی دانش به عنوان یک منبع مزیت رقابتی، تمرکز کردند [8، صص 187-198]. مزیت رقابتی که با نوآوری در محصول و ایجاد نام تجاری حاصل می‌شد، در قرن بیست و یکم که سازمان‌ها با فعل و انفعالات بیشتری مواجه هستند، ایجاد مزیت رقابتی به وسیله جمع‌آوری اطلاعات از مشتری به دست می‌آید. این رویکرد جدید با توجه به تقاضاهای در حال افزایش مشتریان، رقابت جهانی و رشد اقتصاد و صنعت، بیشتر اهمیت پیدا می‌کند. دانش مشتری به عنوان ابزار رقابتی توسط محققان درک شده است [9، صص 5-21]. در زمینه نقش کلیدی مدیریت دانش در موفقیت مدیریت ارتباط مشتری می‌توان گفت مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش هر دو هدف یکسان دارند که عبارت از بهبود پیوسته در جهت رضایت مشتریان است و آن را مدیریت ارتباط با مشتری بر پایه دانش یا مدیریت دانش مشتری می‌نامند. در این ترکیب مدیریت دانش مشتری¹ عبارت



است از بهره‌گیری از دانش مشتری به منظور افزایش توانایی سازمان در ارتباط با تقاضاهای مشتری [10، صص 392-403].

2-1- پیشینه پژوهش

کومر در سال 2007 براساس پژوهش تجربی و عملی خود به اجرای مدیریت دانش مشتری در محیط‌های کسب‌وکار الکترونیکی و به طور موردی در بانک‌های سوئیس پرداخته است. وی نشان داد که پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مشتری در محیط‌های کسب‌وکار الکترونیکی به مشارکت فعال مشتری در فرآیند ایجاد دانش، وابسته است. او تأکید کرد که شرکت‌ها باید اهمیت مشارکت پویای مشتری را در فرآیند ایجاد و اکتساب دانش مشتری درک کنند. در همین راستا او چالش اصلی برای سازمان‌های امروزی را برانگیختن مشتری جهت مشارکت او در فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش، مطرح کرد. علاوه بر مشارکت مشتری و درگیری او برای تولید و توسعه محصول جدید، فرهنگ دانش سازمانی نیز نقش بنیادی در موفقیت مدیریت دانش مشتری دارد. کومر، فرآیند مدیریت دانش مشتری را شامل سه مرحله اصلی اکتساب داده، پردازش و تولید دانش و گسترش و استقرار دانش مشتری می‌داند. روش‌های کسب داده مشتری شامل جمع‌آوری اطلاعات براساس وب، انجمن‌های برخط، تراکنش‌ها و فایل‌های ورود و ثبت وقایع سیستم هستند. پردازش داده و تولید دانش مشتری، شامل شناسایی، تدوین و ذخیره، توزیع و بکارگیری دانش و بازخورد است که افزایش همکاری و ارتباطات را نیاز دارد و گسترش و استقرار دانش مشتری شامل پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری، بهبود خدمات موجود و توسعه و طراحی محصول و خدمات جدید است [11، صص 1-96]. اطلاعات در مدیریت دانش مشتری از منابع بیرونی حاصل می‌شود نه از پایگاه‌های داخلی سازمان. آنا کونتتا در سال 2011 در پژوهش خود با عنوان مدیریت دانش مشتری در خدمات و با مطالعه موردی در شرکت الوماتیکاوی، اشاره کرده است که اگرچه خدمت‌رسانی به مشتری به عنوان یک عامل کلیدی برای موفقیت تشخیص داده شده است، اما هنوز موقعیت و جایگاه آن نامشخص است و هیچ خط‌مشی آشکاری بکار گرفته نشده است. یافته‌های وی نشان داد که در سطح سازمانی، دانش مشتری شامل دانش درباره، از، و برای مشتری است و طی



فرآیندهای با اثر متقابل - که شامل ملاقات‌های رو در رو، پست‌الکترونیکی و کانال‌های ارتباطی هستند - به دست می‌آید. فروشندگان یا ارائه‌کنندگان خدمت که همان کارکنان سازمانی هستند، نیز نقش مهم در جمع‌آوری دانش مشتری دارند، زیرا آنها در ارتباط مستقیم با مشتری فعالیت می‌کنند [9، ص 25]. شو - می تسنگ در سال 2009 اشاره کرد که مدیریت دانش مشتری، فرآیندهای تسهیم دانش جدید را بین شرکت و مشتری ایجاد می‌کند. علاوه بر این فرصت‌هایی را برای کارکنان تعریف می‌کند تا ارتباط شراکتی با مشتری را که ایجادکننده ارزش سازمانی است، جستجو کنند [12، صص 488-496]. در همین راستا جاپاسوندارا و چمیندا در سال 2008 با مطالعه در مورد مدیریت دانش در صنعت بانکی با تأکید بر این موضوع - که بانکداری یک فعالیت با مرکزیت اطلاعات است - و ایجاد اطلاعات و دانش در دسترس، در زمان درست و مکان درست و بدون تأخیر، یک ضرورت حیاتی است، بیشتر کاربردهای مدیریت دانش در صنعت بانکداری را شامل مدیریت ریسک، مدیریت ارتباط با مشتری، ارزیابی عملکرد، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری، انبار داده و داده‌کاوی دانستند [13، صص 68-84]. پینگ و کبائو در سال 2010 سرمایه دانش بانک را شامل سه جزء اصلی سرمایه فکری، سرمایه مشتری و سرمایه ساختاری دانستند و اشاره کردند سرمایه مشتری، بانک‌ها را ملزم می‌کند تا نیازهای مشتری و نوآوری برای تقاضاهای آنها را مشخص کنند [14، صص 1819-1822]. جی‌برت و همکاران مزیت استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش و یکپارچه کردن این دو در مدل مدیریت دانش مشتری را، در کاهش ریسک و افزایش عملکرد بنگاه نشان دادند، اما آنها تمرکز اصلی در آینده را بر اساس اندازه‌گیری و بهبود عملکرد به دست آمده می‌دانند [15، صص 1-12]. بوران و همکارانش در سال 2005 اشاره کردند که با رقابت جهانی، هرگونه افزایش تقاضای مشتری در رابطه با کیفیت و نوآوری‌های محصولات و خدمات، شرکت‌ها را تحت فشار قرار می‌دهند، قوانین بازار را تغییر می‌دهند و شرکت‌ها را مجبور می‌کنند که به سرعت سازگار شوند. با این چالش‌ها و افزایش فشار، بنگاه‌ها به منظور کاهش هزینه‌ها نیاز دارند مدل‌های کسب‌وکار را دوباره طراحی کنند. آنها نتیجه گرفتند که اگرچه بکارگیری ابزارهای مدیریت دانش در فرآیندهای مشتری، منجر به افزایش عملکرد فرآیند می‌شود، اما هنوز جامع نیست و سیستم اثبات شده‌ای از اندازه‌گیری عملکرد فرآیند در فرآیندهای دانش‌بر وجود ندارد [16، صص 573-588]. سالومان و همکاران



در سال 2005، با موضوع قابلیت‌های مدیریت دانش در مدیریت ارتباط با مشتری، اجزای اصلی مدل مدیریت دانش مشتری را استراتژی‌ها، فرآیندها، سیستم‌ها و تغییر مدیریت مطرح کردند. استراتژی به این شرح است که مدیریت ارشد باید تشخیص دهد دانش دریافتی از مشتری به عنوان منبع ارزشمند برای نوآوری محصول یا خدمات و بهبود فرآیند است. در فرآیند، فعالیت‌های مدیریت دانش با فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری باید هم‌راستا باشند. سیستم‌ها عبارت از ایجاد منبع دانش یکپارچه در مقابل محدودیت‌های سازمانی است. آخر اینکه مدیریت ارشد باید فرهنگ سازمانی را تغییر دهد و کارکنان را تشویق کند تا دانش خودشان را که دانش درباره مشتری و از مشتری است، تسهیم کنند [10، ص 400]. سوفیانتی و همکاران در سال 2010 در مطالعه خود با اشاره به اینکه ایجاد ارزش برای رقابت‌پذیری سازمان‌ها از موضوعات حایز اهمیت برای مدیران است، یکی از نشانه‌های رقابت‌پذیری شرکت‌ها را، توانایی آنها برای توسعه محصول جدید دانستند. توسعه محصول جدید نیاز به استراتژی‌های مؤثر مانند کوتاه کردن زمان بازار و پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان است و شرط آن همکاری سازمان با مشتری و مشارکت مشتری در تولید دانش خود و مدیریت این دانش است. همچنین سوفیانتی و همکاران به چهار نوع دانش مشتری در مدیریت دانش مشتری شامل دانش درباره، برای، از، و دانش هم ابداعی مشتری، اشاره کردند [17، صص 1-6]. همچنین سیگاری تیریزی و همکارانش در سال 2010، در مطالعات خود ضوابط و معیارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش را مشخص نمودند [18، صص 727-732]. پس از کومر در سال‌های 2010 و 2011 دو پژوهش دیگر در رابطه با مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایران انجام شد. کارآمی و همکاران در سال 2010 با این هدف، پژوهش خود را انجام دادند که چگونه مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی، با تمرکز روی منابع انسانی، می‌تواند پیاده‌سازی شود و نتیجه گرفتند که عامل انسان بیش‌ترین تأثیر را در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مشتری در بانک دارد. آنها در پژوهش خود از مدل مفهومی جی‌برت و همکاران در سال 2003 و بورن و همکاران در سال 2005 استفاده کرده و مدل مفهومی برای بانک‌های ایرانی پیشنهاد کردند [19، صص 74-91]. مدهوشی و همکاران در سال 2011، تأثیر مدیریت دانش مشتری روی مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی کرده‌اند. آنها با مرور ادبیات انجام شده روی موضوع، یک پرسشنامه طراحی و به 100 تا 297 مدیر، معاون و متخصصانی که جامعه



آماري بودند، دادند. براساس نتیجه به دست آمده از تحلیل آماری داده‌ها، تأثیر مدیریت دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری تأیید شد [20، صص 215-226]. دارمی در سال 1386 در پژوهش خود با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان، عواملی به شرح فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، راهبرد و اهداف، زیرساخت سازمانی، انگیزش کارکنان، رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، آموزش، سنجش عملکرد، اندازه‌گیری، فرآیندها، و منابع مالی را شناسایی کرده است [21، صص 198-224]. براساس مطالعات انجام شده توسط میندوزا و همکاران در سال 2007 در مقاله خود با عنوان عوامل اصلی برای استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری برای مدیریت ارتباط مشتری نیز عامل فرآیندها شامل بازاریابی و فروش، عامل انسانی از منظر مشتری و سازمانی و عامل فناوری را شناسایی نمودند [22، صص 913-945].

با مرور بر پژوهش‌های انجام شده در موضوع مدیریت دانش مشتری، ملاحظه می‌شود که آغاز درک اهمیت مدیریت دانش مشتری توسط محققان، به اوایل سال 2000 و بعد از آن بر می‌گردد، به طوری که در سال‌های 2002 الی 2005 بیشتر مقاله‌ها در رابطه با ارائه تعاریف و مدل‌های مفهومی برای مدیریت دانش مشتری و با تأکید بر مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش بوده و بیشتر در کشورهای اروپایی انجام شده است؛ در حالی که در کشورهای آسیایی، مقالات مربوط به سال‌های 2010 تاکنون می‌باشد و بیشتر شامل ارائه مدل‌های مفهومی در کاربردهای متفاوت از جمله بانک‌ها و همچنین شناسایی عوامل مؤثر بر فرآیند مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری بوده است. در موضوع مدیریت دانش مشتری تاکنون مدل ساختاری با استفاده از روش‌های ساختاری ارائه نشده است. روش‌های ساختاری اغلب برای فراهم کردن درک ریشه‌ای از موقعیت‌های پیچیده مورد استفاده قرار می‌گیرد، به طوری که با در کنار هم قرار دادن رشته‌ای از فعالیت‌ها و عوامل، به حل یک مشکل می‌پردازد [23، ص 6]. به منظور تفسیر و تعیین رابطه مفهومی بین عوامل و شاخص‌های شناسایی شده، از ابزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده می‌شود [24، صص 3-18]. مدل‌سازی ساختاری تفسیری در سال 1973 اولین بار توسط وارفیلد مطرح شد. این روش در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می‌کند و یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل و تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر و اولویت‌بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم می‌باشد [23، صص 6-7]. مبنای این روش نظر خبرگان و همچنین



مطالعه ادبیات موضوع است [25، صص 105-118]. مروری بر ادبیات موضوع نشان‌دهنده کاربردهای متنوع روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. در جدول 1 پژوهش‌های انجام شده در رابطه با بکارگیری روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارائه شده است [18، صص 727-732؛ 23، ص 7؛ 24، صص 3-18؛ 25، صص 105-118؛ 26؛ 27، صص 141-150؛ 28، صص 56-71؛ 29، صص 142-151]. از میان پژوهش‌های انجام شده با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، در موضوع مدیریت دانش، دو پژوهش توسط سینگ در سال‌های 2003 و 2008 و سیگاری در سال 2010 انجام شده است. آنها به ضوابط، معیارها و موانع مدیریت دانش اشاره داشتند. در این پژوهش قصد بر این است تا با بهره‌گیری از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدلی معتبر و ساختاری برای مدیریت دانش مشتری بانک ارائه شود.

جدول 1 پژوهش‌های انجام شده در بکارگیری مدل‌سازی ساختاری تفسیری

نویسنده، سال	زمینه بکارگیری مدل‌سازی ساختاری تفسیری
ماندل، 1994	تحلیل معیارهای انتخاب عمده‌فروشان
شارما و همکاران، 1995	مدیریت ضایعات در هند
سینگ، 2003	مدیریت دانش در صنایع تولیدی
روای و شانکار، 2005	عرضه توانمندی سازه‌های فناوری اطلاعات
هوانگ و همکاران، 2005	کار ترکیبی با فرآیند شبکه تحلیلی
شانکار و همکاران، 2006	خطرپذیری زنجیره تأمین
ساکار، 2007	توسعه کارت امتیاز متوازن
اشیش اگروال، 2007	مدل‌سازی چابکی زنجیره تأمین
آهوچا، 2007	تأثیر فناوری اطلاعات در مدیریت پروژه
سینگ و کانت، 2008	موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش
سیگاری و همکاران، 2010	ضوابط و معیارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش
ساهنی و همکاران، 2010	مدیریت کیفیت جامع، چارچوب کیفیت در آموزش
عادل آذر و همکاران، 1387	طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین
عادل آذر و همکاران، 1387	طراحی مدل فرآیندمحوری کسب‌وکار
مشبکی، 1387	طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی
عباسی و همکاران، 1389	تعیین استراتژی بهینه تولید



2-2- سؤال پژوهش

در این پژوهش با هدف تدوین مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک، به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی هستیم که چگونه می‌توان فرآیند مدیریت دانش مشتری را که شامل سه مرحله اکتساب داده مشتری، ایجاد و توزیع و پردازش دانش مشتری و استقرار و توسعه دانش مشتری است، در بانک‌ها اجرا و پیاده‌سازی کرد؟ بر این اساس و با توجه به پرسش اصلی پژوهش، سؤال‌های دیگری نیز به شرح زیر مطرح می‌شوند:

- چه عواملی برای اجرای مدیریت دانش مشتری مهم است و باید به آن توجه شود؟
- چه روابط تعاملی بین این عوامل وجود دارد؟
- کدام عوامل اهمیت بیشتری دارند و در مرحله اول باید به آن تأکید کرد؟

3- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی است. از طرف دیگر با توجه به اینکه در بخش دیگری از پژوهش دنبال یافتن روابط علی بین عوامل شناسایی شده مؤثر بر مدیریت دانش مشتری هستیم، بنابراین این پژوهش توضیحی یا علی نیز است.

هدف از انجام پژوهش، ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک است. قصد بر این است که یک رابطه ساختاری از عوامل و متغیرهای مؤثر بر مدیریت دانش مشتری در بانک در قالب مدلی ساختاری ارائه شود. برای ارائه یک مدل ساختاری از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری¹ استفاده شده است که دلایل استفاده از این روش در ادامه تشریح می‌شود.

3-1- دلایل استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

به منظور افزایش موفقیت تلاش‌های سازمان‌ها در اجرای مدیریت دانش مشتری، درک بهتر عوامل مؤثر بر آن ضروری است [21 ص 182] بر این اساس عوامل مؤثر بر یک معلول که در پژوهش حاضر معلول همان اجرای مدیریت دانش مشتری است، از مراحل آفریدن ایده‌ها و استخراج ایده‌ها نتیجه‌گیری می‌شود. آفریدن ایده‌ها همان نظر خبرگان است و استخراج ایده‌ها از مرور ادبیات



موضوع و پژوهش‌های انجام شده قبلی حاصل می‌شود. این عوامل باید به کمک یک ساختار صحیح و مناسب از ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم با یکدیگر سازماندهی شوند. فرآیند ساختاردهی سیستماتیک به مجموعه‌ای از عوامل موجود، موجب دسترسی به یک مدل منسجم و سلسله مراتبی از روابط روشن در بین عوامل مفروض خواهد شد. به این منظور، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و روش تصمیم‌گیری آزمایشی و ارزیابی تجربی¹ مطرح می‌شوند. روش تصمیم‌گیری آزمایشی و ارزیابی تجربی در اواخر سال 1971 به وجود آمد که روشی جامع برای مواجهه با مسائل پیچیده می‌باشد. در این روش مجموعه‌ای از متغیرهای مرتبط و متفاوت تأثیرگذار بر سیستم به صورت یک نمودار علت و معلولی ارائه شده است. این روش به محققان و مدیران این امکان را می‌دهد که به درک عمیق‌تری از رابطه میان متغیرها دست پیدا کنند. روش تصمیم‌گیری آزمایشی و ارزیابی تجربی، در بسیاری از موقعیت‌ها از قبیل کیفیت خدمات، پرورش شایستگی مدیران و انتخاب سهام بکار برده شده و موفقیت‌آمیز بوده است. از طرف دیگر روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای ساختاردهی به عناصر مؤثر در حل یک مشکل یا بهبود سیستم بکار گرفته می‌شود و موجب ایجاد یک مدل از روابط پیچیده موجود در بین عناصر یک سیستم شده و مطالعه را آسان‌تر می‌کند، در حالی که روش تصمیم‌گیری آزمایشی و ارزیابی تجربی برای بررسی مسائل بسیار پیچیده جهانی استفاده می‌شود [29ص 143]. فرآیند مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل‌های ذهنی ضعیف و مبهم را به مدل‌های آشکار با تعریف مشخص که برای مقاصد زیادی مفید می‌باشد، تبدیل می‌کند. بنابراین با توجه به نقش مهمی که شناسایی عوامل در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مشتری دارد، در هر دو روش بیان شده، ضمن اینکه در شناسایی عوامل از جمع‌آوری نظرات خبرگان و مطالعه پژوهش‌های قبلی انجام شده استفاده می‌شود، در تعیین رابطه تعاملی و اولویت‌بندی عوامل نیز از نظرات خبرگان و متخصصان در موضوع مورد بحث بهره‌گیری می‌شود که نشان از حصول نتایج اثربخش‌تر و معتبرتری است. از آن جایی که شرایط مسئله مورد بررسی با شرایط روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری تطابق دارد و قصد بر آن است تا یک مدل ساختاری برای مدیریت دانش مشتری ارائه شود، بنابراین از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده می‌شود.

1. Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)



3-2- متغیرهای پژوهش و ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش، همان عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مشتری هستند که باید شناسایی و روابط علی بین آنها مشخص شوند. شناسایی عوامل از دو طریق شامل مرور ادبیات و جمع‌آوری نظرات خبرگان و متخصصان، قابل حصول است. جمع‌آوری نظرات خبرگان از طریق ابزار پرسشنامه انجام می‌شود. در این پژوهش در دو مرحله از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در مرحله اول به منظور شناسایی عوامل، از پرسشنامه بدون ساختار و بازپاسخ به روش مشابه روش دلفی استفاده شد و پس از تحلیل پاسخ‌ها و مقایسه با نتایج مرور ادبیات، عوامل شناسایی شد. قابل ذکر است تعداد شرکت‌کنندگان مورد نیاز برای روش دلفی معمولاً 10 تا 20 نفر است [30، صص 100-108]. بنابراین تعداد 33 پرسشنامه توزیع و 18 پاسخ دریافت شد. در مرحله دوم، پرسشنامه با این هدف طراحی شد که از جامعه منتخب خبرگان، درباره اهمیت و روابط هر یک از عوامل بر عوامل دیگر، به شرح پرسش «عامل برای رسیدن به عامل کمک می‌کند»، سؤال شود. پاسخ براساس مقیاس دسته‌بندی ساده که دو پاسخ کاملاً منحصر، به شکل موافقم / مخالفم، در اختیار پاسخ‌دهنده قرار می‌دهد، طراحی شد. در واقع، نتیجه این پرسشنامه در طراحی ماتریس خود تعاملی ساختاری کمک کرد که در نهایت پس از تحلیل پاسخ‌ها، منجر به تهیه مدل ساختاری تفسیری شود.

4- مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. برای اجرای مدل، گام‌های اصلی زیر لازم است که در ادامه هر یک از آنها تشریح می‌شود.

4-1- شناسایی عوامل مدیریت دانش مشتری

با بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه مدیریت دانش مشتری، عوامل مهم شناسایی شد، سپس این عوامل به وسیله 18 نفر از خبرگان و متخصصان بانکی با استفاده از روش دلفی مورد ارزیابی قرار گرفت و نهایی شد که نتیجه آن در جدول 2 نشان داده شده است.



جدول 2 عوامل نهایی مدیریت دانش مشتری

ردیف	شرح عامل	مرجع	ردیف	شرح عامل	مرجع
1	تعهد مدیریت ارشد	{21;20;10}، خبرگان	14	ساختار سازمانی	{21;19;10}، خبرگان
2	فناوری	{21;20;19;10}، خبرگان	15	بهبود خدمات	{22;21;11}، خبرگان
3	فرآیندها	{22;21;19;20;10}، خبرگان	16	سوابق تراکنش	{22;21;19;20;10}، خبرگان
4	پاسخگویی	{22;21;20;19;10}، خبرگان	17	سوابق خطرپذیری	{22;21;20;19;10}، خبرگان
5	فرهنگ	{21;10}، خبرگان	18	نگه‌داشت	{22;21;11}، خبرگان
6	تشویق و پاداش	{21;20;10}، خبرگان	19	آموزش کارکنان	{21}، خبرگان
7	تعهد کارکنان	{21;20;10}، خبرگان	20	رضایت مشتری	{22;21;11}، خبرگان
8	بخش‌بندی	{22;21;20;19;10}، خبرگان	21	طراحی محصول	{22;21;19;20;10}، خبرگان
9	مشتری	{20}، خبرگان	22	مدیران میانی	{21}، خبرگان
10	همکاری	{21;18}، خبرگان	23	سنجش عملکرد	{21}، خبرگان
11	اهداف سازمانی	{22;21;11}، خبرگان	24	منابع مالی	{21}، خبرگان
12	افزایش کیفیت	{22;21;11}، خبرگان	25	زیرساخت	{21}، خبرگان
13	شخصی‌سازی	{22;21;19;20;10}، خبرگان			

4-2- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ماتریس خودتعاملی ساختاری از عوامل مدیریت دانش مشتری براساس چهارحالت روابط مفهومی زیر و براساس نظرات خبرگان و متخصصان تکمیل شده است:

V: یعنی i منجر به j می‌شود.

A: یعنی j منجر به i می‌شود.

X: یعنی i به j و j به i منجر می‌شود

O: یعنی i و j بی‌ارتباط هستند.

نتایج حاصل در جدول 3 نشان داده شده است.



جدول 3 ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل

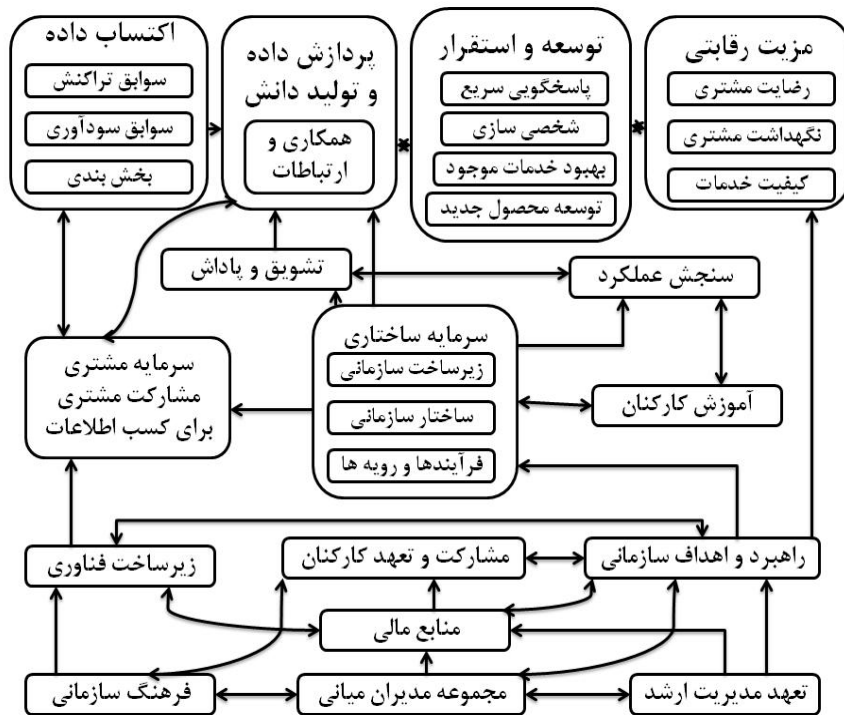
ماتریس خودتعاملی ساختاری																										
ردیف	شرح عامل	۲۵	۲۴	۲۳	۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	
۱	تعهد مدیریت ارشد	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲	راهبرد و اهداف سازمان	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۳	مشارکت و تعهد کارکنان	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۴	مشارکت مشتری	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۵	مجموعه مدیران میانی	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۶	فرهنگ سازمانی	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۷	سنجش عملکرد	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۸	فناوری اطلاعات	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۹	فرآیندها و رویه ها	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۰	زیرساخت سازمانی	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۱	منابع مالی	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۲	ساختار سازمانی	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۳	آموزش کارکنان	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۴	تشویق و پاداش	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۵	همکاری و ارتباطات	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۶	افزایش کیفیت خدمات	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۷	شخصی سازی	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۸	پاسخگویی سریع مشتری	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۱۹	بهبود خدمات	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲۰	سوابق تراکنش مشتری	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲۱	سوابق سودآوری و پسک	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲۲	نگهداشت مشتری	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲۳	بخش بندی مشتری	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲۴	رضایت مشتری	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲۵	توسعه محصول جدید	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V

4-3- تشکیل ماتریس دستیابی و سازگار کردن آن

ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک حاصل شده است. برای استخراج ماتریس دستیابی باید در هر سطر عدد یک جایگزین علامت‌های X, V و عدد صفر جایگزین علامت‌های A و O در ماتریس خودتعاملی ساختاری شود، پس از تبدیل تمام سطرها، نتیجه حاصل شده ماتریس دستیابی اولیه می‌گردد. سپس روابط ثانویه بین عوامل کنترل می‌شود، به این صورت که اگر عامل i به z و z به k منجر شود، آن‌گاه i به k منجر خواهد شد. به این ترتیب ماتریس سازگار شده به دست می‌آید. نتیجه در جدول‌های 4 و 5 ارائه شده است.

به منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی، به ازای هریک از آنها، مجموعه‌های دسترسی، پیش‌نیاز و اشتراک تعیین می‌شود. مجموعه دسترسی علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که عامل مورد بررسی به آنها منتهی می‌شود، مجموعه پیش‌نیاز علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که به عامل مورد بررسی منتهی می‌شود و مجموعه اشتراک شامل اشتراک دو مجموعه دسترسی و پیش‌نیاز است. چنانچه مجموعه دسترسی و اشتراک برای یک عامل یکسان باشد، آن عامل در بالاترین سطح قرار می‌گیرد، سپس این عوامل تعیین سطح شده، کنار گذاشته و سطح‌بندی برای سایر عوامل به همین ترتیب ادامه پیدا می‌کند تا تمام عوامل سطح‌بندی شوند. نتیجه، منجر به تعریف شش سطح می‌شود.

مدل نهایی عوامل مدیریت دانش مشتری شامل سلسله مراتب قرار گرفتن عوامل نسبت به یکدیگر و روابط میان آنها در شش سطح تعیین شده در شکل 1 ارائه شده است.



شکل 1 مدل ساختاری تفسیری مدیریت دانش مشتری



4-4- تحلیل مدل

در مدل ساختاری تفسیری مدیریت دانش مشتری، عوامل سطح اول شامل سوابق تراکنش مشتری، سوابق سودآوری و خطرپذیری مشتری، بخش‌بندی مشتری، همکاری و ارتباطات، پاسخگویی سریع به نیاز مشتری، شخصی‌سازی و سفارشی‌کردن خدمات مشتری، بهبود خدمات موجود، توسعه و طراحی محصول جدید قبل از اعلام نیاز مشتری، رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و نگاه‌داشت مشتری به عنوان دارایی هستند. از طرف دیگر براساس مرور ادبیات، فرآیند مدیریت دانش مشتری شامل سه مرحله اصلی اکتساب داده مشتری، پردازش داده و تولید دانش مشتری و گسترش و استقرار دانش مشتری می‌باشد. بنابراین با یک تحلیل مقایسه‌ای نتیجه می‌شود که عوامل سطح اول با فرآیند مدیریت دانش مشتری ارتباط دارد. این موضوع در جدول 6 نشان داده شده است.

جدول 6 تطبیق مراحل مدیریت دانش مشتری با عوامل سطح اول مدل ساختاری تفسیری

عوامل سطح اول مدل ساختاری تفسیری	مراحل مدیریت دانش مشتری
سوابق تراکنش مشتری	اکتساب داده مشتری شامل جمع‌آوری اطلاعات براساس وب، انجمن‌های پرخط، تراکنش‌ها و سرور فایل ورود و ثبت وقایع سیستم
سوابق سودآوری و خطرپذیری مشتری	
بخش‌بندی مشتری	
همکاری و ارتباطات	پردازش داده و تولید دانش مشتری شامل شناسایی و ایجاد، تدوین و ذخیره، توزیع و بکارگیری دانش
پاسخگویی سریع به نیاز مشتری	استقرار و گسترش دانش مشتری‌داری مشتری شامل تعیین ارزش مشتری به وسیله بررسی آخرین تاریخ خرید، تکرار خرید و محاسبه ارزش مالی این خریده‌ها، بخش‌بندی و سفارشی‌سازی با تمرکز روی ارتباطات بازاریابی سفارشی و توسعه محصول، توسعه محصول جدید از طریق شناسایی مزیت، ویژگی‌های محصول و طبقه‌بندی نیازهای مشتریان، بخش‌بندی بازار با استخراج الگوی نیازهای مشتریان، بهبود خدمت مشتری با هدف درک نیازهای مشتری، خدمت‌رسانی مؤثرتر و در نتیجه رسیدن به رضایت مشتری
شخصی‌سازی و سفارشی‌کردن	
بهبود خدمات موجود	
توسعه و طراحی محصول جدید قبل از اعلام نیاز مشتری	



4-5- تعیین نوع متغیرها براساس قدرت هدایت و وابستگی

جدول 7، درجه قدرت هدایت و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد. این جدول از ماتریس دستیابی پس از سازگاری حاصل می‌شود.

جدول 7 درجه قدرت هدایت و وابستگی متغیرها

۲۵	۲۴	۲۳	۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	متغیرها
۱۵	۱۷	۱۲	۱۶	۱۲	۱۳	۱۶	۱۶	۱۱	۱۷	۲۲	۱۷	۲۲	۱۹	۱۸	۲۲	۲۲	۲۲	۲۱	۲۵	۲۵	۱۸	۲۲	۲۵	۲۵	قدرت هدایت
۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۳	۲۵	۲۴	۱۷	۱۴	۱۴	۱۲	۱۴	۱۴	۱۱	۲۰	۱۳	۱۲	۱۸	۱۵	۱۸	۴	قدرت وابستگی

نتیجه تجزیه و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی در تعیین نوع متغیرها به این شرح است که متغیرهای تعهد مدیریت ارشد، مجموعه مدیران میانی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و فناوری اطلاعات در دسته متغیر مستقل قرار می‌گیرند و دارای قدرت هدایت بالا ولی شدت وابستگی پایین هستند. همان طور که ذکر شد، این متغیرها همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کنند و برای شروع کارکرد سیستم باید در مرحله اول روی آنها تأکید کرد. سایر متغیرها از نوع متغیرهای متصل هستند که دارای قدرت هدایت و وابستگی بالا می‌باشند.

5- نتیجه گیری

با ارائه مدل ساختاری تفسیری مدیریت دانش مشتری، در واقع به پرسش‌های مطرح شده در این پژوهش پاسخ داده شد. عوامل، شناسایی و روابط تعاملی بین آنها مشخص شدند. همچنین در تحلیل قدرت هدایت و وابستگی متغیرها، عوامل اصلی که وابسته به متغیرهای دیگر نبوده و برای پیاده‌سازی فرآیند به عنوان عوامل زیربنایی هستند، تعیین شدند. در این رابطه اهم نتایج به شرح ذیل بیان می‌شود:

- سطح اول مدل ساختاری در واقع بیانگر مراحل پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش مشتری است. مدل نشان می‌دهد اجرا و پیاده‌سازی فرآیند وابسته به عوامل سطوح زیرین است. همچنین عوامل مستقل در مدل که شامل تعهد مدیریت ارشد، مجموعه مدیران میانی، فرهنگ سازمانی و منابع مالی هستند، برای پیاده‌سازی و اجرای فرآیند اصلی‌ترین عوامل هستند که در آغاز باید روی آنها تأکید کرد.



- علاوه بر این برای کسب داده مشتری عوامل سرمایه مشتری و فناوری اطلاعات مهم هستند. همچنین وجود واحد مستقلی به نام واحد مدیریت دانش مشتری و دانش کارآن و واحد مدیریت ارتباط مشتری در سازمان ضروری است که در مدل با عنوان سرمایه ساختاری نشان داده شده است و به مشارکت مشتری در کسب اطلاعات نیازهای او کمک می‌کند. از طرف دیگر زیرساخت فناوری اطلاعات و زیرساخت سازمانی نیاز به منابع مالی، تعهد مدیریت ارشد و مجموعه مدیران میانی برای تأمین منابع مالی دارد.

- مرحله دوم فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش مشتری، پردازش داده و تولید دانش مشتری است که نیاز به همکاری و ارتباطات قوی بین کارکنان و مدیران به عنوان عوامل انسانی درون سازمانی و مشتری به عنوان عامل انسانی برون سازمانی، دارد. از طرف دیگر سنجش عملکرد، بازخورد و همچنین ایجاد انگیزه و تشویق و پاداش، به افزایش همکاری و ارتباطات بین کارکنان و مدیران جهت توزیع، تسهیم دانش سازمانی، پردازش داده و تولید دانش مشتری می‌گردد. در این مرحله عواملی مانند راهبرد سازمان، تعهد کارکنان، فناوری و آموزش کارکنان و در نهایت منابع مالی به عنوان عوامل اصلی و مهم هستند.

- مرحله سوم فرآیند، گسترش و استقرار دانش مشتری است. در این مرحله سازمان می‌تواند نیازهای فعلی و آینده مشتری را تشخیص دهد و در نتیجه ضمن پاسخگویی سریع به نیازهای فعلی مشتری و بهبود خدمات موجود، اقداماتی در جهت توسعه و طراحی محصول جدید برای نیازهای آتی، قبل از اعلام نیاز او و همچنین شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات سازمان برای برخی مشتریان خاص که سودآوری بیشتری برای سازمان دارند، نیز انجام دهد. این مهم به دست نمی‌آید مگر با داشتن سرمایه مشتری، ایجاد سرمایه ساختاری مناسب در سازمان، آموزش کارکنان، داشتن راهبرد و اهداف سازمانی مشخص، تعهد کارکنان و داشتن زیرساخت فناوری مناسب. بدیهی است این عوامل نیز هزینه‌بر بوده و نیاز به منابع مالی، تعهد مدیریت ارشد و مدیران میانی و ایجاد بستر فرهنگ سازمانی دارد.

- عوامل باقیمانده در سطح اول شامل رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و نگه‌داشت مشتری به شکل دارایی هستند که به عنوان نتایج حاصل از اجرای فرآیند مدیریت دانش مشتری و ایجاد مزیت رقابتی نشان داده شده است. علاوه بر موارد فوق می‌توان پیشنهادهایی ارائه کرد که هم بتواند مورد استفاده کاربردی مدیران قرار گیرد و هم جهت پژوهش‌های تکمیلی آینده راهنما باشد.



5-1- نوآوری پژوهش

نوآوری در این پژوهش از دو جنبه نوآوری در موضوع و نوآوری در روش پژوهش است. در پژوهش‌های انجام شده توسط محققین ایران در بانک‌های ایرانی، بیشتر تأکید بر تأثیر مدیریت دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری و ارائه مدل مفهومی بوده است و هیچکدام به موضوع چگونگی ایجاد و پردازش و استقرار دانش مشتری در بانک اشاره‌ای نکردند. در این پژوهش با هدف تدوین یک مدل ساختاری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مشتری در بانک و شناسایی عوامل مهم و مؤثر بر فرآیند، مشخص شد که چه عواملی مهم‌تر است. به عبارت دیگر با سطح‌بندی و اولویت‌بندی عوامل، ترتیب مراحل انجام کار نیز مشخص شده است. همچنین، در این پژوهش برای مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری، از هر دو روش کیفی و کمی استفاده شده که در مطالعات پیشین، سابقه چندان‌ی نداشته و تعداد آن محدود و انگشت شمار بوده است. روش کیفی، تحلیل مقایسه‌ای نظرات خبرگان با مرور ادبیات می‌باشد و روش کمی مورد استفاده، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است که با بکارگیری روش تعاملی ماتریسی، منجر به اولویت و سطح‌بندی عوامل و ارائه مدل ساختاری شده است. بنابراین انجام این پژوهش به صورت موردی در بانک‌های ایران سابقه پژوهش قبلی ندارد و از طرف دیگر از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک استفاده می‌شود که از این جهت موضوع نسبتاً جدیدی است.

5-2- پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

در این مقاله با استفاده از روش‌های ساختاری مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ارتباط، سطح، نوع استقلال و وابستگی هر یک از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش مشتری به صورت مدل ساختاری مشخص گردید. به عنوان پژوهش آینده می‌توان مدل ساختاری ارائه شده را با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی نمود. همچنین به منظور اجرای کامل مدل و تکمیل زنجیره ارزش دانش، می‌توان یک مدل جامع و فراگیر تحت عنوان «مدل جامع مدیریت دانایی» ارائه نمود که تمامی سطوح اطلاعاتی سازمان (کارکنان، مشتریان، ذینفعان، رقبا) را در برگیرد.



6- منابع

- [1] اخوان پ،، حیدری ص؛، مدیریت دانش مشتری، رویکردی برای کسب مزیت رقابتی؛ مدیریت فردا، دوره 24، 1386.
- [2] برزین‌پور ف،، اخوان پ،، زارع مقدم ز؛ ارائه چارچوب مفهومی عوامل و مؤلفه‌های مدیریت دانش مشتری در بانک ملی؛ مدیریت فردا، دوره 24، 1389.
- [3] F. A. Uriarte J.; "Introduction to knowledge management a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-pratitioners interested in understanding the subject"; Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation; 2008.
- [4] Liao S.; "Knowledge management technologies and applications—literature review from 1995 to 2002"; *Expert Systems with Applications*, Vol. 25, No. 2, 2003.
- [5] Zanjani M. S., Rouzbehani R., Dabbagh H.; "Proposing a conceptual model of customer knowledge management: A study of CKM tools in British dotcoms"; *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 38, No. 136, 2008.
- [6] Lopez-Nicolas C. Jose F.; "Customer knowledge management and E-commerce: The role of customer perceived risk"; *International Journal of Information Management*, Vol. 28, 2008.
- [7] Folorunso O. Ogunde A.O., "Data mining as a technique for knowledge management in business process redesign"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No.1, 2004.
- [8] Haslinda A., Sarinah A.; "A review of knowledge management models"; *Journal of International Social Research*, Vol. 2, No. 9, 2009.
- [9] Kunttu A.;" Customer knowledge management in customer service, case Elomatic Oy"; *Bachelor's Thesis, Lappeenranta University of Technology*, 2011.
- [10] Salomann H., Malte D., Lutz K., Walter B.;" Rejuvenating customer management: How to make knowledge for, fromand about customers work"; *European Management Journal*, Vol. 4, 2005.



- [11] Kumer Roy T., Stavropoulos C., "Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment-case study Swedish Banks"; *Master Thesis, Lulea University of Technology*, 2007.
- [12] Tseng S.;" A study on customer, supplier, and competitor knowledge using the knowledge chain model"; *International Journal of Information Management*, Vol. 29, 2009.
- [13] Chiran C., Jayaaundara;" Knowledge management in banking industries: Uses and opportunities"; *Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka*, Vol. 12, 2008.
- [14] Ping L., Wu Kebao;" Knowledge management in banks"; *International Conference on E-Business and E-Government*, China: IEEE, 2010.
- [15] Gebert H., Malte G., Lutz K., Gerold R.;" Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts"; *International Conference on Electronic Business*, Taipei-Taiwan, 2002.
- [16] Bueren A., Schierholz R., M. Kolbe L.; Brenner W.;" Improving performance of customer-processes with knowledge management"; *Business Process Management Journal*, Vol. 573, 2005.
- [17] T.D. S., Suryadi K., Govindaraju R., Prihartono B.;" Customer knowledge co-creation process in new product development"; *Proceedings of the World Congress on Engineering*, Vol. 1, 2010.
- [18] Sigari Tabrizi R., Yeap Peik F., Ebrahimi N.;" Using interpretive structural modeling to determine the relationships among knowledge management criteria inside Malaysian organizations"; *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2010.
- [19] Karami A., Gharleghi E, Nikbakht F., Mirasadi S.;" Customer knowledge management in the Iranian Banks: An empirical research"; *International Bulletin of Business Administration*, 2010.



- [20] Madhoushi M., Saghari F., Madhoushi Z.;" Survey of customer knowledge management impact on customer relationship Management: (Iranian study) "; *International Journal of Business and Social Science*, 2011.
- [21] دارمی ه.، سهرابی ب.؛ مدیریت دانش با رویکرد ام بی ای، اول؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز پژوهش و توسعه علوم انسانی، 1389.
- [22] Mendoza, L.E. et al.," Critical success factors for a customer relationship management strategy"; *Information and Software Technology*, Vol. 49,2007.
- [23] آذر ع.، تیزرو ع.، مقبل باعرض ع.، انواری رستمی ع.؛ طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین، رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پایگاه اطلاعات علمی؛ 1387.
- [24] آذر ع.، بیات ک.؛ طراحی مدل فرآیند محوری کسب‌وکار با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری؛ نشریه مدیریت فناوری و اطلاعات، دوره 1، شماره 1، پاییز و زمستان 1387.
- [25] مشبکی ا.، خزاعی آ.؛ طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی؛ نشریه مدیریت بازرگانی، دوره 1، شماره 1، 1387.
- [26] Ahuja V., IT enhanced communication protocols for building project management by small and medium enterprises in the Indian construction industry; A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy ,*Queensland University of Technology*, 2007.
- [27] Singh M.D., Kant R.;"Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach"; *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 3, No. 2, 2008.
- [28] Sahney S., Banwet D. K., Karunes S.;"Quality framework in education through application of interpretive structural modeling: An administrative staff perspective in the Indian context"; *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 1, 2010.
- [29] عباسی م.، شیرازی م.، آریانزاد م. ب.؛ تعیین استراتژی بهینه تولید با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری اصلاح شده و مدل برنامه‌ریزی خطی؛ نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره 4، 1389.
- [30] احمدی ن.؛ معرفی و نقد روش دلفی؛ علوم اجتماعی، شماره 32، 1388.

تأثیر سفارشی‌سازی خدمات در صنایع بانکداری بر وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی مشتری با استفاده از مدل ECSI

سمیرا پور^{1*}، فاطمه خریدار²، محبوبه زرگری³

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
- 2- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
- 3- دانشجوی کارشناسی مدیریت جهانگردی، دانشگاه غیرانتفاعی خردگرایان مطهر، مشهد، ایران

پذیرش: 1393/7/14

دریافت: 1392/12/18

چکیده

با توجه به خصوصی‌سازی بانکداری در کشور، ظهور رقبای جدید و افزایش شدت رقابت بین بانک‌های دولتی و خصوصی جهت حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید، تأثیر سفارشی‌سازی خدمات به عنوان سیاستی برای دستیابی به این مهم بر رفتار مشتریان در قالب سنجش برخی پویایی‌های روانشناختی (وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی مشتری) در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است که به این منظور از مدل ECSI استفاده شده است. در این راستا داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه‌های توزیع شده در میان مشتریان در دسترس شعب یکی از بانک‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل نشان داد اگر سفارشی‌سازی به شیوه‌ای مناسب اجرا شود باید رضایت مشتری را که پیش‌نیاز وفاداری وی می‌باشد، بهبود بخشد. خدمات سفارشی شده، مشتری را به سوی این باور ترغیب می‌نماید که بانک نسبت به خواسته‌های او حساس بوده و این باعث افزایش اعتماد مشتری شده



و مقدمه‌ای بر وفاداری وی خواهد بود. از این رو مطالعه حاضر در این زمینه می‌تواند کمک‌کننده مدیران و سیاست‌گذاران فعال در بانک‌ها باشد.

واژه‌های کلیدی: سفارشی‌سازی، وفاداری مشتری، رضایت‌مندی، خدمات، بانک.

1- مقدمه

یکی از صحنه‌هایی که همیشه در بانک‌ها رخ می‌دهد، سردرگمی مشتریان میان اصطلاحات و زبان سخت بانکی و همچنین، انتخاب یک خدمت از میان خدمات ارائه شده به‌وسیله بانک است. این روزها بانک‌ها در رقابت با یکدیگر، خدمات گوناگونی را به سبب خود اضافه می‌کنند، اما واقعاً چند درصد از مردم از تمام این خدمات استفاده می‌کنند یا حتی از آن باخبرند؟ بانک‌ها باید به این موضوع آگاه باشند که تمام مشتریان آنها با اصطلاحات بانکی آشنا نیستند و همه خدمات آنها نیز برای یک مشتری مناسب نیست. بنابراین بانک‌ها برای حرکت به سمت مشتری‌مداری باید به سفارشی‌سازی روی بیاورند. منظور از سفارشی‌سازی، ارائه خدمات متنوع بانکی به صورت اختصاصی برای هر فرد است.

روابط مشتریان با ارائه‌دهندگان خدمات می‌تواند ساده یا پیچیده باشد [1، صص 1-528]. یک مشتری تا زمانی وفادار خواهد ماند که احساس کند ارزش بهتری را در مقایسه با آنچه که او می‌توانست با تغییر موضع به سوی عرضه‌کننده دیگر کسب نماید، دریافت نماید. بنابراین مشتری همواره کالا و یا خدماتی را از شرکتی خریداری می‌کند که اعتقاد دارد بیش‌ترین ارزش را به او ارائه خواهد نمود. سفارشی‌سازی خدمات، وفاداری مشتری را به چندین دلیل بهبود می‌بخشد: نخست اگر سفارشی‌سازی به شیوه‌ای مناسب اجرا شود باید رضایت مشتری را که پیش‌نیاز وفاداری مشتری می‌باشد، بهبود دهد. خدماتی که با نیازهای مشتری متناسب می‌باشد به طور طبیعی باید موفق‌تر باشد. دوم خدمات سفارشی شده ممکن است مشتری را به سمت این باور ترغیب نماید که شرکت نسبت به خواسته‌های او حساس بوده و این باعث افزایش اعتماد مشتری شده و مقدمه‌ای بر وفاداری وی می‌باشد.



در این مطالعه به بررسی تأثیرات سفارشی‌سازی خدمات، بر این روابط پرداخته می‌شود. سؤال این است: «سفارشی‌سازی چه تأثیراتی بر صداقت و وفاداری دارد؟». برای پاسخگویی به این سؤال، «سفارشی‌سازی خدمات» این‌گونه تعریف می‌شود: هر گونه ایجاد یا تطبیق خدمات به منظور تناسب با نیازهای فردی مشتری را سفارشی‌سازی خدمات گویند، به طور مثال یک رستوران فست فود که به مشتریان خود اجازه می‌دهد سس مایونز داشته باشند یا یک ناشر کتاب‌های درسی که به یک استاد دانشگاه اجازه می‌دهد که یک کتاب درسی سفارشی از منابع مختلف به وجود آورد یا بانکی که برای مشتری خاص خود یک وام سفارشی کلان ترتیب می‌دهد. این مسئله شامل خدمات کاملاً منحصر به فرد و همچنین خدمات عظیم سفارشی‌سازی می‌شود [2، صص 1-200]. بنابراین با توجه به خصوصی‌سازی بانکداری در کشور، ظهور رقبای جدید و افزایش شدت رقابت بین بانک‌های دولتی و خصوصی جهت حفظ مشتریان و جذب افراد جدید، اثر سفارشی‌سازی خدمات به عنوان سیاستی برای دستیابی به این مهم بر رفتار مشتریان در قالب سنجش برخی پویایی‌های روانشناختی (وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی مشتری) در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. از طرفی شایان ذکر است که در کمتر مطالعه‌ای به بررسی تأثیر ارتباطات بر سفارشی‌سازی خدمات به مشتریان به‌ویژه در صنعت بانکداری پرداخته شده است، در نتیجه در این پژوهش به این موضوع مهم نیز پرداخته شده است.

2- مبانی نظری پژوهش

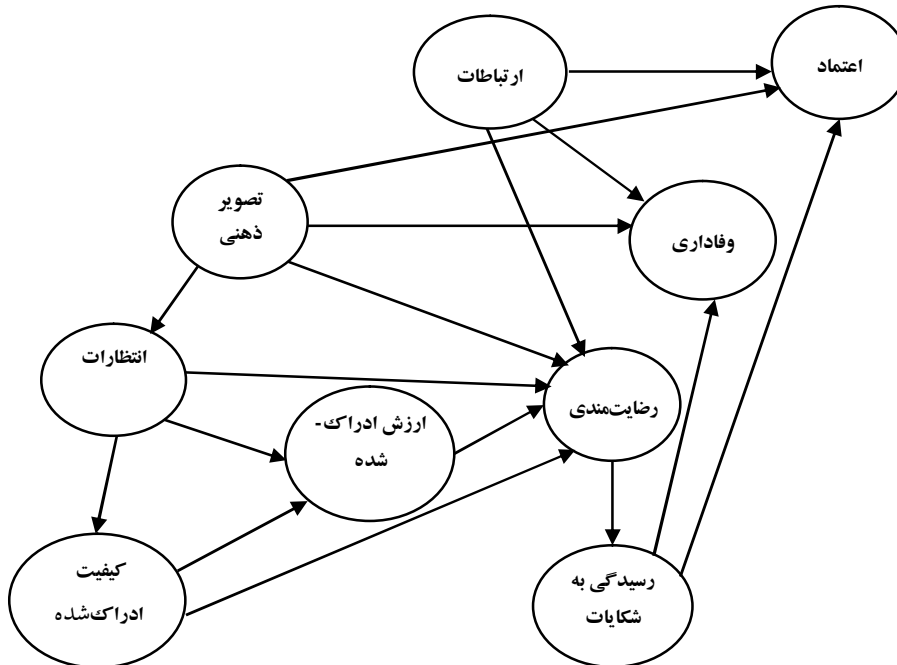
امروزه شناخت و پیش‌بینی نیازهای مشتریان برای بنگاه اقتصادی جهت کسب مزیت رقابتی و بخش‌بندی بازار ضروری است. حفظ و تقویت وفاداری مشتریان برای سازمان‌هایی که دغدغه حفظ و توسعه جایگاه رقابتی خویش را در بازار دارند، چالشی استراتژیک محسوب می‌شود. مشتریان و مصرف‌کنندگان، همواره در جستجوی عرضه‌کنندگانی هستند که کالا یا خدماتی به مراتب بهتر به آنها ارائه دهند. از طرفی، بانکداری یکی از رقابتی‌ترین فعالیت‌ها در کشور می‌باشد و این رقابت، بانک‌ها و مؤسسات مالی را متوجه خواسته و نیاز مشتریان نموده است



[3، صص 83-99]. شواهد و مدارک زیادی نشان می‌دهند که در دنیای رقابتی امروز، کشف نیازها و خواسته‌های مشتریان و برآورده ساختن آنها قبل از رقبا، یک شرط اساسی موفقیت برای شرکت‌ها است. از این رو سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری تلاش می‌کنند تا از طریق دستیابی به مزایای منحصر به فرد، نسبت به سایر رقبا به موقعیتی ممتاز دست پیدا کنند. یکی از متداول‌ترین روش‌ها برای تعیین میزان ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق کالاهای و خدمات ارائه شده توسط سازمان‌ها، سنجش رضایت مشتری است. اندازه‌گیری رضایت مشتری، ابزار مؤثری برای کنترل عملکرد کلی سازمان ارائه کرده و سازمان را در تشخیص ضعف‌های خود و تلاش برای برطرف کردن آنها یاری می‌دهد، همچنین امکان شناسایی برتری‌های اقتصادی به مقتضای شرایط خاص زمانی را برای سازمان فراهم می‌سازد. بسیاری از بانک‌ها بر این باور هستند که سودآوری مشتریان آنها از قانون 80/20 پارتو¹ پیروی می‌کند؛ یعنی اینکه 80 درصد سودآوری بانک را 20 درصد مشتریان تأمین می‌کنند. در این مطالعه مدل شاخص رضایت مشتریان اروپا (ECSI)²، براساس گزارش‌های بال و همکاران [4، صص 1272-1293]، به عنوان مدل پایه وفاداری بکار گرفته شده است که در اصل برگرفته از مدل شاخص رضایت‌مندی مشتریان آمریکا است [5، صص 217-245]. این مدل شامل وفاداری، رضایت مشتری از خدمات، تصویر شرکت به عنوان یک ارائه‌دهنده خدمات پایدار و مسئولیت‌پذیر، رسیدگی به شکایات، انتظارات، کیفیت و ارزش درک شده، ارتباطات بین شرکت و مشتری و اعتماد مشتری به ارائه‌دهنده خدمات می‌شود. این مدل به عنوان ابزار سنجش رضایت‌مندی مشتری شناخته شده است [6، صص 1007-1015؛ 7، صص 834-841؛ 8، صص 1703-1722] و در تعدادی از کشورهای اروپایی و بسیاری از صنایع مثل بیمه، تلفن‌های همراه، تلفن‌های ثابت، نوشابه‌های گازدار، حمل‌ونقل عمومی، بانکداری جزء، تلویزیون کابلی، خدمات پستی، محصولات غذایی و خدمات عمومی مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل در شکل 1 ارائه شده است.

1. Pareto

2. The European Customer Satisfaction Index



شکل 1 مدل شاخص رضایت مشتریان اروپا (ECSI)

مدل پژوهش حاضر نیز اقتباس شده از این مدل می‌باشد با این تفاوت که عوامل انتظارات، ارزش و کیفیت ادراک شده، تصویر ذهنی و رسیدگی به شکایات در این مطالعه مدنظر قرار نگرفته‌اند ولی در عوض، متغیر سفارشی‌سازی به این مدل اضافه شده است. اولین بار اصطلاح سفارشی‌سازی توسط دیویس¹ (1978) بیان شد و پایین² (1993) آن را گسترش داد. درک نتایج به‌دست آمده از سفارشی‌سازی به‌خصوص برای سازمان‌های خدمات محور همچون بانک‌ها امری حیاتی است [9، صص 331-356]. سفارشی‌سازی را می‌توان در یک کلام، برآورده ساختن نیازهای منحصر به فرد تک‌تک مشتریان تعریف کرد [10، صص 145-166].

1. Davis
2. Pine



رشد سود در بازار شخصی در ده سال اخیر [11، صص 1-464] سفارشی‌سازی محصولات، خدمات و ارتباطات را به یک موقعیت مهم در تئوری بازاریابی و عمل رسانده است. با این حال، اندازه‌گیری و برآورد آثار سفارشی‌سازی بر سایر نظریه‌های مهم وجود ندارد [12، صص 3-13]. وقتی که بازاریابان به منابع سفارشی‌سازی برای سودهای رقابتی دسترسی داشته‌اند، سفارشی‌سازی همواره یکی از ویژگی‌های محصولات و خدمات بوده است. با توجه به روایت‌های بازاری، «جنرال موتورز» به سرعت جای «فورد» را که یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان خودرو در ایالات متحده آمریکا در طول هفتاد سال پیش بود، گرفت؛ زیرا فورد فقط یک رنگ ماشین تولید می‌کرد، در حالی که جنرال موتورز گزینه‌های رنگ بیشتری به مشتریان خود ارائه می‌داد. در حال حاضر برخی از محصولات که در گذشته تولید انبوه داشته‌اند، هم اکنون تولید سفارشی دارند و در آینده انتظار می‌رود که تعداد این محصولات سفارشی‌سازی شده رو به افزایش باشد [2، صص 1-200]. بسیاری از محصولات مثل مبلمان، ابزارهای، کتاب‌ها، لوازم آشپزخانه، اسباب بازی‌ها و غیره که زمانی کالاهای صنعتی سفارشی‌سازی شده بودند، اکنون تقریباً به طور کامل تولید انبوه می‌شوند ولی ممکن است در آینده دوباره در سطح وسیعی سفارشی‌سازی شوند. حتی ممکن است روزی برسد که بگوییم دوران تولید انبوه محصولات در اواخر قرن نوزدهم و سراسر قرن بیستم یک انحراف در تاریخ بازاریابی بوده است. افزایش شدید قدرت، تولید روبات‌ها و ظهور اینترنت در دهه‌های اخیر این امکان را به بازاریابان داده است که خدمات خود را برای مشتریان بیشتری با استفاده از شیوه‌هایی که در گذشته قادر نبودند، سفارشی کنند. با این حال در مقایسه با محصولات، تقریباً همه خدمات از زمان آغاز بکار خود تا حدی سفارشی‌سازی شده‌اند و به مشتری طیف گسترده‌ای از گزینه‌های قانونی (کاملاً سفارشی‌سازی شده) تا خدمات آموزش عالی (تا حدی سفارشی‌سازی شده) و فست‌فودها (کمتر سفارشی‌سازی شده) ارائه می‌دهند [13، صص 38-56]. در واقع هر بخشی از بازاریابی می‌تواند سفارشی‌سازی شود. نه تنها محصول یا خدمات بلکه شکل توزیع، قیمت‌گذاری و یا ارتقا نیز می‌تواند سفارشی‌سازی شوند، برای مثال سایت آمازون¹ مانند بسیاری از وب سایت‌ها

1. Amazon.com



[14] صص 363-375؛ 15، صص 131-145]، کالاهای خود را از طریق پیشنهاد‌های سفارشی‌سازی کالا براساس فناوری فیلترینگ مشترک ارائه می‌دهد.

نزدیک به دو دهه است که بازاریابان به ایجاد و گسترش وفاداری بین مشتریان تشویق می‌شوند [16، صص 1-323]. کاتلر (2003) در بحث وفاداری مشتریان معتقد است که وفادار ساختن مشتری مستلزم تبعیض قائل شدن میان مشتریان مختلف می‌باشد و از هیچ شرکتی نمی‌توان انتظار داشت که همان توجهی که به مشتریان سودآور دارد، به مشتریان غیرسودآور نیز داشته باشد. موضوع حفظ، تقویت وفاداری مشتریان و عوامل مؤثر بر آن برای شرکت‌هایی که دغدغه حفظ و توسعه جایگاه رقابتی خویش را در بازار دارند، چالشی راهبردی است و هزینه‌های بسیاری را نیز برای درک و شناخت این مهم و دستیابی به راهکارهای کاربردی برای تقویت آن صرف می‌کنند، زیرا که با شدت گرفتن رقابت و نزدیک شدن به سطح کیفی و کمی محصولات و خدماتی که در حوزه انتخابی مشتریان قرار دارد، ارائه محصولات یا خدماتی که بتواند مورد توجه مشتریان قرار گیرد و آنها را به مشتری دائمی محصولات آن شرکت تبدیل کند، حیاتی و ضروری تلقی می‌شود [17، صص 129-164]. در بازار رقابتی امروز، سازمان‌ها به حفظ مشتریان خود براساس برنامه‌های وفاداری تمایل دارند. هدف نهایی آنها موفقیت در به دست آوردن و حفظ نیت خرید مجدد مشتریان است [18، صص 1014-1017].

در این مطالعه، منظور از وفاداری، وفاداری رفتاری نیست (خرید مجدد یا مشتری شدن) بلکه وفاداری عاطفی است. منظور از وفاداری عاطفی، تمایل به ادامه رابطه از طرف مشتری است حتی اگر رقبا قیمت‌های خود را کاهش دهند و رغبت در توصیه به دوستان و توجه به ادامه به خرید داشته باشند [19، صص 81-93] که این گاهی «عدالت مشتری» معرفی می‌شود [20، صص 1-291]. همچنین هدف مؤثر و انفعالی مشتری است که باید به خرید مجدد یا مشتری دائم شدن، تمایل به گسترش خرید علاوه بر خط خرید اولیه خدمات یا محصولات، بی‌تفاوتی نسبت به درخواست‌های رقبا، حساسیت قیمت کمتر، دهان به دهان گشتن و همچنین آثار غیرمترقبه دیگر بر سود مادام‌العمر هر مشتری و سوآوری کلی شرکت منتهی شود. توجه به موضوع وفاداری مشتریان در مبحث بازاریابی



و در تحقیقات کوپلند¹(1923) و چرچیل²(1942) به چشم می‌خورد. سپس افرادی چون دای³(1969)، جاکوبی و چستات⁴(1978) تحقیقات گسترده‌ای راجع به این موضوع انجام دادند. بعد از آن نیز افراد دیگری به بسط موضوع وفاداری پرداختند که می‌توان از زیپل و گلیمور⁵(1987)، دیک و باسو⁶(1994) و اولیور (1999) نام برد [21، صص 27-32]. از این رو می‌توان فرض کرد که سفارشی‌سازی بر وفاداری مشتری تأثیر دارد، زیرا سفارشی‌سازی اغلب شامل کسب آگاهی در مورد ترجیحات مشتری نسبت به ارائه‌دهنده است [22، صص 109-126]. بنابراین یک نوع «حفظ حقوق صاحبان سهام» [20، صص 291-1] ایجاد می‌شود که منجر به وفاداری عاطفی می‌گردد.

محققان نیز در مطالعات خود بیان داشتند که سفارشی‌سازی تا حد زیادی بر وفاداری مشتری تأثیر می‌گذارد [11، صص 1-464؛ 20، صص 1-291]. تأثیر مستقیم سفارشی‌سازی بر وفاداری به این دیدگاه مشتری باز می‌گردد که خدمات شخصی‌سازی شده را به عنوان خدماتی که به راحتی نمی‌تواند توسط دیگر خدمات‌دهندگان جایگزین شود، می‌شناسد [33، صص 391-403]. در این راستا فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه 1- سفارشی‌سازی تأثیر معناداری بر وفاداری مشتری دارد.

سادرلند⁷(1998) در پژوهش خود نشان داد که میزان افزایش رضایت مشتریان با میزان افزایش رضایت وفاداری در آنها برابر نیست؛ یعنی رابطه بین رضایت مشتری و وفاداری از نوع خطی نیست، رضایت تنها 37 درصد از وفاداری را تبیین می‌کند [23، صص 40-60]. ریچهلد و ساسر⁸ نیز بیان داشتند مشتریانی که راضی یا حتی خیلی راضی هستند به دلایلی دیگر برای خرید مجدد محصولات مراجعه نکرده‌اند و 40 درصد این افراد همزمان از محصولات سایر عرضه‌کنندگان نیز استفاده می‌کرده‌اند [24، صص 105-110]. رضایت‌مندی مشتری، احساس یا نگرش یک مشتری نسبت به یک محصول یا خدمات پس از فروش آن است و رضایت

1. Copleland
2. Churchill
3. Day
4. Jacoby & Chestnut
5. Czepiel & Glimore
6. Dick & Basu
7. Soderlund
8. Reichheld & Sasser



مشتری به عنوان عاملی کلیدی در شکل‌گیری تمایل خرید در آینده شناخته شده است. مشتریان رضایت‌مند احتمالاً تجربه خوشایند خود را به دیگران منتقل می‌کنند و باعث تبلیغات دهان به دهان می‌شوند. بعلاوه، رفتارهایی از قبیل تکرار خرید و تبلیغات دهان به دهان، به طور مستقیم بقا و سودآوری یک شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند [25، صص 146-160]. تس و ویلتون¹ رضایت را این‌گونه تعریف می‌کنند: «پاسخ مشتری به ارزیابی تفاوت ادراک شده بین انتظارات قبلی یا برخی هنجارهای عملکرد و عملکرد واقعی محصول که بعد از مصرف ادراک می‌شود» [26، صص 811-828].

با توجه به تعاریف ذکر شده، این مطلب درک می‌شود که رضایت به ارزیابی ذهنی از احساس‌ها بستگی دارد [27، صص 459-469]. در گذشته، تأثیر رضایت مشتری بر وفاداری در پژوهش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است [28، صص 33-44]. همچنین، مدل ECSI تأیید می‌کند که رضایت مشتری تنها می‌تواند به عنوان مبنایی برای وفاداری در نظر گرفته شود. مشتریانی که راضی هستند بارها مسیر خود را تغییر می‌دهند ولی عامل دیگری نیز وجود دارد که باعث می‌شود مشتریان راضی به جای تغییر مسیر در زمان تبلیغ، ترویج، ارائه تخفیف و... توسط رقبا برگردند. خدمات سفارشی‌سازی شده باید از خدمات معمول که به نیازهای افراد توجه نمی‌کنند، بهتر باشد. از این رو به نظر می‌رسد که سفارشی‌سازی بر رضایت‌مندی مشتری می‌تواند تأثیرگذار باشد. بر این اساس فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه 2- سفارشی‌سازی تأثیر معناداری بر رضایت‌مندی مشتری دارد.

اعتماد را می‌توان به دو جزء تقسیم کرد:

1- اعتماد به عملکرد [29، صص 1-19]

2- اعتماد به اعتبار (اعتماد به اینکه ارائه‌دهنده خدمات به وعده‌های خود عمل خواهد کرد) که به وضوح هم در زمینه بازار مصرفی و هم در زمینه کسب‌وکار بسیار حایز اهمیت است. سینگ و همکارانش بیان می‌کنند که اعتماد به نیک‌اندیشی (اعتماد به اینکه ارائه‌دهنده خدمات به منافع مشتری توجه دارد و از آن سوء استفاده نمی‌کند) حداقل در بازار مصرفی می‌تواند اهمیت داشته باشد [30، صص 150-167؛ 31، صص 15-37]. در این مطالعه اعتماد به عنوان



اعتماد به نیک‌اندیشی در نظر گرفته می‌شود و به این معنی است که ارائه‌دهنده خدمات از رابطه برای قوی کردن خویش به ضرر مشتری استفاده نکند و نیاز مشتری را برآورده کند نه اینکه فقط به فکر رفاه شرکت باشد. مشتری ممکن است تصور کند که کارگزاری به خاطر فشار رقابتی تلاش اضافی داشته است که یک ادعای پایدار و خارجی است که می‌تواند عملکرد اعتماد را بالا ببرد یا اینکه می‌تواند تصور کند همان طور که بسیاری از ارائه‌دهندگان خدمات مالی تبلیغ می‌کنند، کارگزاری نیز با نیک‌اندیشی نگران رفاه مشتریان است. اگر مشتری این چنین تصویری نسبت به ارائه‌دهنده خدمات داشته باشد، اعتماد به نیک‌اندیشی افزایش پیدا می‌کند. تصور خیرخواهی به ارتقای شرکت کمک می‌کند و بسیاری از شرکت‌ها به کارکنان خود آموزش می‌دهند که نگرش دلسوزی نسبت به مشتری داشته باشند تا بتوانند نظر او را به خود جلب کنند، چه مشتری بر این باور باشد که دغدغه شرکت برای مشتری داخلی و چه خارجی است. با این وجود ارائه سطح بالاتری از خدمات به وسیله شرکت، ثابت است و باید منجر به اعتماد شود.

در حالت کلی اعتماد را می‌توان حالت روانشناختی متشکل از نسبت پذیرش آسیب‌پذیری بر مبنای رفتار انتظارات مثبت از سوی دیگری تعریف کرد [32، صص 719-736]. واضح است که نقش سفارشی‌سازی در ایجاد اعتماد بسیار پیچیده‌تر از آن است که بتوان به کشفی تجربی در مورد آن رسید ولی حداقل می‌توان بیان کرد که ارتباطی بین آنها وجود دارد [33، صص 391-403]. سفارشی‌سازی باید بر اعتماد نیز تأثیر بگذارد. به این ترتیب انتظار می‌رود روابطی بین سفارشی‌سازی و اعتماد وجود داشته باشد. منطق مسئله حاضر این است که خدمات سفارشی‌سازی شده می‌توانند برای مشتری نشانه‌ای باشند که بیان می‌کند ارائه‌دهنده، خواهان رفاه مشتری و سفارشی کردن خدمات برای او است. براساس ملاحظات بالا، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه 3- سفارشی‌سازی تأثیر معناداری بر اعتماد مشتری دارد.

ارتباطات صحیح براساس مشاهده روابط انسان و همچنین گفته‌های مورگان و هانت در مورد روابط تجاری باعث ایجاد اعتماد می‌شود. ارتباطات می‌تواند از طریق نامه، پست مستقیم، وبسایت، سایر تعامل‌های ماشینی و پست الکترونیک یا از راه ارتباطات شخصی با کارکنان خدماتی قبل، حین و بعد از خدمات سفارشی‌سازی شود. ارتباطات مثبت از طرف ارائه‌دهنده



به موقع، آسان و خوشایند خدمات، باعث ایجاد حس مطلوب در مشتری نسبت به خدماتی که دریافت می‌کند و نیز ارائه‌دهنده آن می‌شود. همان طور که در مدل ECSI مطرح شده است، تأثیر ارتباطات خوب در یک رابطه B2C به طور کلی باعث افزایش رضایت، اعتماد مشتری به ارائه‌دهنده خدمات و همچنین وفاداری وی می‌شود [4، صص 1272-1293].

وقتی بانک به خوبی با مشتری ارتباط برقرار می‌کند، احساس مشتری مبنی بر اینکه به طور شخصی مورد خطاب یا توجه بانک قرار گرفته است، افزایش پیدا می‌کند. از این رو خواستار محصولات و خدمات منحصر به فردی از بانک می‌شود که می‌تواند روی وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی وی تأثیرگذار باشد که در مدل ECSI و در شکل 1 نیز به آن اشاره شده است. بنابراین می‌توان انتظار داشت که ارتباطات بر سفارشی‌سازی نیز تأثیرگذار باشد. بر این اساس فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه 4- ارتباطات تأثیر معناداری بر سفارشی‌سازی دارد.

ملکی و دارابی به معرفی و مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری و سنجش رضایت مشتری که در ملل مختلف بررسی و مورد استفاده واقع می‌شود، پرداخته‌اند که از جمله این مدل‌ها معرفی مدل سنجش رضایت ECSI در قاره اروپا می‌باشد [21، صص 27-32]. حقیقی و همکاران آثار کیفیت خدمات و نقش میانجی رضایت‌مندی مشتری را در بانک ملت تهران براساس مدل مقیاس کیفیت خدمات مورد بررسی قرار دادند که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد در تمامی ابعاد مورد بررسی، انتظارهای مشتریان فراتر از ادراکات آنان از عملکرد بانک بوده و در واقع، کیفیت خدمات ارائه شده را ضعیف می‌دانستند [23، صص 40-60]. بلومر و همکاران نیز مدلی از چگونگی اثرگذاری تصویر ذهنی، کیفیت خدمات و رضایت مشتری بر وفاداری وی ارائه کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تصویر ذهنی به صورت غیرمستقیم و از طریق کیفیت خدمات بر وفاداری اثر می‌گذارد. از طرفی کیفیت خدمات هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم (از طریق رضایت) بر وفاداری اثر می‌گذارند. بعلاوه در این پژوهش مشخص شد که قابلیت اعتبار و جایگاه در بازار، محرک‌های نسبتاً مهم اثرگذار بر وفاداری به خدمات بانکی به شمار می‌رود [34، ص 274]. همچنین کروانا در پژوهشی که در زمینه ارتباط بین کیفیت خدمات، رضایت مشتری و وفاداری خدمت در بانک‌های ملت انجام داد، به این نتیجه رسید که رضایت مشتری نقش میانجی در اثر کیفیت خدمات بر وفاداری خدمت ایفا



می‌کند. در حقیقت کیفیت خدمات از طریق رضایت مشتری بر وفاداری خدمات اثرگذار است [26، صص 811-828]. گیون و بلنک¹ (1998) نیز به بررسی تأثیرات رضایت مشتریان، کیفیت خدمات، ارزش دیدگاه‌ها و وفاداری مشتری در راستای خدمات شرکت پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد مشتریانی که سطوح بالاتری از کیفیت خدمات را دریافت می‌کنند، تصویر مطلوب‌تری از مؤسسه را در ذهن خود می‌سازند. بعلاوه ارزش به طور معناداری بر تصویر ساخته شده در ذهن مشتری مؤثر است. به طور مشابه، رضایت مشتری و دیدگاه‌های تصویری به عنوان عوامل مؤثر بر وفاداری خدمات، یافت شده‌اند [35، صص 70-78]. لین و وانگ به سنجش تعیین کننده‌های وفاداری مشتری (ارزش ادراک شده، رضایت، اعتماد) در بخش خدمات تلفن همراه تایوان پرداختند که نتایج پژوهش‌های آنان نشان داد ارزش ادراک شده با رضایت و وفاداری رابطه‌ای مستقیم و مثبت دارد. همچنین رضایت نقشی واسط در رابطه ارزش ادراک شده و اعتماد با وفاداری ایفا می‌کند [36، صص 271-282]. کوئلو و هنسلر به بررسی نظرات مشتریان در دو صنعت بانکداری و کابل تلویزیونی با مطرح کردن وفادارسازی مشتری از طریق ارائه خدمات سفارشی با استفاده از پرسشنامه شاخص رضایت مشتری در اروپا پرداختند که نتایج نشان داد سفارشی‌سازی در هر دو صنعت تأثیر مثبتی بر رضایت و وفاداری مشتری می‌گذارد [9، صص 331-356]. فورنل و همکاران نیز در مطالعه خود بر تأثیر مثبت سفارشی‌سازی بر رضایت‌مندی مشتریان با استفاده از شاخص رضایت مشتری آمریکا اذعان نمودند [37، صص 7-18].

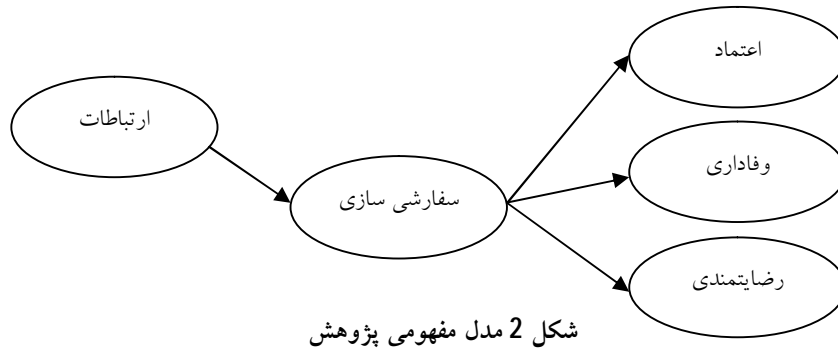
2-1- چارچوب نظری پژوهش

همان‌گونه که بررسی‌های به عمل آمده نشان داد، در مطالعات مختلف تأثیر ارتباطات بر سفارشی‌سازی و همچنین تأثیر سفارشی‌سازی بر وفاداری، رضایت مشتری و اعتماد مورد تأیید قرار گرفته است. به عنوان نمونه، بال و همکاران (2006) تأثیر ارتباطات را بر سفارشی‌سازی و نیز سفارشی‌سازی را بر رضایت‌مندی و اعتماد مورد بررسی قرار دادند. مطالعات راست و همکاران (2000)، بورنهام و همکاران (2003) و پیرز و روجرز (1993) نیز به بررسی تأثیر سفارشی‌سازی بر وفاداری مشتری پرداختند. حال آنکه این عوامل در جامعه ایران با توجه به جستجوهای صورت

1. Gion & Blank



گرفته محققان، کمتر مورد بررسی واقع شده است. بنابراین با توجه به بررسی‌های بالا و نتایج آنها مدل تلفیقی که در شکل 2 نشان داده شده است، ارائه شد.



شکل 2 مدل مفهومی پژوهش

3- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و به بررسی تأثیر سفارشی‌سازی خدمات در صنایع بانکداری بر رفتار مشتریان می‌پردازد. همچنین از نظر روش انجام پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی - تحلیلی می‌باشد، زیرا این امکان را فراهم می‌کند تا به داده‌های مورد نیاز از طریق طرح نمونه‌گیری در قالب متغیرهای مورد مطالعه دست پیدا کرد و از این طریق روابط بین آنها را مشخص ساخت و در فرآیند تصمیم‌گیری بکار گرفت. با توجه به اینکه در پژوهش‌های پیمایشی، پرسشنامه یکی از متداول‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد [38]، صص 1-468] از این رو به منظور سنجش متغیرهای پژوهش حاضر از پرسشنامه بال و همکاران (2006) استفاده شد. این پرسشنامه براساس طیف پنج امتیازی لیکرت (1= بسیار مخالفم تا 5= بسیار موافقم) تنظیم شده است. با توجه به اینکه سفارشی‌سازی در صنعت بانکداری، مسئله اصلی پژوهش حاضر می‌باشد، از این رو سفارشی‌سازی در قالب سؤال‌های زیر مورد سنجش قرار گرفت: «این بانک، خدماتی به من ارائه می‌دهد که نیازهای خاص من را برآورده می‌کند»؛ «این بانک خدماتی به من ارائه می‌دهد که در بانک دیگری نمی‌توانم آنها را بیابم»؛ «اگر من به سراغ بانک دیگری بروم دیگر نمی‌توانم خدماتی را که به صورت فعلی سفارشی‌سازی شده‌اند، از این بانک دریافت کنم.»



جامعه آماری پژوهش حاضر را مشتریان بانک انصار در شهر مشهد تشکیل می‌دهند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است، به این صورت که پرسشنامه میان مشتریان در دسترس شعب بانک انصار در شهر مشهد توزیع شد. به منظور سنجش روایی پرسشنامه علاوه بر روش روایی صوری - محتوایی (نظر متخصصان و فعالان در عرصه بانکداری)، از روش روایی عاملی نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج تحلیل عاملی در بخش یافته‌ها آورده شده است. به منظور سنجش قابلیت پایایی ابزار سنجش، سازگاری درونی از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب برای متغیرهای سفارشی‌سازی، اعتماد، ارتباطات، وفاداری، رضایت‌مندی برابر با 0/87، 0/70، 0/78، 0/80 و 0/73 می‌باشد. براساس گفته سکاران (1388)، مقادیر آلفای کرونباخ کمتر از 0/6 نشان‌دهنده پایایی ضعیف، آلفای بین 0/7 و 0/8 نشان‌دهنده پایایی نسبتاً خوب و آلفای بالای 0/8 نشان از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری دارد، از این رو می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را مناسب ارزیابی کرد.

3-1- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری¹ و روش دو مرحله‌ای حداقل مربعات جزئی پیشنهاد شده توسط هالاند (1999) برای آزمون فرضیه‌ها و برازندگی مدل به کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. پی ال اس نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری همچون لیزرل و آموس² نیاز به شروط کمتری دارد [39، صص 281-290] به طور مثال برخلاف لیزرل، مدل‌یابی مسیر پی ال اس برای کاربردهای واقعی مناسب‌تر است، به‌ویژه زمانی که مدل‌ها پیچیده‌تر هستند، بهره‌گیری از این نگرش مطلوب‌تر خواهد بود [40، صص 134-139]. البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل‌یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد [41، صص 17-41]. در واقع پی ال اس محدودیت حجم نمونه ندارد [42، صص 409-428]. هالاند (1999) پیشنهاد داد که بهتر است مدل‌یابی پی ال اس در دو مرحله انجام شود. در اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری از راه تحلیل‌های روایی و پایایی بررسی شود و در دومین مرحله، مدل ساختاری به‌وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی شود.

1. Structural Equation Model: SEM

2. Amos



4- یافته‌های پژوهش

4-1- مرحله اول: بررسی مدل اندازه‌گیری

به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب¹ و میانگین واریانس اقتباس شده² ارزیابی شد. پایایی مرکب بالاتر از 0/8 همراه با میانگین واریانس حداقل 0/5 دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه می‌باشند. همچنین با توجه به معیار فورنل و لاکر بارهای عاملی بزرگتر از 0/5، از اعتبار مناسبی برخوردار هستند [43، صص 39-50]. همان‌گونه که در جدول 2 ملاحظه می‌شود، تمامی سازه‌ها دارای شرایط مذکور هستند و تأیید شدند.

جدول 1 بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و میانگین واریانس اقتباس شده

میانگین واریانس	پایایی مرکب	بار عاملی	گویه‌ها	میانگین واریانس	پایایی مرکب	بار عاملی	گویه‌ها
0/662	0/894	وفاداری		0/519	0/810	ارتباطات	
وفاداری		0/510	q11	ارتباطات		0/543	q1
		0/543	q12			0/678	q2
		0/651	q13			0/880	q3
		0/798	q14			0/533	q4
0/670	0/833	رضایت‌مندی		0/750	0/940	سفارشی‌سازی	
رضایت‌مندی		0/540	q15	سفارشی‌سازی		0/740	q5
		0/980	q16			0/755	q6
		0/866	q17			0/832	q7
		0/610	q18	0/540	0/886	اعتماد	
		0/777	q19	اعتماد		0/790	q8
		0/783	q20			0/650	q9
		0/800	q21			0/768	q10

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted (AVE)



4-2- مرحله دوم: بررسی مدل ساختاری

گام دوم، تحلیل مسیر، تعیین شاخص‌های برازندگی مدل و برازش مدل می‌باشد. روش برآورد در پی ال اس ناپارامتری است. از این رو شاخص‌های به دست آمده در پی ال اس همگی کیفیت برازش را نشان می‌دهند؛ به این معنا که این شاخص‌ها، عددی بین صفر تا یک می‌باشند و هرچه مقدار آنها به یک نزدیک‌تر باشد و از 0/5 بیشتر باشند، نشان دهنده برازش خوب و کامل‌تر مدل است. این شاخص‌ها به ترتیب مطلق¹ و نسبی² (معیاری برای نزدیک بودن مقادیر برآورد شده متغیر وابسته از طریق مدل برازش شده، نسبت به داده‌های اصلی) و همچنین مدل بیرونی (اندازه‌گیری متغیرها از طریق تحلیل عاملی و روایی سازه‌ها) و مدل درونی (برازش مدل ساختاری) نامیده می‌شوند [44، صص 195-204]. از این رو با توجه به جدول 2 می‌توان به این نتیجه رسید که مدل این مطالعه به خوبی برازش شده است.

جدول 2 شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

مقدار شاخص	نوع شاخص
0/610	شاخص مطلق
0/784	شاخص نسبی
0/900	شاخص مدل بیرونی
0/805	شاخص مدل درونی

4-3- آزمون فرضیه‌های پژوهش

جدول 3 نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را در قالب ضرایب مسیر همراه با سطح معناداری و در ارتباط با فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد. توسط مقادیر p-value (مقدار احتمال) معناداری ضرایب مسیر بررسی می‌شود. اگر مقدار مورد نظر از 0/05 کمتر باشد، مسیر و ضریب مسیر مورد نظر معنادار بوده و فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود، در غیر این صورت آن ضریب مسیر معنادار نبوده و فرضیه مربوطه نیز رد می‌شود.

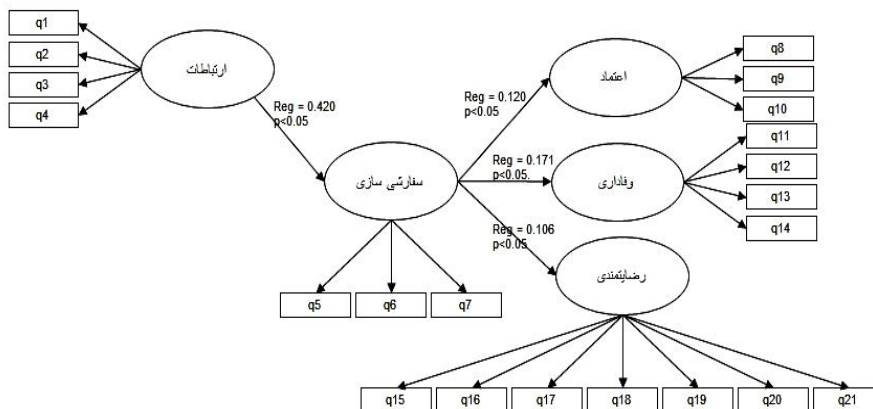
1. Absolute Index
2. Relative Index



جدول 3 ضرایب مسیر، معناداری متغیرها و فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	p-value	آماره آزمون (t)	ضریب رگرسیون	فرضیه‌ها
تأیید	P<0/05	2/603	0/120	سفارشی‌سازی بر اعتماد مشتری تأثیر معناداری دارد.
تأیید	P<0/05	3/405	0/171	سفارشی‌سازی بر وفاداری مشتری تأثیر معناداری دارد.
تأیید	P<0/05	3/008	0/106	سفارشی‌سازی بر رضایت‌مندی مشتری تأثیر معناداری دارد.
تأیید	P<0/05	2/960	0/420	ارتباطات بر سفارشی‌سازی تأثیر معناداری دارد.

همان‌طور که در جدول 3 ملاحظه می‌شود، فرضیه اول پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مثبت و معنادار سفارشی‌سازی بر اعتماد مشتری بود که با ضریب تأثیر 0/120 در سطح معناداری $P<0/05$ مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه دوم، تأثیر مثبت و معنادار سفارشی‌سازی بر وفاداری مشتری بود که با ضریب تأثیر 0/171 تأیید شد. فرضیه سوم، تأثیر مثبت و معنادار سفارشی‌سازی بر رضایت‌مندی مشتری بود که با ضریب تأثیر 0/106 در سطح معناداری $P<0/05$ تأیید شد. تأثیر مثبت و معنادار ارتباطات بر سفارشی‌سازی نیز با ضریب تأثیر 0/420 تأیید شد که فرضیه چهارم پژوهش حاضر را تشکیل می‌داد. در شکل 3، مدل معادلات ساختاری پژوهش همراه با مقادیر ضریب مسیر و معناداری آنها برای هر یک از فرضیه‌ها و خطوط مدل ساختاری به تصویر کشیده شده است که مقدار ضریب مسیر با Reg و مقدار معناداری با p نشان داده شده است.



شکل 3 مدل ساختاری پژوهش



5- بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تأثیر سفارشی‌سازی خدمات در صنایع بانکداری بر رفتار مشتریان با استفاده از مدل ECSI در میان مشتریان شعب بانک انصار بود که با ارائه مدلی در این راستا محقق شد. آزمون معادلات ساختاری و تحلیل مسیر نشان داد که مدل مفهومی پژوهش حاضر از برازش مناسبی برخوردار است.

نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری نیز نشان دادند که سفارشی‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد مشتریان دارد. این یافته هم‌سو با نتایج مطالعات بال و همکاران (2006)، پیرز و راجر (1993) و راست و همکاران (2000) می‌باشد. همچنین مشخص شد که سفارشی‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر وفاداری مشتریان دارد. این یافته هم‌راستا با نتایج مطالعات بال و همکاران (2006)، پیرز و راجر (1993)، راست و همکاران (2000)، کوئلو و هنسلر (2012) می‌باشد. در نهایت نیز نتایج به دست آمده نشان از تأثیر معنادار سفارشی‌سازی بر رضایت‌مندی مشتریان بود که این یافته هم‌سو با نتایج مطالعات بال و همکاران (2006)، پیرز و راجر (1993)، راست و همکاران (2000)، کوئلو و هنسلر (2012) و فورنل و همکاران (1996) می‌باشد. در واقع این نتایج بیان کرد که سفارشی‌سازی پیش‌نیاز ایجاد وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی در مشتریان بانک می‌باشد. سفارشی‌سازی باعث افزایش رضایت‌مندی و اعتماد مشتری به بانک می‌شود، به این ترتیب بر وفاداری نیز تأثیر می‌گذارد. اگر سفارشی‌سازی به شیوه‌ای مناسب اجرا شود باید رضایت مشتری را که پیش‌نیاز وفاداری وی می‌باشد، بهبود بخشد. همچنین خدمات سفارشی شده، مشتری را به سوی این باور ترغیب می‌کند که بانک نسبت به خواسته‌های او حساس بوده و این باعث افزایش اعتماد مشتری شده و مقدمه‌ای بر وفاداری وی خواهد بود. در واقع، یک رابطه سفارشی‌سازی شده، قابل اعتمادتر و رضایت‌بخش‌تر و بادوام‌تر است. سفارشی‌سازی به روابط میان مشتری و بانک، آرامش روانی می‌بخشد و موانع روانشناختی را برای تغییر افزایش می‌دهد. سفارشی‌سازی اعتماد مشتری را افزایش می‌دهد. از این رو تغییر ارائه‌دهنده خدمات یک خطرپذیری پر خطر محسوب می‌شود که



می‌تواند افزایش اعتماد مشتری را تحت تأثیر خود قرار دهد. رضایت‌مندی مشتری نیز به همین صورت است. برنامه‌های مربوط به خدمات سفارشی‌سازی باید نخست آزمون شده و سپس (اگر موفق بود) اجرا شود. جایی که سفارشی‌سازی خدمات امکان‌پذیر است، وفاداری مشتری می‌تواند فروش را بهبود ببخشد و حتی آن را به چیزی فراتر از هزینه‌های سفارشی‌سازی برساند. سفارشی‌سازی خدمات می‌تواند تخصیص منابع طراحی شده برای ارتقای رضایت‌مندی، اعتماد و وفاداری بین مشتریان موجود را تغییر دهد. با خدمات سفارشی‌سازی رابطه بین بانک و مشتریان به موجب استفاده مناسب بانک از دانش در مورد مشتری، باید صمیمی‌تر شود و باعث افزایش اعتماد مشتری و وفاداری عاطفی او شود. بنابراین نیاز به تبلیغات استاندارد کمتری برای آن دسته از مشتریان می‌باشد.

از سوی دیگر، نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که فرضیه تأثیر معنادار ارتباطات بر سفارشی‌سازی خدمات نیز تأیید شد که همسو با نتایج مطالعات محققانی همچون بال و همکاران (2006)، تیان و همکارانش (2001) می‌باشد. در واقع مشخص شد زمانی که بانک به خوبی با مشتری خود ارتباط برقرار کند، مشتری احساس می‌کند که مورد خطاب یا توجه بانک قرار دارد، از این رو خواستار محصولات و خدمات منحصر به فرد از بانک می‌شود که می‌تواند روی وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی وی نیز تأثیرگذار باشد. سفارشی‌سازی این نوید را می‌دهد که بانک از قبل به نیازها و خواسته‌های مشتری خود اشراف دارد و متناسب با آنها خدمات خود را با زبانی مطابق با میزان دانش مشتری در زمینه خدمات بانکی به وی ارائه می‌دهد. در این حالت مشتری می‌تواند مناسب‌ترین خدمت را برای خود به راحتی برگزیند. همچنین سفارشی‌سازی به ایجاد و حفظ وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی مشتریان منتهی می‌شود که نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید آن می‌باشد. در پایان پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- این پژوهش نشان داد که سفارشی‌سازی از اهمیت خاصی برخوردار است و از چندین طریق به وفاداری مرتبط می‌شود. به این ترتیب پژوهش‌های بیشتری برای ایجاد یک مفهوم خالص‌تر از سفارشی‌سازی مورد نیاز است، به طور مثال اینکه سفارشی‌سازی



برای انواع مختلف خدمات چیست؟ و یا اینکه مشتری بعد از یک تلاش موفقیت‌آمیز برای سفارشی‌سازی، ممکن است چه استنباط‌هایی در مورد ارائه‌دهنده خدمات داشته باشد؟
- پیشنهاد می‌شود روش‌هایی مشابه این مطالعه به صورت طولی و در درازمدت صورت گیرد تا وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی مشتری از خدماتی که بانک به وی ارائه می‌دهد کاملاً مشخص شده باشد.

- ارائه اطلاعات صحیح و شفاف و مشاوره‌های صادقانه کارشناسی، رازداری کارکنان و همچنین ارائه خدمات مازاد و مکمل، افزایش دانش مشتری از انواع خدمات بانکی به منظور توسعه آگاهی‌های آنان و معرفی مطلوب بانک و شایستگی‌ها و ویژگی‌های آن نسبت به سایر رقبا می‌تواند به حس اعتماد مشتری کمک شایانی کند.

مطالعه حاضر از محدودیت‌هایی نیز برخوردار بود از جمله اینکه نخست از آن جایی که پژوهش حاضر تنها در میان شعب یکی از بانک‌های خصوصی صورت گرفته است، از این رو تعمیم نتایج آن به دیگر بانک‌های دولتی و خصوصی با احتیاط باید صورت گیرد. دوم، روشن است که روابط مشتری در طول زمان شکل می‌گیرد، از این رو مطالعه مقطعی به طور کامل نمی‌تواند ماهیت پویا، تعاملی و غیرخطی بسیاری از متغیرهای روابط را پوشش دهد.

6- منابع

- [1] Peppers D., Rogers M.; *Managing customer relationships*; Wiley, Hoboken, NJ., 2004.
- [2] Gilmore J., Pine J. (Eds); *Markets of one: Creating customer-unique value through mass customization*; Harvard Business School Press, Cambridge, MA., 2000.
- [3] Alok M., Deepti M.; "Customer relationship management: Implementation process perspective"; *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 4, 2009.



- [4] Ball A. D., Coelho P. S., Macha's A.; "The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model"; *European Journal of Marketing*, Vol. 38. 2004.
- [5] Johnson M., Gustafsson A., Andreason T. W., Lervik L., Cha G.; "The evolution and future of national customer satisfaction index models"; *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, 2001.
- [6] Gronholdt L., Martensen A., Kristensen K.; "Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index methodology"; *Journal of Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, 2000.
- [7] Cassel C., Eklof J. A.; "Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study"; *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7-8, 2001.
- [8] Vilares, M.; Coelho, P.; "The Employee-Customer Satisfaction Chain in the ECSI Model". *European Journal of Marketing*, Vol. 37, 2004.
- [9] Coelho P. S., Henseler J.; "Creating customer loyalty through service customization"; *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3/4, 2012.
- [10] نیسی ع.، قنواتی م.؛ جذابیت خدمات شخصی‌سازی شده برای استفاده‌کنندگان تلفن‌های همراه و تأثیر آن بر رفتار تغییر خدمات‌دهندگان از سوی مشتریان؛ مدیریت بازاریابی، دوره 10، 1390.
- [11] Peppers, D. & Rogers, M.; *the One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency/ Doubleday, New York, NY. 1993.
- [12] Day G., Montgomery D.; "Charting new directions for marketing"; *Journal of Marketing*, 63 (special issue, 3-13), 1999.
- [13] Price L., Arnould E.; "Commercial friendships: Service provider-client relationships in context"; *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, 1999.
- [14] Ansari A., Essegai S., Kohli R.; "Internet recommendation systems"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 3, 2000.



- [15] Ansari A., Mela C.; "E-customization"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, No. 2, 2003.
- [16] Reichheld F., Teal T.; *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*; Harvard Business Press, Cambridge, MA. 1996.
- [17] حاجی کریمی ع.؛ عوامل مؤثر بر وفاداری مشتریان به مارک تجاری؛ پیام مدیریت، دوره 15 و 16، 1384.
- [18] Egblopleali A.Y., Aimin W.; "Reosearly on effects of corporate image, customer satisfaction and switching cost on customer loyalty in togolese telecommunication companies"; *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, 2011.
- [19] Chaudhuri A., Holbrook M.; "The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: The role of brand loyalty"; *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, 2001.
- [20] Rust R., Zeithaml V., Lemon K.; *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*; The Free Press, New York, NY. 2000.
- [21] ملکی آ.، دارابی م.؛ روش‌های مختلف اندازه‌گیری رضایت مشتری، مهندسی خودرو و صنایع وابسته؛ سال اول، شماره 3، 1387.
- [22] Burnham T., Frels J., Mahajan V.; Consumer switching costs: A typology, antecedents and consequences; *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, 2003.
- [23] حقیقی م.، مقیمی س.م.، کیماسی م.؛ وفاداری خدمت: اثرات کیفیت خدمات و نقش میانجی رضایت‌مندی مشتری؛ دانشگاه تهران: دانش مدیریت، شماره 60، 1382.
- [24] Reichheld F., Sasser W.; "Zero defections: Quality comes to services"; *Harvard Business Review*, September-October, 1990.



- [25] Jamal A., Naser K.; "Customer satisfaction & retail banking, an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking"; *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20, 2002.
- [26] Caruana A.; "Service loyalty: The effect of service quality and the mediating role of customer satisfaction"; *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7, 2002.
- [27] Ryua K., Hanb H., Tae-Hee K.; "The relationships among overall quick-casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, 2008.
- [28] Oliver R.; "Whence consumer loyalty?"; *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue: 33-44), 1999.
- [29] Ganesan S.; "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships"; *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, 1994.
- [30] Singh J., Sirdeshmurk D.; "Agency and trust mechanisms in customer satisfaction and loyalty judgements"; *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 2000.
- [31] Singh J., Sirdeshmurk D., Sabol B.; "Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges"; *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, 2002.
- [32] Lymperopoulos C., Chaniotakis I. E., Rigopoulou I. D.; "Acceptance of detergent-retail brands: The role of consumer confidence and trust"; *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 38, No. 9, 2010.
- [33] Ball A. D., Coelho P. S., Vilares M. J.; "Service personalization and loyalty"; *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 6, 2006.



- [34] Bloemer J. K., De Ruyter P.; "Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction"; *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 7, 1998.
- [35] بهادران م.، سعیدنیا ح.، بامداد صوفی، ج.؛ مطالعه تطبیقی تأثیر تصویر نام بازرگانی و شهرت شرکت بر فرآیند وفاداری مشتریان؛ صنعت لاستیک ایران، شماره 51، سال سیزدهم، 1387.
- [36] Lin H. H., Wang Y. S.; "An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts"; *Information and Management*, Vol. 43, No. 3, 2006.
- [37] Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J. Bryant B.E.; "The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings"; *Journal of Marketing*, Vol. 4, 1996.
- [38] خاکی غ.؛ روش تحقیق در مدیریت؛ تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، 1387.
- [39] Liljander V., Polsa P., Van Riel A.; "Modelling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer"; *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, 2009.
- [40] Wen Wu. S.; "Linking bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis"; *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, 2010.
- [41] Wixom B. H., Watson H. J.; "An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success"; *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001.
- [42] Gary F. T., Terry A. B.; "Determinants of the relative advantage of a structured SDM during the adoption stage of implementation"; *Information Technology and Management*, Vol. 20, 2003.



- [43] Fornell C., Larcker D.; "Structural equation models with unobservable variables and measurement error"; *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 2, 1981.
- [44] Hulland J.; "Use of partial least square (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies"; *Strateg Manage*, Vol. 20, 1999.

سنجش و بهبود کیفیت خدمات داخلی سازمان: روش‌شناسی تلفیقی ماتریس کنترل عملکرد و نظریه مجموعه‌های راف

سعید پیرو¹، علی مروتی شریف آبادی^{2*}

1- کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

2- استادیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

پذیرش: 1393/7/14

دریافت: 1392/12/18

چکیده

مفهوم کیفیت خدمات داخلی، موضوعی است که در دهه‌های اخیر با در نظر گرفتن اهمیت و نقش آن در توسعه و کارآیی نیروی انسانی، توجه بسیاری از مدیران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. از این رو پژوهش حاضر به دنبال بررسی سطح کیفیت خدمات داخلی سازمان و انتخاب راهبرد مناسب به منظور بهبود آن می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا پیمایشی است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری، کارمندان سازمان برق منطقه‌ای یزد می‌باشد به منظور تصمیم‌گیری در رابطه با اولویت‌بندی اقدام‌های بهبود، از نظریه مجموعه‌های راف بهره گرفته شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد از بین بیست‌وشش مؤلفه کیفیت خدمات داخلی شش مؤلفه جزء عوامل نیازمند به بهبود در سازمان مورد مطالعه هستند.

واژه‌های کلیدی: کیفیت خدمات داخلی، ماتریس کنترل عملکرد، مشتریان داخلی، نظریه مجموعه‌های راف.



1- مقدمه

کیفیت خدمات داخلی یکی از جنبه‌های مهم و تأثیرگذار بر ارتقا و بهبود رضایت‌مندی کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری آنها می‌باشد [1، صص 152-160]. کیفیت خدمات داخلی را می‌توان کیفیت ادراک شده از خدماتی که واحدها یا کارمندان یک سازمان به دیگر واحدها یا کارمندانی که در آن سازمان مشغول به فعالیت هستند ارائه می‌کنند، بیان کرد [2، صص 205-223]. به تازگی موضوع سنجش و بهبود کیفیت خدمات داخلی به دلیل تأثیر آن بر ارتقای کارایی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی، مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است؛ به عبارت دیگر کیفیت خدمات داخلی با رفتار شغلی کارمند در ارتباط می‌باشد. از این رو به عنوان پیش شرط بهبود عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود. بسیاری از مدل‌های موجود در زمینه سنجش کیفیت خدمات داخلی به منظور مساعدت مدیران در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌هایی از کیفیت خدمات داخلی که نیازمند به بهبود هستند، ارائه شده‌اند [3، صص 79-89] اگر چه در نظر گرفتن سطوح مختلف رضایت مشتریان داخلی می‌تواند باعث بهبود در برخی از مشخصه‌های کیفیت که باعث نارضایتی شده‌اند، باشد اما در نظر گرفتن این نکته که امکان دارد برخی از این ویژگی‌ها به طور لزوم اهمیت چندانی نیز برای مشتریان نداشته باشند، ضروری است. بر همین اساس، روش‌شناسی ارائه شده در پژوهش حاضر سعی دارد تا با بکارگیری ماتریس کنترل عملکرد¹ و بهره‌گیری از نظریه مجموعه‌های راف²، عوامل تأثیرگذار بر سطح کیفیت خدمات داخلی سازمان را شناسایی و به منظور بهبود سطح کیفی خدمات، با استفاده از نظریه مجموعه‌های راف اولویت‌بندی نماید.

در این راستا به عنوان مورد پژوهش، روش‌شناسی مزبور در سازمان برق منطقه‌ای یزد بکارگیری شده است. بر همین اساس در بخش دوم مقاله به بررسی پیشینه مدل‌ها و رویکرد بکار گرفته شده در پژوهش پرداخته شده است. در بخش سوم روش‌شناسی پژوهش حاضر تشریح شده است. همچنین در بخش چهارم این پژوهش به تشریح و تحلیل یافته‌ها پرداخته است. در بخش پنجم به بحث و نتیجه‌گیری و ارائه نتایج حاصل از پژوهش و مقایسه آن با نتایج دیگر پژوهش‌های مشابه اشاره شده است.

1. Performance Control Matrix: PCM
2. Rough Set Theory



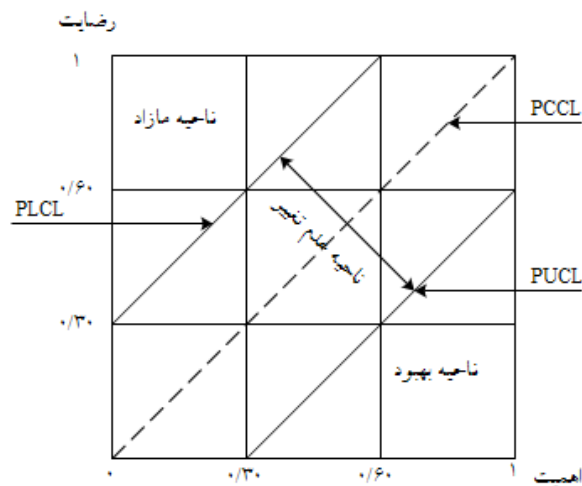
2- مبانی نظری پژوهش

خدمات داخلی، خدماتی است که به واحدها و یا افراد درون یک سازمان ارائه می‌شود [4]، صص 449-459. در یک سازمان، هریک از کارمندان و واحدها به عنوان گیرنده و ارائه‌دهنده خدمات در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین سطح کیفیت خدمات دریافتی توسط هر یک از آنها تأثیر بسزایی بر سطح کیفیت خدماتی که به دیگر کارمندان و یا مشتریان خارجی سازمان ارائه می‌کنند، خواهد داشت [5]، صص 152-160. مفهوم کیفیت خدمات داخلی به عنوان موضوعی که توجه بسیاری از محققان صنعت و کسب و کار را در دهه‌های اخیر به خود جلب کرده است؛ اولین بار توسط ساسر و آربیت (1976) مطرح شد. بعدها فردریک و ماکش (2001) مدل کیفیت خدمات داخلی¹ داخلی¹ را به عنوان مقیاسی به منظور سنجش کیفیت خدمات داخلی سازمان‌ها بر مبنای مدل تحلیل شکاف ارائه کردند. کیفیت خدمات داخلی به احساس کارمند در رابطه با کیفیت خدماتی که برای همکاران خود ارائه می‌کند و یا کیفیت خدماتی که همکاران برای او ارائه می‌کنند، اشاره دارد [6]. از سوی دیگر بهبود کیفیت خدمات داخلی منجر به افزایش رضایت شغلی کارمندان و در نهایت منجر به افزایش رضایت مشتریان خارجی سازمان می‌شود [7]. به گفته بسیاری از محققان، توجه به کیفیت خدمات داخلی سازمان، نقطه آغازین افزایش رضایت کارمندان، سهامداران، مشتریان خارجی و در پایان بهبود عملکرد سازمان می‌باشد [8]. جون و کای (2010) به منظور بررسی و شناسایی ابعاد تأثیرگذار بر کیفیت خدمات داخلی ارائه شده در بیمارستان‌ها چهار بعد تضمین (4 مؤلفه)، دسترسی (4 مؤلفه)، محیط کاری (3 مؤلفه)، نظام مدیریتی (3 مؤلفه) را در نظر گرفت. لی و همکاران (2014) نیز پژوهشی با هدف بررسی نقش و تأثیر کیفیت خدمات داخلی بر وفاداری مشتریان داخلی به سازمان انجام دادند. ابعاد کیفیت خدمات در نظر گرفته شده در این پژوهش شامل تضمین (3 مؤلفه)، ملموسات (3 مؤلفه)، قابلیت اطمینان (3 مؤلفه) و همدلی (3 مؤلفه) می‌باشد. پینگ و همکاران (2012) مهم‌ترین ابعاد تأثیرگذار بر کیفیت خدمات داخلی در کشور چین را ابعاد قابلیت اطمینان (9 مؤلفه)، انگیزش (3 مؤلفه)، همدلی (6 مؤلفه)، محیط کاری (6 مؤلفه)، تضمین (5 مؤلفه) در نظر گرفته‌اند. همچنین انوسیک و اید (2011) به منظور سنجش سطح کیفیت خدمات داخلی شرکت‌های خصوصی ابعاد کیفیت

خدمات را پنج بعد شامل قابلیت اطمینان (3 مؤلفه)، همدلی (2 مؤلفه)، انگیزش (3 مؤلفه) و پرداخت‌ها و مزایا (5 مؤلفه) در نظر گرفته‌اند [9، صص 2487-2505].

1-2- ماتریس کنترل عملکرد

ماتریس کنترل عملکرد به منظور تعیین استراتژی مناسب جهت بهبود کیفیت خدمات (داخلی/خارجی) و تعیین سطح رضایت مشتریان (داخلی/خارجی) ارائه شده است [10، صص 162-175]. شکل 1 نشان‌دهنده ماتریس کنترل عملکرد می‌باشد.



شکل 1 ماتریس کنترل عملکرد

در ماتریس کنترل عملکرد مختصات $[P_i, P_s]$ موقعیت مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد. بنابراین به منظور رسم خطوط، PUCL, PLCL از انحراف استاندارد مطابق با رابطه (1) استفاده شده است.

$$\begin{aligned} \text{PUCL} &= \text{PCCL} + 3\sigma \\ \text{PCCL} &= 0 \\ \text{PLCL} &= \text{PCCL} - 3\sigma \end{aligned} \quad (1)$$



انحراف استاندارد = σ

با فرض نرمال بودن توزیع داده‌های رضایت کارمندان سازمان، مقدار میانگین و انحراف استاندارد مطابق رابطه (2) محاسبه می‌شود.

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - x_i)^2}{n}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - x_i)^4}{n} - \mu^2} \quad (2)$$

در ادامه، به منظور تعیین محل قرارگیری هر یک از مؤلفه‌ها در ماتریس کنترل عملکرد، میزان اهمیت و رضایت مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی توسط مشتریان داخلی سازمان ارزیابی و شاخص‌های رضایت (P_S) و اهمیت (P_I) به صورت روابط (3) و (4) محاسبه می‌شود.

$$P_S = \frac{\bar{X}_S - \min}{R} \quad (3)$$

$$P_I = \frac{\bar{X}_I - \min}{R} \quad (4)$$

P_I	شاخص اهمیت
P_S	شاخص رضایت
\bar{X}_I	میانگین اهمیت
\bar{X}_S	میانگین رضایت
min	مقدار کمینه K مقیاس
R	مقدار دامنه K مقیاس



2-2- نظریه مجموعه‌های راف

تئوری مجموعه‌های راف تعمیمی از نظریه‌های مجموعه کلاسیک بر پایه منطق سه مقداری، جهت کار با داده‌های ناقص و ناسازگار و کاهش داده‌های مازاد بر نیاز پایگاه داده است [11]. تئوری مجموعه‌های راف در اوایل دهه 80 میلادی توسط پروفیسور زدیسلاو پاولاک پایه‌گذاری شد. این تئوری، یک ابزار قدرتمند ریاضی برای استدلال در موارد ابهام و عدم قطعیت است [12]. تئوری مجموعه راف نقاط اشتراک زیادی با تئوری مجموعه‌های فازی، تئوری شهودی و تئوری خاکستری دارد؛ اما تئوری مجموعه راف به عنوان یک تئوری مستقل در نظر گرفته می‌شود [13، صص 1513-1526]. در حقیقت، نظریه مجموعه‌های راف توانایی تصمیم‌گیری در رابطه با موضوعات گوناگون از جمله اولویت‌بندی مؤلفه‌ها را براساس داده‌های مبهم و ناسازگار دارد. نمایش ریاضی مفاهیم شرح داده شده به صورت زیر می‌باشد:

تقریب پایین C_i :

$$\underline{apr}(C_i) = U \{X \in U | A(X) \leq C_i\} \quad \text{رابطه (5)}$$

تقریب پایین شامل مجموعه تمامی اعدادی است که کوچک‌تر از داده C_i هستند. تقریب بالا C_i :

$$\overline{apr}(C_i) = U \{X \in U | A(X) \geq C_i\} \quad \text{رابطه (6)}$$

تقریب بالا شامل مجموعه تمامی اعدادی است که بزرگ‌تر از داده C_i هستند. ناحیه مرزی C_i :

$$BR(C_i) = \{X \in U | A(X) > C_i\} \cup \{X \in U | A(X) < C_i\} \quad \text{رابطه (8)}$$



U	مجموعه جهانی
X	عناصر عضو مجموعه جهانی
C_i	$C_1 < C_2 < \dots < C_n, C_i \in A (1 \leq i \leq n)$
A	مجموعه n ارزیابی که در مجموعه جهانی تعریف شده است
$BR(C_i)$	ناحیه مرزی
$\underline{apr}(C_i)$	تقریب بالا
$\overline{apr}(C_i)$	تقریب پایین

یک عدد راف را با نماد RN نمایش و به صورت $[\underline{lim}(C_i), \overline{lim}(C_i)]$ بازه بسته می‌باشد. همچنین، محاسبه حدود بالا، پایین و حد مرزی این بازه به صورت زیر می‌باشد:

$$\underline{lim}(C_i) = \frac{1}{N_i} \sum \{A(X) | X \in \underline{apr}(C_i)\} \quad \text{رابطه (8)}$$

$$\overline{lim}(C_i) = \frac{1}{N_i} \sum \{A(X) | X \in \overline{apr}(C_i)\} \quad \text{رابطه (9)}$$

$$\overline{lim}(C_i) - \underline{lim}(C_i) \quad \text{رابطه (10)}$$

همچنین به طور خلاصه سه قانون کلی به منظور رتبه‌بندی با استفاده از نظریه مجموعه‌های راف وجود دارد.

فرض کنید U_A و U_B به ترتیب حد بالای دو عدد راف A و B، L_A و L_B نیز حدود پایین دو عدد راف A و B باشند،

اگر $U_A > U_B$ و $L_A \geq L_B$ یا $U_A \geq U_B$ و $L_A > L_B$ ، آن گاه $A > B$

اگر $U_A = U_B$ و $L_A = L_B$ ، آن گاه $A = B$

اگر $U_A > U_B$ و $L_A < L_B$ یا $U_B > U_A$ و $L_B < L_A$ آنگاه مقدار M_A و M_B را مطابق فرمول (11)

محاسبه و بر اساس قوانین الف تا د مؤلفه‌ها را اولویت‌بندی می‌کنیم.



$$M = \frac{U + L}{2}$$

رابطه (11)

الف) اگر $U_A > U_B$ ، $L_A < L_B$ و $M_A \leq M_B$ آنگاه $A < B$

ب) اگر $U_A > U_B$ ، $L_A < L_B$ و $M_A > M_B$ آنگاه $A > B$

ج) اگر $U_A < U_B$ ، $L_A > L_B$ و $M_A \leq M_B$ آنگاه $A < B$

د) اگر $U_A < U_B$ ، $L_A > L_B$ و $M_A > M_B$ آنگاه $A > B$

3- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی است. به منظور تعیین ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر کیفیت خدمات داخلی شرکت برق منطقه‌ای یزد، از پژوهش‌های مشابه در حوزه پژوهش و همچنین نظر خبرگان استفاده و در نهایت مؤلفه‌ها و ابعاد تأثیرگذار بر کیفیت خدمات داخلی شناسایی شد. پیش از گردآوری داده‌ها، لازم است روایی محتوایی پرسشنامه مورد آزمون قرار گیرد. شاخص کوهن-کاپا¹ (نسبت داوری‌هایی مورد توافق به تعداد کل داوری‌ها) را می‌توان به منظور بررسی میزان توافق قضاوت‌های ارزیابان برای تعیین روایی محتوا پرسشنامه بکار برد [14، صص 253-262]. به این ترتیب در این پژوهش نیز از این شاخص به عنوان معیاری جهت سنجش روایی محتوای پرسشنامه استفاده شد. به منظور بررسی روایی محتوا و محاسبه شاخص مذکور، گروهی از خبرگان شامل 5 نفر از کارمندان عالی رتبه سازمان برق منطقه‌ای یزد و 3 نفر از اساتید دانشگاه با سابقه فعالیت در زمینه کیفیت خدمات داخلی شناسایی و پرسشنامه پژوهش در اختیار آنها قرار گرفت. در این پژوهش ابزار اصلی به منظور جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه 26 سؤالی در 3 بخش می‌باشد. بخش اول پرسشنامه در رابطه با عوامل جمعیت‌شناختی، شامل جنسیت، سن، تحصیلات و شغل پاسخگویان است. همچنین بخش دوم و سوم پرسشنامه به ترتیب در رابطه با میزان اهمیت و رضایت هر یک از مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی از دید کارمندان (مشتریان داخلی) سازمان برق

1. Cohen-Kapa



منطقه‌ای یزد - که جامعه پژوهش را تشکیل می‌دهند- می‌باشد. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با نمونه اولیه استفاده شده است. به عبارت دیگر تعداد 30 پرسشنامه اولیه توزیع و بیش‌ترین واریانس سؤال‌ها محاسبه شد. براساس رابطه (12) حجم نمونه تعیین و به تعداد کافی پرسشنامه توزیع شد.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times S^2}{d^2} \quad \text{رابطه (12)}$$

همچنین به منظور بررسی ارزیابی روایی سازه می‌توان نتایج تحلیل عاملی تأییدی¹ را بکار گرفت [15]. بنابراین با استفاده از نرم‌افزار آموس²، تحلیل عاملی تأییدی اجرا و مقادیر شاخص‌های برازندگی محاسبه شد. همچنین به منظور سنجش سطح پایایی پرسشنامه از نظر همسانی درونی، از شاخص آلفا کرونباخ به منظور سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد. بر اساس مطالعات گذشته مقادیر آلفا 0/70 و بالاتر مقدار خوبی برای این ضریب گزارش شده است [16، صص 174-183]. در ادامه فرآیند پژوهش مقادیر میانگین داده‌های اهمیت و رضایت محاسبه شد، سپس مطابق روابط (3) و (4) شاخص اهمیت و شاخص رضایت برای هر یک از مؤلفه‌ها تعیین و جای‌گذاری مؤلفه‌ها در ماتریس کنترل عملکرد انجام شد. در پایان به منظور تعیین اولویت هر یک از مؤلفه‌ها از نظریه مجموعه‌های راف استفاده و رتبه هر یک از مؤلفه‌ها نیز تعیین شد.

4- یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان از تأثیرگذاری 26 مؤلفه بر کیفیت خدمات داخلی شرکت برق منطقه‌ای یزد دارد. مؤلفه‌های شناسایی شده به همراه ابعادی که مؤلفه‌ها در آنها قرار می‌گیرند در جدول 1 ارائه شده است. پس از قرار دادن پرسشنامه پژوهش در اختیار خبرگان، مقدار شاخص کوهن - کاپا برای پرسشنامه پژوهش مقدار 0/88 به دست آمد. با توجه به اینکه مقدار

1. Confirmatory Factor Analysis: CFA

2. Amos



شاخص کوهن - کاپا بیش از 0/80 عموماً مقدار بسیار خوبی برای این شاخص گزارش شده است [17، صص 39-49]. از این رو روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین خبرگان در برخی از مؤلفه‌ها و ابعاد پیشنهادهایی به منظور اصلاح مطرح کردند که اصلاحات پیشنهادی پس از بررسی‌های لازم اعمال شد. به منظور تعیین حجم نمونه مطابق با رابطه (12) با احتساب واریانس 0/15 (بیش‌ترین واریانس سؤال‌ها)، سطح اطمینان 95 درصد و حجم جامعه 405 نفر، حجم نمونه تعداد 198 نفر محاسبه شد.

$$n = \frac{1/96^2 \times 0/15}{-0/05^2} = 198$$

پس تعیین حجم نمونه مورد نیاز، تعداد 220 پرسشنامه توزیع شد که با نرخ بازگشت 89 درصد، تعداد 197 پرسشنامه برگشت داده شد.

جدول 1 ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت خدمات

مؤلفه‌ها	ابعاد	ردیف
توجه به آموزش و تربیت استعدادهاى کارمندان سازمان	فنا ر ر و ر ت	1
وجود سیستم‌های مدیریتی نوآور		2
سیستم ارتقای شغلی منصفانه		3
سیستم شفاف پاداش و تنبیه		4
مدیرانی با توانایی‌های رهبری و مدیریتی		5
کانال‌های ارتباطی هموار		6
سیستم ارزیابی عملکرد		7
میزان رضایت از حقوق دریافتی	د ر د ا ن ر ا ن ر ت	8
میزان رضایت از امنیت شغلی		9
سیستم بازنگشتگی مناسب		10
رضایت از امکانات رفاهی سازمان (مسکن، مسافرت...)		11
اعطای کمک هزینه‌های تحصیلی و آموزشی		12
مرخصی سالیانه مناسب		13



ادامه جدول 1

طراحی مناسب فضای فیزیکی محیط کار	محیط کاری	14
محیط کاری تمیز و بهداشتی و آرام		15
پارکینگ مناسب		16
ذهنیت خوب همکاران نسبت به یکدیگر		17
همدلی و صمیمیت بین همکاران		18
سیستم کاری انعطاف پذیر	ارتقاء رزومه	19
پاداش های سالیانه منظم		20
توزیع منصفانه نتایج فعالیت های گروهی بین اعضا		21
تشویق ها و پاداش های به موقع		22
تشویق کارمندان در جهت ارائه ایده های خود	ایجاد ارزش سازمان	23
القای اعتماد به نفس در کارکنان در زمینه کسب و کار		24
مدیران شایسته در سازمان		25
ارائه طرح توسعه کسب و کار در آینده		26

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شده است. همچنان که جدول 2 نشان می دهد، مقدار این شاخص برای تمامی ابعاد بیش از 0/90 می باشد که نشان دهنده ثبات پرسشنامه در طول زمان است.

جدول 2 مقدار آلفای کرونباخ برای هر یک از 5 بعد کیفیت خدمات داخلی

ابعاد	پرسشنامه اهمیت	پرسشنامه رضایت
محیط کاری	0/73	0/70
پرداخت ها و مزایا	0/71	0/642
نظام مدیریتی	0/68	0/63
انگیزش	0/80	0/712
چشم انداز سازمان	0/61	0/60



به منظور بررسی روایی سازه ابزار جمع‌آوری داده از نتایج تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار آموس بهره گرفته شد. جدول 3 نتیجه شاخص‌های کلی برازش مدل پژوهش برای بررسی روایی سازه ابزار پژوهش را ارائه می‌کند.

جدول 3 نتایج انجام تحلیل عاملی تأییدی و مقادیر شاخص‌های برازش برای بررسی روایی سازه

کل سؤال‌ها	پرداخت‌ها و مزایا	محیط کاری	انگیزش	چشم انداز سازمان	نظام مدیریتی	دامنه مقبول	ابعاد شاخص تناسب
0/04	0/037	0/024	0/03	0/0066	0/02	< 0/05	SRMR
0/057	0,001	0/000	0/000	0/02	0/000	< 0/10	RMSEA
0/95	0/98	0/99	0/91	0/91	0/91	> 0/90	GFI
0/91	0/93	0/95	0/96	0/92	0/93	> 0/90	AGFI
0/94	0/96	0/98	0/92	0/94	0/92	> 0/90	NFI
0/92	0/75	0/82	0/91	0/80	0/98	1 تا 0	IFI

با توجه به نتایج جدول 3، مقادیر شاخص‌های برازش برای تمامی ابعاد پژوهش در دامنه مورد قبول قرار گرفته‌اند که نشان از تأیید روایی سازه ابزار پژوهش دارد. از نظر تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان، سطح تحصیلات 28/3 درصد دیپلم، 44/90 درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و 26/8 درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند. از نظر توزیع سنی، اکثریت پاسخگویان در رده سنی 20 تا 30 سال قرار دارند که 29/50 درصد کل پاسخ‌گویان را تشکیل می‌دهند. همچنین 23 درصد از پاسخ‌گویان در رده سنی 31 تا 40 سال، 27/50 درصد در رده سنی 41 تا 50 سال، 20 درصد در رده سنی 51 تا 60 قرار دارند. از نظر توزیع جنسیتی نیز، 75 درصد پاسخ‌گویان مرد و 25 درصد زن هستند. در ادامه به منظور تکمیل ماتریس کنترل عملکرد نخست لازم است تا میانگین اهمیت و میانگین رضایت مؤلفه‌های کیفیت خدمات محاسبه شود. جدول 4 میانگین مؤلفه‌های کیفیت خدمات را براساس داده‌های جمع‌آوری شده ارائه می‌دهد.



جدول 4 میانگین اهمیت و رضایت مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی سازمان

میانگین (\bar{X}_i) مؤلفه‌ها				میانگین (\bar{X}_s) مؤلفه‌ها			
میانگین	مؤلفه	میانگین	مؤلفه	میانگین	مؤلفه	میانگین	مؤلفه
4/21	14	3/09	1	3/82	14	3/87	1
3/86	15	3/72	2	3/03	15	4/01	2
3/66	16	3/38	3	3/89	16	3/95	3
3/51	17	4/02	4	4/15	17	4/04	4
3/46	18	4/07	5	4/05	18	3/86	5
3/50	19	3/89	6	3/65	19	3/77	6
4/05	20	4/21	7	3/98	20	3/84	7
3/48	21	3/80	8	3/77	21	4/30	8
4/36	22	4/47	9	3/89	22	3/73	9
3/59	23	3/55	10	3/64	23	4/21	10
3/89	24	3/99	11	3/34	24	3/80	11
3/33	25	3/56	12	4/03	25	4/30	12
3/72	26	3/56	13	3	26	4/03	13
$\bar{X}_i = 3/75$				$\bar{X}_s = 3/86$			

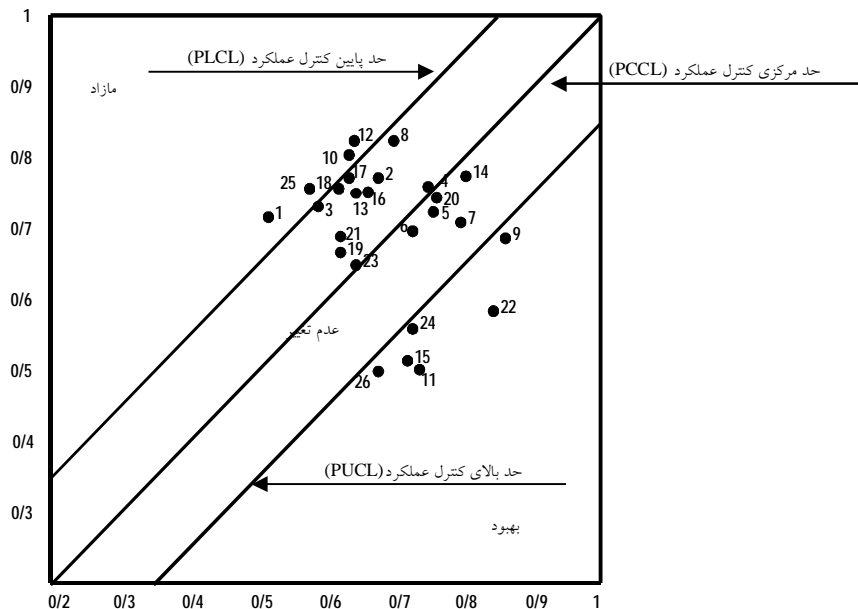
براساس داده‌های جدول 4 شاخص اهمیت (P_i) و شاخص رضایت (P_s) 26 مؤلفه کیفیت خدمات براساس با رابطه‌های (3) و (4) محاسبه شد. مقادیر شاخص اهمیت و رضایت برای هر یک از مؤلفه‌ها در جدول 5 ارائه شده است.



جدول 5 مقادیر شاخص اهمیت و رضایت مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی

ردیف	مؤلفه	P_i	P_s
1	طراحی مناسب فضای فیزیکی محیط کار	0/523	0/718
2	محیط کاری تمیز و بهداشتی و آرام	0/680	0/753
3	پارکینگ مناسب	0/595	0/738
4	ذهنیت خوب همکاران نسبت به یکدیگر	0/755	0/760
5	همدلی و صمیمیت بین همکاران	0/768	0/715
6	میزان رضایت از حقوق دریافتی	0/723	0/693
7	میزان رضایت از امنیت شغلی	0/803	0/71
8	سیستم بازنگری مناسب	0/70	0/825
9	رضایت از امکانات رفاهی سازمان (مسکن، مسافرت...)	0/868	0/683
10	اعطای کمک هزینه‌های تحصیلی و آموزشی	0/638	0/803
11	مرخصی سالیانه مناسب	0/748	0/520
12	توجه به آموزش و تربیت استعدادی‌ها کارمندان سازمان	0/640	0/825
13	وجود سیستم‌های مدیریتی نوآور	0/640	0/758
14	سیستم ارتقای شغلی منصفانه	0/803	0/705
15	سیستم شفاف پاداش و تنبیه	0/715	0/508
16	مدیرانی با توانایی‌های رهبری و مدیریتی	0/665	0/723
17	کانال‌های ارتباطی هموار	0/628	0/788
18	سیستم ارزیابی عملکرد	0/615	0/763
19	سیستم کاری انعطاف‌پذیر	0/625	0/663
20	پاداش‌های سالیانه منظم	0/763	0/745
21	توزیع منصفانه نتایج فعالیت‌های گروهی بین اعضا	0/620	0/693
22	تشویق‌ها و پاداش‌های به موقع	0/840	0/598
23	تشویق کارمندان در جهت ارائه ایده‌های خود	0/648	0/660
24	القا اعتماد به نفس در کارکنان در زمینه کسب‌وکار	0/720	0/590
25	مدیران شایسته در سازمان	0/580	0/760
26	ارائه طرح توسعه کسب و کار در آینده	0/680	0/500

براساس مقادیر شاخص‌های اهمیت (P_i) و رضایت (P_s) برای هر یک از مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی و مقدار انحراف استاندارد 0/079662 ماتریس کنترل عملکرد را می‌توان براساس شکل 2 ترسیم کرد.



شکل 2 ماتریس کنترل عملکرد داده‌های پژوهش

ماتریس کنترل عملکرد از سه ناحیه تشکیل شده است. مؤلفه‌هایی که در ناحیه بهبود قرار می‌گیرند، نشان از اهمیت بالای این مؤلفه‌ها و رضایت پایین آنها است، بنابراین سازمان لازم است به منظور بهبود مؤلفه‌هایی که در این ناحیه از ماتریس کنترل عملکرد قرار می‌گیرند، منابع بیشتری را در جهت افزایش رضایت از این مؤلفه صرف کند. در این پژوهش 6 مؤلفه در این ناحیه قرار گرفته‌اند، بنابراین لازم است مدیریت سازمان بهبود، این دسته از مؤلفه‌ها را در اولویت‌های ارتقای کیفیت خدمات داخلی سازمان قرار دهد. مؤلفه‌هایی که در ناحیه عدم تغییر قرار می‌گیرند، رضایت و اهمیت یکسانی در نظر مشتریان داخلی سازمان دارند. بنابراین به طور کلی می‌توان گفت استراتژی مدیریت برای مؤلفه‌هایی که در این ناحیه جای گرفته‌اند، می‌تواند حفظ وضع موجود باشد. همچنین مؤلفه‌هایی که در ناحیه مازاد قرار می‌گیرند، نشان می‌دهد که رضایت از این مؤلفه‌ها بالا و اهمیت این مؤلفه‌ها پایین می‌باشد. بنابراین لازم است به منظور جلوگیری از اتلاف و از بین رفتن منابع، دقت بیشتری در تخصیص و مصرف منابع

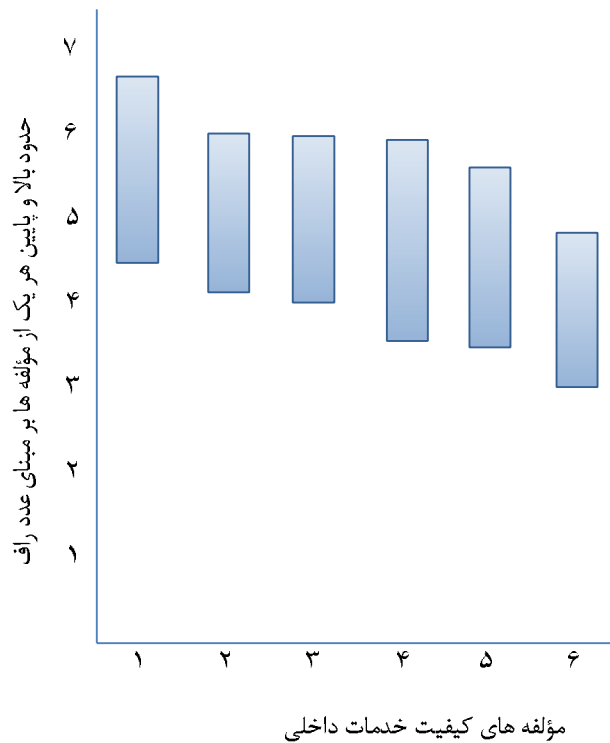


به این مؤلفه‌ها شود. به منظور تعیین اولویت‌های بهبود برای مؤلفه‌هایی که در ماتریس کنترل عملکرد در ناحیه «بهبود» قرار گرفته‌اند (6 مؤلفه) از نظریه مجموعه‌های راف استفاده شد. جدول 6 نشان‌دهنده اولویت مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی می‌باشد.

جدول 6 اولویت‌بندی مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی سازمان

اولویت	مؤلفه	عدد راف
1	رضایت از امکانات رفاهی سازمان (مسکن، مسافرت...)	[4/51 و 6/67]
2	مرخصی سالیانه مناسب	[4/05 و 6/01]
3	القای اعتماد به نفس در کارکنان در زمینه کسب‌وکار	[4/00 و 5/96]
4	سیستم شفاف پاداش و تنبیه	[3/61 و 5/95]
5	تشویق‌ها و پاداش‌های به موقع	[3/35 و 5/70]
6	ارائه طرح توسعه کسب‌وکار در آینده	[3/00 و 4/91]

همچنین شکل 3 نمودار میله‌ای مربوط به فاصله حدود بالا و پایین هر یک از مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی را نشان می‌دهد.



شکل 3 نمودار میله‌ای فاصله حدود بالا و پایین هر یک از مؤلفه‌ها

5- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان از تأثیرگذاری 26 عامل بر سطح کیفیت خدمات داخلی سازمان برق منطقه‌ای یزد می‌باشد. نتایج خروجی ماتریس کنترل عملکرد نشان می‌دهد که مؤلفه‌های 9، 11، 15، 22، 24 و 26 در ناحیه بهبود قرار می‌گیرند. این مؤلفه‌ها دارای میزان اهمیت زیاد و رضایت کمی هستند. همچنان که از نتایج بر می‌آید، بیشتر مؤلفه‌هایی که در ناحیه نیازمند به بهبود قرار گرفته‌اند، ماهیت اقتصادی دارند. از این رو دلیل و چرایی قرار گرفتن مؤلفه‌های اقتصادی در ناحیه بهبود را شاید بتوان با شرایط اقتصادی موجود در کشور توجیه کرد. مؤلفه‌های 8، 17، 15، 3، 2، 16، 13، 21، 19، 23، 14، 4، 20، 5، 18، 7 و 6 در ناحیه



عدم تغییر قرار گرفته‌اند. بهترین استراتژی به منظور برخورد با این‌گونه مؤلفه‌ها حفظ وضع موجود می‌باشد. در نهایت مؤلفه‌های 1، 10، 12 و 25 در ناحیه مزاد هستند. سیاست مناسب برای برخورد با این دسته از مؤلفه‌های کیفیت خدمات کاهش منابع تخصیص داده شده به آنها به منظور مصرف منابع در مؤلفه‌های نیازمند به بهبود می‌باشد. قرار گرفتن این مؤلفه‌ها در ناحیه مزاد نیز بیانگر شرایط مناسب این مؤلفه‌ها در سازمان مورد مطالعه می‌باشد. بنابراین قرار گرفتن مؤلفه‌هایی همچون فضای فیزیکی محیط کار، توجه به تحصیل و آموزش کارکنان و ... در ناحیه مزاد با توجه به شرایط مناسب کاری و رضایت بسیار بالای کارمندان از محیط کاری خود در سازمان برق منطقه‌ای یزد دور از ذهن نمی‌باشد. همچنین نتایج اولویت‌بندی مؤلفه‌های نیازمند به بهبود با استفاده از تئوری مجموعه راف و براساس جدول 6 و شکل 3 نشان می‌دهد که مؤلفه رضایت از امکانات رفاهی سازمان دارای بیش‌ترین اولویت و مؤلفه ارائه طرح توسعه کسب‌وکار در آینده دارای کمترین اولویت جهت اقدامات بهبود می‌باشد. تحلیل عوامل جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان نیز نشان از این موضوع است که اکثریت مشتریان داخلی سازمان از نظر جنسیت مرد (75 درصد)، از نظر تحصیلات، دارای مدرک کارشناسی (44/90 درصد) و از نظر سن نیز در محدوده 20-30 سال (28/90 درصد) می‌باشند. در مقایسه با پژوهش‌های جونس و سیلوسترو (2010)، جوی و کای (2010) سعی شده است تا در این پژوهش برای شناسایی مؤلفه‌ها علاوه بر توجه به محیط دورنی سازمان، محیط بیرونی سازمان نیز در نظر گرفته شود. در پژوهش پینگ و همکاران (2012) و لی و همکاران (2014) به ارتباطات عاطفی کارمند با سایر کارمندان اشاره‌ای نشده است. در این پژوهش علاوه بر توجه به مؤلفه‌هایی که پژوهش‌های گذشته از آنها صحبت کرده‌اند، سعی شد مؤلفه‌هایی مانند «همدلی و صمیمیت با همکاران» و «ذهنیت خوب همکاران نسبت به یکدیگر» جهت ارزیابی رابطه کارمند با سایر همکاران خود نیز در میان مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی گنجانده شود. همچنین در پژوهش‌های خان و همکاران (2011) و ون جوگ (2013)، پس از شناسایی مؤلفه‌های نیازمند به بهبود با وجود اهمیت اولویت اقدام‌های بهبود، این امر صورت نگرفته است.



در این پژوهش سعی شد تا با استفاده از شاخص رضایت کارمند، این مسئله مهم انجام و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها صورت گیرد. با توجه به این موضوع که شش مؤلفه در کنترل عملکرد در ناحیه بهبود قرار گرفته‌اند، نشان از اهمیت بالا و رضایت پایین از آنها می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان به منظور بهبود هر چه بیشتر سطح کیفیت خدمات داخلی، بر اساس اولویت تعیین شده، توجه ویژه‌ای به امکانات رفاهی سازمان برای کارکنان، سیستم پاداش و تنبیه، مرخصی سالیانه، القای اعتماد به نفس و ... داشته باشد. همچنین تصمیم مناسب در رابطه با آن دسته از مؤلفه‌هایی که در ناحیه مازاد قرار گرفته‌اند، کاهش منابع می‌باشد، زیرا این دسته از مؤلفه‌ها اهمیت پایین و رضایت بالایی دارند؛ به عبارت دیگر این مؤلفه‌ها منجر به از بین رفتن منابع شده و بهبود آنها تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهبود کیفیت خدمات داخلی سازمان نخواهند داشت. از سوی دیگر برخی از مؤلفه‌های کیفیت خدمات داخلی در ناحیه عدم تغییر قرار گرفته‌اند. بهترین استراتژی در رابطه با این مؤلفه‌ها حفظ وضع موجود و در برخی موارد با توجه به شرایط و خط‌مشی سازمان، بهبود آنها می‌باشد. از سوی دیگر با توجه به عمومی بودن روش‌ها و مدل‌های استفاده شده در این مقاله، نه تنها می‌توان آنها را جهت ارزیابی کیفیت خدمات داخلی در سایر سازمان‌های خصوصی و دولتی بکار گرفت، بلکه می‌توان در سایر صنایع خدماتی به منظور سنجش کیفیت خدمات خارجی نیز به خوبی از آنها استفاده کرد. با توجه به اینکه هدف غایی ارزیابی کیفیت خدمات داخلی ارتقای کیفی خدمات ارائه شده بکارکنان سازمان می‌باشد. بنابراین ضروری است تا تبیینی جامع از نقاط قوت و ضعف کیفی خدمات به عمل آید تا بتوان بر این اساس، برنامه‌های اصلاح و بهبود کیفیت خدمات را طرح‌ریزی کرد و با موفقیت، اثربخشی و کارآیی بهینه به اجرا درآورد.

6- منابع

- [1] Chen W.-J.; "Factors influencing internal service quality at international tourist hotels"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol.35, 2013, pp: 152-160.



- [2] Jun M., Cai S.; Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction; *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 2, 2010, pp: 205-223,.
- [3] Hung Y.H., Huang M.L, Chen K.S.; "Service quality evaluation by service quality performance matrix"; *Total Qual. Manage*, Vol. 14, 2003, pp: 79-89
- [4] Khan M. A., Rehman K., Rehman I., Safwan N., Ahmad A.; "Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks"; *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 3, 2011, pp: 949-959.
- [5] Wen Jung C.; "Factors influencing internal service quality at international tourist hotels"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, 2013. pp:152-160.
- [6] Xiang-Ping B., Lian M., Jing F.; "Study on the evaluation index system for the internal service quality of hotels"; *Journal of Hunan University (Social Sciences)*, Vol. 3, 2012.
- [7] یزدانی م.، اکرام نصرتیان ن.؛ سنجش کیفیت خدمات داخلی و سطح بازاریابی درونی شرکت گاز تهران بزرگ و ارتباط اقدامات بازاریابی درونی آن با کیفیت خدمات خارجی؛ فصلنامه دانش مدیریت، دوره 4، شماره 21، 1387.
- [8] Li Z., Yu W., Duan G., Liu S.; Influence of hospital's internal service quality to staff loyalty-in the case of west China hospital's outpatient and emergency department; Paper Presented at the Proceedings of The Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management, 2014.
- [9] Anosike U. P., Eid R.; Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: An empirical study; *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No. 14, 2011, pp: 2487-2505
- [10] Chen S. H. C.C., Yang W.T. L., T.M. Yeh; Service quality attributes determine improvement priority; *TQM Magazine*, Vol. 19, 2007, pp:162-175.
- [11] میرفخرالدینی ح، پیرو. س.؛ ارائه روش‌شناسی تلفیقی با استفاده از مدل کان و گسترش عملکرد کیفیت به منظور بهبود کیفیت خدمات بانکی رویکرد مجموعه‌های راف؛



«فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی»، دوره 2، شماره 8، 1391، صص 61-89.

- [12] Pawlak Z.; "Rough sets and data analysis"; Proceeding of IEEE Conference, ISSN: 0-9, 1996, pp: 3687-7803.
- [13] Yang M., Khan F. I., Sadiq R., Amyotte P.; "A rough set-based quality function deployment (QFD) approach for environmental performance evaluation: A case of offshore oil and gas operations"; *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, No.13, 2011, pp: 1513-1526.
- [14] Monge-Rojas R., Smith-Castro V., Colon-Ramos U. N., Garita-Arce C., Pez M. S. n.-L., Chinnock A.; "Parental feeding styles and adolescents' healthy eating habits. Structure and correlates of a Costa Rican questionnaire", *Appetite*, Vol. 21, No. 4, 2010, pp: 253-262.
- [15] فاسمی و؛ مدلسازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Gragpics؛ چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان، 1389.
- [16] Wang G.-L.; The influence of internal service quality on employee job satisfaction at Taiwan-listed international tourist hotels: Using organisational culture as the moderator; *World Transactions on Engineering and Technology Education*, Vol. 10, 174-183, 2012.
- [17] Mokkink LB, T. C., Patrick DL, Alonso J, Stratford PW, Knol DL.; "The cosmin checklist for assessing the methodological quality of studies on measurement properties of health status measurement instruments: an international Delphi study"; *Quality of Life Research*, Vol. 21, No. 2, 2010, pp: 39-49,.

ملاحظات سازمانی گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران

سید حمید خداداد حسینی^{1*}، بهنام عبدی²، علیرضا حسن زاده³، علی محمد احمدی⁴

- 1- استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 2- دکتری سیاست گذاری علم و فناوری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 3- دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 4- استادیار، پژوهشکده اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: 1393/7/14

دریافت: 1392/12/18

چکیده

نوآوری در کشورهای در حال توسعه کمتر از حد انتظار است، بنابراین این کشورها نیازمند توجه به پارادایمی متفاوت برای توسعه - مانند اقتصاد یادگیرنده - هستند که با تمرکز بر یادگیری مولد و رویکرد عمل، استفاده و تعامل به نوآوری، بستر مورد نیاز برای ایجاد و اشاعه تعاملات غیر رسمی به منظور اکتساب دانش فنی مورد نیاز را فراهم آورد. در این مقاله، عوامل مؤثر بر گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران مورد بررسی قرار گرفته است. رویکرد پژوهش، استقرایی و نحوه انجام آن، کیفی بوده و براساس تئوری داده‌بنیاد، مضامین یازده‌گانه و ابعاد قابل توجه در این رابطه استخراج شده‌اند. با توجه به نقش و اهمیت سازمان در رابطه با مضامین و ابعاد مشخص شده، ملاحظات سازمانی گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران شامل سازمان یادگیرنده، نایادگیری سازمانی، یادگیری سیاستی و ظرفیت سازمانی و ظرفیت جذب و قابلیت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

واژه‌های کلیدی: اقتصاد یادگیرنده، نایادگیری سازمانی، یادگیری سیاستی و ظرفیت سازمانی، ظرفیت جذب و قابلیت سازمانی، تئوری داده‌بنیاد.



1- مقدمه

پژوهش‌هایی که به دنبال ریشه‌ها و منابع نوآوری هستند، با خط مشخصی از یکدیگر متمایز می‌شوند. در یک طرف خط، مدل خطی نوآوری و پژوهش در رابطه با سرریز دانش [1] وجود دارد که در رابطه با توسعه نوآوری، مواردی همچون پژوهش و توسعه را در نظر می‌گیرد. دیگر پژوهشگران با تردید در این موارد، بر نهادها، تعامل‌ها، شبکه‌ها و روابط غیر رسمی تأکید دارند که تولید و تبادل دانش را تسهیل می‌کند [2، صص 9-11]. این پژوهشگران دو حالت کلی یادگیری بنگاه را مشخص کرده‌اند: علم، فناوری و نوآوری¹ و عمل، استفاده و تعامل². رویکرد اول به استفاده از دانش علمی در توسعه فناوری‌های جدید اشاره دارد که مبنای توسعه محصولات یا فرآیندهای جدید در بنگاه را شکل می‌دهند. رویکرد دوم به حل مسئله در محل کار براساس تبادل تجربیات و دانش فنی تأکید دارد که طی آن بنگاه‌ها می‌توانند راه‌حل مشکلات مختلف را بیابند [3، صص 64-62]. مدل علم، فناوری و نوآوری بر رویکردهای قیاسی و تکنیک‌های کمی تکیه دارد. در حالت عمل، استفاده و تعامل، رویکردهای استقرایی و کیفی غالب هستند. اکثریت قریب به اتفاق مطالعات کمی مبتنی بر پیمایش نوآوری، چیز زیادی برای گفتن در رابطه با یادگیری حالت عمل، استفاده و تعامل ندارند [3، ص 61]. این امر تا حدی نتیجه دشواری عملیاتی نمودن عوامل رابطه‌ای و نهادی پیچیده است که مبنای حالت عمل، استفاده و تعامل می‌باشند. بنابراین تعاملات را می‌توان در قالب تعاملات حالت اول (علم، فناوری و نوآوری) و حالت دوم (عمل، استفاده و تعامل) تقسیم کرد. تعاملات حالت اول شامل ارتباطات با دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و بنگاه‌های مشاوره‌ای است و به تولید دانش چرایی³ و چه چیزی⁴ می‌شود. این نوع از دانش بیشتر گرایش به روابط رسمی دارد. تعاملات حالت دوم شامل ارتباط با سایر بنگاه‌ها در مناطق، عرضه‌کنندگان، مشتریان و

1. Science, Technology and Innovation (STI)

2. Doing, Using and Interacting (DUI)

3. Know-Why

4. Know-What



رقبا است که از طریق تعاملات تکراری و به طور عمدی غیر رسمی، بیشتر بر دانش فنی¹ و دانش چه کسی² تکیه دارد.

کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران با تمرکز بر تعاملات حالت اول (علم، فناوری و نوآوری) در دستیابی به اهداف تعیین شده مرتبط با نوآوری موفق نبوده‌اند، زیرا دانش فنی لازم برای تسلط بر فناوری‌های موجود ضعیف است [4، صص 14-16] و اغلب نوآوری‌های فناورانه به واسطه مشابه‌سازی و بهبود تدریجی فناوری وارداتی صورت می‌گیرد [5، صص 1370]. در رابطه با ایران، میزان نوآوری کمتر از حد انتظار است [6، صص 53] و رویکرد غالب در سیاست‌گذاری نوآوری، نگرش خطی است [7، صص 22]. از طرف دیگر براساس شاخص ترکیبی نوآوری، ایران در گروه کشورهای جنوب غرب آسیا با وضعیت نوآوری نسبتاً ضعیف قرار گرفته است [8، صص 37]، بنابراین حرکت به سمت نظام یادگیری مولد باید مورد توجه قرار گیرد [9، صص 54]. به عبارت دیگر فرآیند تغییر فنی در کشورهای در حال توسعه به طور اساسی یک فرآیند یادگیری است تا نوآوری [10، صص 661] و بنابراین سیاست فناوری به جای تحقیق و توسعه مرسوم در کشورهای توسعه یافته، در کشورهای در حال توسعه باید بر یادگیری متمرکز باشد [11، صص 78].

با توجه به این موارد به نظر می‌رسد کشورهای در حال توسعه نیازمند توجه به پارادایمی متفاوت برای حرکت به سمت توسعه - مانند اقتصاد یادگیرنده - هستند که با تمرکز بر یادگیری مولد و حالت عمل، استفاده و تعامل، بستر مورد نیاز برای ایجاد و اشاعه تعاملات غیر رسمی به منظور اکتساب دانش فنی مورد نیاز توسعه را فراهم آورد [12]، بنابراین گذار به اقتصاد یادگیرنده و اشاعه یادگیری در سطوح مختلف اقتصاد باید مورد توجه قرار گیرد. مفهوم گذار³ به فرآیندی اشاره دارد که طی آن، تغییری در یک شیء، مفهوم یا سیستم از یک حالت به حالت دیگر اتفاق می‌افتد و مجموعه‌ای از نهادها به مجموعه‌ای دیگر تبدیل می‌شوند [12، صص 5]. با توجه به موارد مذکور، در این پژوهش، ملاحظات سازمانی گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران مورد بررسی قرار گرفته است.

1. Know-How
2. know-Who
3. Transition



مفهوم اقتصاد یادگیرنده در مطالعات لاندوال¹ در رابطه با نظام ملی نوآوری مطرح شد [2]. او مهم‌ترین نوع یادگیری را یادگیری تعاملی² می‌داند که از تعامل بین نهادهای مختلف در نظام ملی نوآوری ناشی می‌شود. این جریان فکری معتقد است که با افزایش نرخ تغییر در اقتصاد جدید، بیش از پیش نیاز به یادگیری احساس می‌شود. در اقتصاد یادگیرنده، موفقیت افراد، سازمان‌ها، مناطق و کشورها منعکس‌کننده توانمندی یادگیری آنها می‌باشد [13، ص 23]. در این رابطه بیان می‌شود که اقتصاد یادگیرنده به ضرورت اقتصادی با فناوری برتر نیست بلکه یادگیری فعالیتی است که در تمام بخش‌های اقتصاد اتفاق می‌افتد [14، ص 52]. با تمرکز روی یادگیری، جامعه شرایطی را خلق می‌کند که پشتیبان توسعه موفق یک اقتصاد یادگیرنده خواهد بود. اقتصاد یادگیرنده به تشدید، تحریک و گسترش همکاری‌ها و هم‌افزایی‌ها در خلق دانش می‌پردازد و توزیع دانش در جامعه را تسهیل و تسریع می‌نماید. باد موافق برای حرکت در این دریای متلاطم و رسیدن به مقصد، تنها یک چیز است و آن یادگیری مستمر است [15، ص 123].

3- روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، اکتشافی و جهت‌گیری آن، بنیادی است چون به دنبال ایجاد دانش و درک بهتر از پدیده مورد بررسی است. رویکرد این پژوهش، استقرایی و نحوه انجام آن، کیفی است. پژوهش‌های کیفی برای کمک به پژوهشگر به منظور درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی که انسان‌ها در آن زندگی می‌کنند، شکل گرفته‌اند [16، ص 13] و فرآیندهای یادگیری مطرح در حالت عمل، استفاده و تعامل با پژوهش‌های کیفی و مطالعات موردی عمیق بهتر قابل درک هستند [17، ص 132]. با توجه به ماهیت پژوهش از تئوری داده‌بنیاد³ استفاده شده است که هدف عمده آن، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر

1. Lundvall
2. Interactive Learning
3. Grounded Theory



کلیدی آن پدیده است [18، ص 87]. براساس اصل حداکثرسازی منابع داده‌ای در تئوری داده‌بنیاد از منابع مختلف شامل موارد زیر استفاده شده است:

الف) مصاحبه با خبرگان: مصاحبه با خبرگان براساس معیارهای برآمده از اهداف پژوهش به شیوه قضاوتی انتخاب شده‌اند. معیار انتخاب خبرگان، مرتبط بودن تحصیلات دانشگاهی، مرتبط بودن حوزه مطالعاتی و پژوهشی در دانشگاه و داشتن سابقه اجرایی و مدیریتی در حوزه‌های مربوط بوده است. در مجموع 29 مصاحبه با 16 نفر از خبرگان صورت گرفت تا کفایت نظری حاصل شد. مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول 1 است:

جدول 1 اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان مصاحبه‌شونده (نظریه داده بنیاد)

ردیف	تحصیلات	رشته تحصیلی (تخصص)	تعداد مصاحبه	سن	تجربه کاری
1	دکتری	مدیریت فناوری	1	47	24
2	دکتری	مخابرات	2	41	14
3	دکتری	سیاست‌گذاری علم و فناوری	1	34	3
4	دکتری	سیاست‌گذاری علم و فناوری	2	35	4
5	دکتری	اقتصاد	2	40	15
6	دکتری	اقتصاد	2	43	19
7	دکتری	مدیریت استراتژیک	2	48	28
8	دکتری	مدیریت آموزشی	3	48	32
9	دکتری	سیاست‌گذاری علم و فناوری	1	35	4
10	دکتری	حقوق علم و فناوری	2	35	4
11	دکتری	اقتصاد	3	36	6
12	دکتری	مدیریت	3	42	18
13	دکتری	مدیریت	1	41	10
14	دکتری	انفورماتیک	1	31	3
15	دکتری	علوم اجتماعی	2	45	18
16	دکتری	اقتصاد	1	49	23

ب) اسناد و مدارک شامل تدابیر مقام معظم رهبری، اسناد فرادستی مانند سند چشم‌انداز توسعه، گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی در رابطه با ایران مانند بانک جهانی، انتشارات



بین‌المللی شامل کتاب و مقاله‌ها با محوریت کشورهای در حال توسعه، انتشارات داخلی، رساله‌ها و پایان‌نامه‌های مرتبط، اخبار مندرج در خبرگزاری‌های رسمی شامل مصاحبه با مسئولان، اساتید و متخصصان مختلف.

3-1- اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

راهبردهای افزایش روایی پژوهش‌های مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است، در قالب جدول 4-5 قابل مشاهده است.

جدول 2 راهبردهای افزایش روایی درونی در طرح‌های مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد مورد توجه در این پژوهش

ردیف	راهبرد	شرح راهبرد	بکارگیری راهبرد در پژوهش
1	پیش‌فرض‌های پژوهش	روشن بودن پیش‌فرض‌ها و جهت‌گیری نظری پژوهش و پژوهشگران	ابتدای پژوهش گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های این پژوهش به وضوح تشریح شده است و در قالب پروتکل مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است
2	تعدد روش‌ها و منابع جمع‌آوری داده‌ها	استفاده از روش‌ها و منابع متنوع در جمع‌آوری داده‌ها	بررسی گسترده اسناد موجود در رابطه با موضوع انجام 29 مصاحبه با 16 نفر از خبرگان
3	درگیر بودن پژوهشگر با پدیده	حضور و مشاهده طولانی در میدان پژوهش یا مشاهده مکرر یک پدیده	داده‌های این پژوهش در یک دامنه زمانی نسبتاً بلند (حدود 18 ماه) جمع‌آوری شده است.
4	مشارکتی بودن پژوهش	مشارکت و همکاری بعضی از مشارکت‌کنندگان در کل فرآیند پژوهش	ارزیابی پژوهش در گزارش‌های شش‌ماهه استفاده از نظرات خبرگان مصاحبه‌شونده در دوره‌های بعدی
5	بررسی سایر پژوهشگران	جمع‌آوری و اعمال اصلاحات و اظهار نظر پژوهشگران خبره در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش	ارزیابی‌های انجام شده در جلسه‌های گزارش شش‌ماهه ارزیابی و نظرات حاصل از داوری مقالات ارائه شده
6	تأیید مشارکت‌کنندگان	قابل پذیرش بودن نزد مصاحبه‌شوندگان	یافته‌های پژوهش به‌ویژه در مصاحبه‌های مختلفی که با یک نفر صورت گرفته است، مورد بررسی و ارزیابی قرار داشته است.



4- تحلیل و یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها براساس روش پژوهش و با استفاده از نرم‌افزار اطلس¹ نسخه 5 صورت پذیرفت. اطلس از جمله کارآمدترین نرم‌افزارها است که با برخورداری از ابزارهای کدگذاری و عینی‌سازی روابط به محقق کمک می‌کند فارغ از حجم داده‌های کیفی، به تحلیل آنها بپردازد [19، ص 2]. در این مرحله با ایجاد 3337 خط کد در مرحله کدگذاری باز، 3337 جزء مرتبط، 100 بعد و 11 مضمون (تم) حاصل شد. با توجه به یافته‌های پژوهش، مضامین یازده‌گانه، ابعاد و اجزای قابل توجه در رابطه با گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران عبارتند از:

جدول 3 مضامین یازده‌گانه، ابعاد و اجزای قابل توجه در رابطه با گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران

تعداد اجزا (مفاهیم)	ابعاد (مقوله‌ها)	مضامین (فضای)
20 جزء	ظرفیت نهادی ارتقایافته	نهادها
21 جزء	تسهیل سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی	
22 جزء	تقویت حقوق مالکیت فکری و الزام‌های آن	
41 جزء	همگرایی نهادی	
26 جزء	اشاعه یادگیری نهادی	
31 جزء	انسجام و یکپارچگی ساختار نهادی جامعه	
21 جزء	متناسب‌سازی و ساخت‌دهی مجدد در پاسخ به قوانین جدید	
42 جزء	باز تعریف نقش دولت از مداخله مستقیم به فراهم‌کننده مشوق‌ها و چارچوب‌های قانونی	تعامل دانشگاه، صنعت و دولت
21 جزء	پشتیبانی قانونی و مالی از سرمایه‌گذاری خطرپذیر	
24 جزء	ایجاد تیم‌های کاری مشترک	
21 جزء	تدوین و اجرای قوانین و مقررات لازم به منظور ارتقای تعامل	
32 جزء	فراهم کردن منابع انسانی مورد نیاز	
33 جزء	تبادل ایده‌ها بین دانشگاه/ صنعت / دولت	
38 جزء	ایجاد نهادهای ویژه رابط بین صنعت و دانشگاه	
22 جزء	وجود حد مشخصی از کنترل سیاسی بر فرآیند بین‌المللی شدن صنعت و دانشگاه	سیاست‌گذاری جامع و یکپارچه توسط دولت
34 جزء	سیاست‌گذاری جامع و یکپارچه توسط دولت	



ادامه جدول 3

تعداد اجزا (مفاهیم)	ابعاد (مقوله‌ها)	مضامین (فضای)	
34 جزء	وجود راهبردهای یکپارچه خلق شایستگی در سطح بنگاه	سازمان یادگیرنده	
25 جزء	ایجاد و اشاعه توانمندی‌های فناورانه در سطح بنگاه		
30 جزء	ساختار و سیستم سازمانی بهبود یافته		
21 جزء	ایجاد و اشاعه یادگیری فناورانه		
27 جزء	ایجاد و اشاعه یادگیری سازمانی		
32 جزء	ایجاد و اشاعه انطباق سازمانی		
43 جزء	ایجاد و اشاعه اعتماد سازمانی		
31 جزء	توسعه همکاری افقی بین شرکتی		
22 جزء	توسعه متوازن ظرفیت پژوهش و توسعه درونی و بیرونی بنگاه به منظور بهره‌مند شدن از منابع فناوری بیرونی		
24 جزء	ایجاد انعطاف کارکردی		
20 جزء	تمرکز بر شایستگی‌های محوری و برون‌سپاری امور اجرایی و عملیاتی حاشیه‌ای		
23 جزء	توسعه فرهنگ یادگیری بین کارکنان سازمان‌های سلسله‌مراتبی		
41 جزء	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان پشتیبان شکل‌های جدید سازمان		
39 جزء	ارتقای ظرفیت جذب بنگاه		
26 جزء	تعامل رسمی و مستقیم با مشتریان و عرضه‌کنندگان (زنجیره تأمین) به منظور ارتقای رقابت‌پذیری در بازار		
24 جزء	تعامل غیررسمی و غیرمستقیم با رقبا به منظور ارتقای سرریز دانش		
44 جزء	باز نمودن اقتصاد و بهبود وضعیت رقابت		شرایط اقتصاد کلان
26 جزء	ارتقای کارایی بازارهای مالی		
24 جزء	ارتقای انعطاف‌پذیری در بازار نیروی کار		
42 جزء	تدوین و اجرای راهبرد جامع و یکپارچه اقتصادی، اجتماعی و فناورانه		
54 جزء	ارتقای مشارکت بخش خصوصی		
37 جزء	وجود رژیم رقابتی مناسب در داخل کشور		
38 جزء	ارتقای انعطاف و امنیت بازار		
44 جزء	بهبود مدیریت اقتصادی داخلی		
64 جزء	ایجاد و ارتقای امنیت قانونی برای سرمایه‌گذاری		
45 جزء	ارتقای رقابت‌مندی در سطح بین‌الملل		



ادامه جدول 3

تعداد اجزا (مفاهیم)	ابعاد (مقوله‌ها)	مضامین (فضایا)
37 جزء	حذف شکاف دیجیتالی بین مناطق مختلف و در سطح کشور	فناوری اطلاعات و ارتباطات
50 جزء	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	
54 جزء	توسعه دولت الکترونیک	
57 جزء	توسعه خوشه‌های صنعتی	توسعه منطقه‌ای
42 جزء	توسعه شبکه‌های یادگیری با ایجاد ارتباطات افقی در منطقه	
40 جزء	ایجاد ارتباطات افقی بین مناطق مختلف	
32 جزء	توسعه انکوباتورهای کسب‌وکار	
43 جزء	ارتقای ساختار تولید	
31 جزء	ارتقای اعتماد	
22 جزء	وجود توازن بین تمرکز و عدم تمرکز در مناطق	
34 جزء	توسعه سر ریز دانش در مناطق	
39 جزء	توسعه گسترده‌تر اقتصادی - اجتماعی در مناطق یادگیرنده	
31 جزء	همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل ساختارها و نهادهای اجتماعی - فرهنگی برای توسعه منطقه‌ای	
46 جزء	ارتقای اعتماد اجتماعی	سرمایه اجتماعی
34 جزء	ارتقای انسجام اجتماعی	
33 جزء	ارتقای مشارکت اجتماعی	
49 جزء	ارتقای آگاهی عمومی و ایجاد جامعه مدنی قوی	
48 جزء	توسعه شبکه‌ها به عنوان هسته اصلی سرمایه اجتماعی به منظور ارتقای ارتباطات اجتماعی	



ادامه جدول 3

تعداد اجزا (مفاهیم)	ابعاد (مقوله‌ها)	مضامین (فضای)
25 جزء	اعمال اصلاحات در نظام آموزشی و پژوهشی کشور	نظام آموزشی و پژوهشی ارتقا یافته
24 جزء	مقررات‌زدایی و تمرکززدایی به منظور ارتقای استقلال نهادی	
22 جزء	متنوع‌سازی نظام	
49 جزء	ارتقای کیفیت محتوای آموزشی با تأکید بر رابطه تئوری و عمل براساس مسائل واقعی جامعه و یکپارچه‌سازی دوره‌های عملی بیرونی با برنامه‌های آموزشی	
52 جزء	توسعه یادگیری شغلی	
42 جزء	افزایش ارتباطات بین‌المللی	
21 جزء	جذب مغزها از طریق اجتماعات بین‌المللی	
34 جزء	ایجاد برنامه‌های تحصیلی خلاق	
44 جزء	ایجاد و اشاعه تحصیل و پژوهش بین رشته‌ای	
46 جزء	توسعه ارتباط دانشگاه، صنعت و دولت	
32 جزء	توسعه مهارت‌های اجتماعی دانشجویان در سیستم‌های آموزشی	
26 جزء	آماده‌سازی دانشجویان برای همکاری بین رشته‌ای	
21 جزء	تعامل بین سیستم آموزشی و سیستم اقتصادی - اجتماعی گسترده‌تر	
22 جزء	سیستم آموزشی منعطف	
20 جزء	مدیریت منعطف مؤسسات پژوهش و توسعه دولتی	
23 جزء	خلق شایستگی از طریق آموزش رسمی در مؤسسات ویژه و یادگیری از طریق انجام کار	
21 جزء	تخصیص مجدد کارکنان با تحصیلات دانشگاهی به شرکت‌های کوچک و متوسط به منظور شبکه‌سازی با دانشگاه‌ها و نهادهای دانشی	
23 جزء	ایجاد و اشاعه فرهنگ پژوهش	
41 جزء	ارتقای سطح همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل	
31 جزء	ارتقای توانمندی یادگیری تعاملی	
32 جزء	اشاعه یادگیری غیر رسمی	
40 جزء	خلق فرآیند یادگیری آگاهانه در سطح ملی و ارتقای یادگیری اجتماعی	



ادامه جدول 3

تعداد اجزا (مفاهیم)	ابعاد (مقوله‌ها)	مضامین (فضایا)
51 جزء	ایجاد و اشاعه یادگیری سیاستی	نهاد سیاست
22 جزء	ارتقای ظرفیت سیاستی	
31 جزء	بهبود انتقال سیاست به طور کلی	
33 جزء	توسعه تعامل افقی و شبکه‌های یادگیری بین حوزه‌های مختلف سیاستی	
29 جزء	انتقال تنظیم‌های نهادی موفق بین بخش‌های مختلف مانند بخش هسته‌ای و پزشکی به سایر بخش‌ها	
42 جزء	ارتقای ظرفیت جذب نهاد سیاست	
34 جزء	ایجاد و ارتقای یادگیری مقایسه‌ای از طریق مقایسه بین‌المللی	
24 جزء	انتقال داخلی ساخت‌های نهادی از یک بخش به بخش دیگر	
25 جزء	توجه به سیاست برای علم و فناوری	
23 جزء	توجه به سیاست از طریق علم و فناوری	
31 جزء	توجه به مرحله نایادگیری	تفکر گذار
45 جزء	درک مشترک از مسایل	
41 جزء	نگاه هماهنگ در سطح ملی	
32 جزء	تدوین و اجرای مشوق‌ها با توجه به برنامه گذار	
24 جزء	ارتقای فهم سیاست‌گذاران از گذار	
21 جزء	ارتقای فهم عموم از گذار	
21 جزء	تخریب خلاقانه دانش	
24 جزء	اشاعه یادگیری و فراموشی سریع	

با توجه به یافته‌های پژوهش در جدول 3 در ادامه شکل‌گیری تئوری گذار به اقتصاد یادگیرنده روایت می‌شود.



4-1- شکل‌گیری تئوری گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران: توصیف روایتی¹

فرآیند تغییر فنی در کشورهای در حال توسعه و از جمله آنها، ایران به طور اساسی یک فرآیند یادگیری است تا نوآوری. علاوه بر اینکه دانش فنی لازم برای تسلط بر فناوری‌های موجود در این کشورها ضعیف است، کل شبکه حمایت از بنگاه‌ها، سازمان‌ها و سرمایه انسانی نیز با مشکلات اساسی مواجه است. در واقع سیاست فناوری در کشورهای در حال توسعه با تأکید بر تشویق یادگیری شکل می‌گیرد. بنابراین گذار به اقتصاد یادگیرنده و اشاعه یادگیری در سطوح مختلف اقتصاد می‌تواند زیرساخت مناسبی برای استقرار اقتصاد دانش‌بنیان در ایران باشد. از طرف دیگر رویکرد گذار می‌تواند به عنوان مکمل ضروری ایده رشد اقتصادی کاهش شکاف² باشد. کاهش شکاف اشاره به رشد کمی دارد و ممکن است این واقعیت نادیده گرفته شود که نظام‌های ملی برای اینکه بتوانند به رشد خود در زمان‌های مختلف ادامه دهند، باید بتوانند تغییر کیفی مؤثر بر نهادها، سازمان‌ها و روابط بین آنها را مورد توجه قرار دهند. این موارد در تئوری اقتصاد یادگیرنده به طور خاص مورد بررسی و توجه قرار می‌گیرد. در اقتصاد یادگیرنده علاوه بر توجه به نهادهای حاکم و ساختارهای موجود، تغییرات کیفی در ساختار و تنظیم‌های نهادی به طور ویژه مورد توجه قرار می‌گیرد. برای بهره‌مندی از فرصت‌هایی که در اقتصاد جهانی یکپارچه ارائه می‌شود، پیش‌شرط‌های مشخص مورد نیاز مانند نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده، انسجام نهادی جامعه و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز در حوزه‌های مختلف است که در کشورهای در حال توسعه کمتر مشاهده می‌شود. نکته قابل توجه دیگر این است که حتی کشورهایی که این پیش‌شرط‌های مورد نیاز را احصا کرده‌اند، در بهره‌مندی از این فرصت‌ها عملکرد یکسانی نداشته‌اند. این امر تا حدی بازتاب سطوح مختلف توسعه اقتصادی است، اما مواردی دیگری نیز در این رابطه قابل توجه هستند. اندازه اقتصاد، نظام اقتصادی و عوامل تاریخی منحصر به فرد، چالش‌های گذار متفاوتی را برای هر یک از نظام‌های ملی ایجاد می‌کند. در رابطه با نقش دولت، اصول سیاست‌گذاری منسجم و جامع باید مورد توجه قرار گیرد. در این رابطه، این سؤال مطرح می‌شود که به منظور گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران با توجه به شرایط خاص کشور از نظر مرحله توسعه، پروفایل علم و فناوری، پیشینه تاریخی،

1. Narrative Description
2. Catch-Up



اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فناورانه و چالش‌های مطرح، چه ابعاد و عواملی باید مورد توجه قرار گیرد؟ جایگاه هر یک از این عوامل و نقش و رابطه آنها با یکدیگر چگونه است؟

تئوری گذار به اقتصاد یادگیرنده مطرح می‌کند که یکی از مهم‌ترین مشکلات گذار به اقتصاد یادگیرنده در کشور، تغییر دادن ذهنیت‌ها و روال‌های موجود در بعضی از نقش‌آفرینان اصلی است که بسیار دشوار و زمان‌بر است، مواردی همچون توجه به مرحله نیادگیری، ایجاد درک مشترک از مسائل، نگاه هماهنگ در سطح ملی، تدوین و اجرای مشوق‌ها براساس برنامه گذار، ارتقای فهم سیاست‌گذاران از گذار و ارتقای فهم عموم از گذار منجر به ایجاد و اشاعه تفکر گذار در سطح کشور می‌شود. با توجه به اینکه این موارد صرفاً از طریق تدوین سیاست‌ها و ابلاغ قوانین و دستورالعمل‌ها به نتیجه نخواهد رسید و اشاعه فراگیر آن نیازمند ایجاد و اشاعه تفکر مطلوب است، تفکر گذار به عنوان شرایط علی مؤثر بر موضوع محوری مطرح شده است. با مطرح شدن این تفکر و تبیین اهمیت و نقش گذار به اقتصاد یادگیرنده در سطوح مختلف جامعه، ضرورت و اهمیت این تفکر مشخص و مورد توجه قرار می‌گیرد. بروز تفکر گذار منجر به توجه به نهاد سیاست به عنوان اولین و مهم‌ترین بعد قابل توجه در این راستا می‌شود. ایجاد و اشاعه یادگیری سیاستی، بهبود انتقال سیاست به طور کلی، توسعه تعامل افقی و شبکه‌های یادگیری بین حوزه‌های مختلف سیاستی، ایجاد و ارتقای یادگیری مقایسه‌ای از طریق مقایسه بین‌المللی و ارتقای ظرفیت جذب نهاد سیاست، بخش‌های اصلی نهاد سیاست هستند که در این راستا مورد توجه قرار می‌گیرند. در بستر یادگیری سیاستی، یادگیری به معنای دسترسی به اطلاعات بیشتر (برای مثال از طریق دسترسی به داده‌ها از طریق پژوهش و توسعه) و درک کامل‌تر (به عنوان مثال از طریق دسترسی به مدل‌های جدید علی¹) یا رویکردی که از طریق آن، سیاست‌گذاران سعی دارند که تدوین سیاست را مدیریت نموده و رقابت را بین افراد و سازمان‌ها در غالب سیاست نوآوری ارتقا دهند (برای مثال از طریق آزمایش و تبادل نظام‌مند تجربیات). سرعت بالای تغییر در اقتصاد یادگیرنده اشاره به این نکته دارد که سیاست‌ها و نهادهای طراحی و توسعه داده شده در یک دوره زمانی خاص منسوخ خواهند شد و باید به طور مداوم، تطبیق و تجدید سیاست نوآوری در دستور کار قرار گیرد. از

1. Causality



این رو نیاز به یادگیری سیاستی و سیاست‌های نوآوری انطباقی¹ است. در بستر محیطی کنونی که به سرعت تغییر می‌کند، سازمان‌های سلسله مراتبی نهاد سیاست² که به شعبه‌های کاملاً تخصصی تقسیم شده است، نمی‌تواند پشتیبانی لازم را از سیاست یادگیری جامع مورد نیاز برای تغییر کل سیستم و راهبردهای توسعه دانش بنیان داشته باشد.

نهاد سیاست در بستر شرایط نهادی همچون همگرایی نهادی، اشاعه یادگیری نهادی و انسجام و یکپارچگی ساختار نهادی جامعه و تحت تأثیر عوامل مداخله‌گر مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، سرمایه اجتماعی و شرایط اقتصاد کلان کشور، منجر به راهبردهای تعامل و کنش همچون توسعه منطقه‌ای، ارتقای نظام آموزشی و پژوهشی، توسعه بنگاه‌های یادگیرنده، ارتقای تعاملات دانشگاه، صنعت و دولت و اشاعه یادگیری همکارانه مبتنی بر اعتماد متقابل می‌شود. نتیجه و پیامد این راهبردها، اقتصاد یادگیرنده است که با مواردی همچون یادگیری سیستماتیک و همه جانبه، در نظر گرفتن سیاست علم و فناوری به عنوان دارایی‌های ملی، وجود نیروی انسانی توسعه یافته با تحصیلات متناسب، وجود توانمندی سیستم در قالب روابط تعاملی، تولید دانش براساس نیازهای جامعه و در بستر کاربردی، فعالیت دانشگاه‌ها به عنوان نهادی علمی - اقتصادی و گروه‌های دانشگاهی به عنوان بنگاه‌های دانشی، شبکه‌سازی بین نهادهای دانشگاهی و شرکت‌های خصوصی، فعالیت و یادگیری میان رشته‌ای براساس مسائل عملیاتی واقعی، وجود نهادهایی ویژه برای حل تناقض‌های ناشی از تغییر ساختاری و توسعه و فرآیند رشد، توانمندی‌سازی ترتیبی، بهبود توانمندی فناورانه در صنایع اصلی، یکپارچگی سیاست علم و فناوری با راهبردهای توسعه و سیاست‌های اقتصاد کلان مشخص می‌شود. در ادامه و با توجه به مضامین و ابعاد مطرح در جدول 2، ملاحظات سازمانی گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران به طور خلاصه بررسی خواهند شد.

4-2- سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با استفاده از تجربیات، قادر به تغییر رفتارها و ذهنیت‌های خود است [20، ص 264]. در اقتصاد یادگیرنده، سازمان‌ها با استفاده از شبکه قوی روابط و

1. Adaptive

2. Hierarchical Organizations of Policy Institution



تعامل‌های کارکردی به سمت چشم‌انداز مشترک حرکت می‌کنند. از این رو یادگیری سازمانی چیزی بیش از یادگیری فردی است و از طریق تعامل افراد در گروه‌ها ایجاد می‌شود [21] ص 489]. سازمان‌های یادگیرنده مشوق خودسازماندهی هستند، به این ترتیب گروه‌ها می‌توانند به همراه یکدیگر و بدون نیاز به هدایت مدیران، به دنبال جستجوی ایده‌های جدید برای تغییر باشند. اگرچه سازمان به شدت تحت تأثیر تاریخچه و فرهنگ خود قرار می‌گیرد، اما در صورت نیاز می‌توان تغییرات لازم را ایجاد کرد [22] ص 131]. در ارتباط با اقتصاد یادگیرنده، سازمان یادگیرنده سازمانی است که:

1. راهبردهای یکپارچه خلق شایستگی در سطح سازمان مورد توجه قرار دارد.
2. توانمندی‌های فناورانه در سطح سازمان ایجاد شده و اشاعه پیدا می‌کند.
3. سازمان به دنبال ارتقای سطح اعتماد سازمانی است.
4. همکاری افقی بین سازمانی وجود دارد.
5. ظرفیت پژوهش و توسعه درونی و بیرونی بنگاه به منظور بهره‌مند شدن از منابع فناوری بیرونی به صورت متوازن توسعه پیدا می‌کند.
6. فرهنگ یادگیری بین کارکنان سازمان‌های سلسله‌مراتبی توسعه پیدا می‌کند.
7. از فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان پشتیبان شکل‌های جدید سازمان استفاده می‌شود.
8. ظرفیت جذب بنگاه ارتقا پیدا می‌کند.

4-3- نایادگیری سازمانی¹

یکی از نکات مورد بحث در رابطه با یادگیری سازمانی، نایادگیری² و ضرورت آن است [23] ص 1443]. نایادگیری به کنار گذاشتن آگاهانه و عمدی پاره‌ای از اقدام‌ها و رویه‌ها اشاره دارد. بین نایادگیری و فراموشی³ سازمانی تفاوت وجود دارد. فراموشی - برخلاف نایادگیری - اشاره به از دست رفتن غیرعمدی و ناآگاهانه اقدامات و رویه‌ها از حافظه سازمانی دارد [24]

1. Organizational Unlearning
2. Unlearning
3. Forgetting



ص 64]. مانند زمانی که دانش سازمانی به دلیل بازنشستگی کارکنان از بین می‌رود. سازمان نیازمند از یاد بردن بعضی از باورها، رویه‌ها و اقدام‌های خود است، به عنوان مثال ممکن است سازمان به منظور اتخاذ شیوه‌هایی برای موفقیت در صحنه رقابت بین‌المللی، نیازمند کنار گذاشتن بعضی از استراتژی‌های رقابتی باشد که در کشور خود مفید بوده است. در این حالت، نیاادگیری می‌تواند به عنوان مقدمه یادگیری عمل کند که تغییر شکل موفق را بر می‌انگیزاند [23، ص 1451]، البته نیاادگیری به طور خودکار منجر به یادگیری نمی‌شود و حتی ممکن است تلاش‌هایی که به منظور نیاادگیری در سازمان صورت می‌گیرد، توجه به یادگیری را از بین برده و ختنی نماید [25، ص 1607]. حرکت از نیاادگیری به یادگیری اغلب نیازمند همگرایی ایده‌ها و انواع مختلف دانش است. حتی زمانی که نیاادگیری به طور طبیعی اتفاق می‌افتد، تشخیص حادث شدن و تبعات بالقوه آن مشکل است. مفاهیم، ایده‌ها و اقدام‌های منسوخ شده در فواصل زمانی و در زمانی که سازمان و کارکنان آن در تعامل چهره به چهره با چالش‌های فرهنگی در بازارهای جدید قرار می‌گیرند، ممکن است ظاهر شوند، برای مثال تعامل با مشتریان گوناگون در بازارهای جدید می‌تواند به کارکنان یادآوری کند که در بازارهای موجود، اقدام‌های مرتبط به چه شکل انجام می‌شود. این امر ممکن است منجر به تأخیر انداختن نیاادگیری شود. نهادهای رسمی و غیر رسمی نقش بسزایی در تعیین مدل‌های ذهنی و شناختی سازمان‌ها دارند که مسیر و راهبردهای آنها را جهت می‌دهند [26، ص 283]. باورهای متناقض مدیران و کارکنان که ریشه در فرهنگ سازمانی دارد، ممکن است تلاش‌های صورت گرفته به منظور نیاادگیری را ختنی کند. اگرچه بعضی از کارکنان ممکن است نیاز به تغییر در بعضی از این ارزش‌ها را یک ضرورت به شمار آورند، اما سایر افراد ممکن است عکس این را باور داشته باشند. این عدم توافق‌ها منجر به بروز تعارض و مقاومت بیشتر کارکنان در برابر تغییر می‌شود. از طرف دیگر ممکن است نیاادگیری منجر به ایجاد مانع در راه یادگیری شود [27، ص 1299].

در ارتباط با اقتصاد یادگیرنده، پیش‌نیاز ایجاد هر تفسیر جدید، احراز آگاهانه این واقعیت است که دانش قدیمی برای رفع نیازهای کنونی آن جامعه پاسخگو نیست. این پیش‌نیاز - که همان مرحله نیاادگیری است - امری ضروری و قابل توجه برای گذار به اقتصاد یادگیرنده است، زیرا انتخاب مفهوم اقتصاد یادگیرنده نشانگر تأکید بیشتری بر سرعت تغییرات است که



به طور مداوم باعث ایجاد و محو دانش‌های تخصصی می‌شود و این نکته را تبیین می‌کند که بکارگیری صرف مخزنی از دانش‌های کسب شده در کارآیی اقتصادی مؤثر نیست بلکه توانایی یادگیری و فراموش مستمر باید مورد توجه قرار گیرد. نبود یادگیری در بیشتر کشورهای در حال توسعه معلول نبود فرآیند نایادگیری مرتبط است. نکته مهم‌تر اینکه ممکن است مشخص شود تفسیر ما از دانش غلط بوده یا منسوخ شده است و نیازمند تفسیر جدیدی هستیم که با واقعیت موجود منطبق باشد. با توجه به نقش سازمان‌ها به عنوان بستر و عامل گذار و استقرار اقتصاد یادگیرنده، توجه به نایادگیری در سازمان بسیار مهم و قابل توجه است.

4-4- یادگیری سیاستی¹ و ظرفیت سازمانی

لاندوال² به طور مکرر بر اهمیت یادگیری سیاستی تأکید می‌کند تا انطباق مداوم نظام‌های نوآوری را مطرح و مورد توجه قرار دهد [2، صص 10-19]. با این وجود مطالعات یادگیری سیاستی کماکان محدود است. بازتاب کمیابی مطالعات در رابطه با یادگیری سیاستی در کمیابی مطالعاتی مشاهده می‌شود که برای مثال به دنبال تعیین عوامل واقعی مشخص‌کننده شکست‌های سیاستی متدوال هستند [28، ص 1473]. می‌دانیم که جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با ابزارهای سیاست نوآوری سایر کشورها نمی‌تواند قابل تعمیم باشد و مجموعه‌ای از موانع مشترک در فرآیند یادگیری سیاستی فرا ملی وجود دارد [29، ص 265]. سایر مطالعات یادگیری سیاست نوآوری به مبحث ارزیابی برنامه‌های پژوهشی و ارتباط آنها با سیاست‌گذاری پرداخته‌اند [30، ص 683]. جنبه‌های سازمانی یادگیری سیاستی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این نکته از دیدگاه بستر سازمانی و نهادی که سیاست نوآوری در آن شکل می‌گیرد؛ یعنی در تعامل سیاست‌گذاری و نظام نوآوری اهمیت دارد. بدون توجه به ظرفیت و هوش سازمانی در چرخه‌های سیاست‌گذاری، دانش حاصل از فرآیندهای شناختی نمی‌تواند منجر به سیاست‌های اثربخش شود. به‌تازگی تحلیل‌گران سیاست، بُعد سازمانی و جنبه‌های ظرفیت سازمانی در فرآیندهای یادگیری سیاستی را مورد توجه ویژه قرار داده‌اند. ظرفیت در یک کشور خاص، در مجموعه‌های چندسطحی یا در سیاست‌های پژوهش مورد بررسی قرار

1. Policy Learning

2. Lundvall



می‌گیرد [31، ص 18]. تنوع در یادگیری سیاستی با تفاوت‌ها در ظرفیت سازمانی در سطوح مختلف نظام‌های نوآوری مرتبط است. سیاست‌ها نه تنها بر مبنای فشار منافع یا مناقشه‌های سیاسی تغییر می‌کنند، مکتب یادگیری سیاستی، توانایی دولت‌ها و نظام اداری آنها را به منظور تولید، استفاده و انباشت دانش و تجربه را در فرآیند تغییر سیاستی مورد توجه قرار می‌دهد. در نتیجه بلوک‌های سازنده رویکرد حاضر این است که یادگیری منبع مهم تغییر سیاستی است و یادگیری براساس دانش و تجربه تولید و استفاده شده در طی زمان است. در مبنای نظری تحلیل سیاست، تغییر به فرآیند تاریخی تغییر شکل در مسیر، محتوا و الگوهای حوزه‌های خاص کنش عمومی¹ اشاره دارد [32، ص 22]. بنابراین یادگیری سیاستی به فرآیند خاصی اشاره دارد که طی آن، دانش در تدوین و اجرای سیاست مورد استفاده قرار می‌گیرد. اصولاً تغییر سیاست به طور عمده با حد مشخصی از یادگیری سیاستی مرتبط است. تعاریف مختلفی در رابطه با یادگیری سیاستی در مبنای نظری وجود دارد. یادگیری سیاستی به عنوان تغییر به نسبت مداوم تفکر یا مقاصد رفتاری اشاره دارد که از تجربه و/یا اطلاعات جدید و مواردی که با اکتساب یا تجدید نظر در اهداف سیاستی مرتبط است، ایجاد می‌شود. یادگیری می‌تواند بر مبنای حالت‌های نرم یا سخت دانش باشد، اما باید به ضرورت شامل عنصری از تغییر نسبتاً پایدار در سیاست باشد. یادگیری عبارت است از گرایش متداول موجود در تصمیم‌های سیاستی که براساس دانش و تجربیات گذشته اتخاذ شوند، ضمن اینکه انتظارات آینده نیز مورد توجه قرار می‌گیرد [33، ص 278]. در این فرآیند یادگیری، عنصر مهم هدفمند بودن وجود دارد که هدف نهایی آن، بهبود عملکرد سیاست‌ها از طریق کشف و اصلاح خطاها است. بنابراین یادگیری فرآیندی خودکار نیست بلکه نتیجه اراده و حرکت هدفمند و آگاهانه به منظور حل مسائل است. به نظر می‌رسد سازوکارهای ارتقای یادگیری سیاستی مبتنی بر انتقال فراملی² (که بخشی از حالت‌های جدید حاکمیت است) بر ظرفیت‌های سازمان‌ها تأکید دارند. از یک جهت، ظرفیت سازمانی می‌تواند به عنوان عامل تعیین‌کننده نهادی دیگری لحاظ شود که تنوع در فرآیندها و میزان یادگیری و تغییر سیاستی را توصیف می‌نماید. زمانی که ما از ظرفیت‌های سیاستی صحبت می‌کنیم، قوانین و مقررات رسمی از یک طرف (سخت‌افزار) و

1. Public Action

2. Trans-National Transfer-Based Policy Learning



هنجارها و ساختارهای خلق اجماع (نرم‌افزار) از طرف دیگر را شامل می‌شود که یادگیری اجتماعی را ممکن می‌سازد [31، ص 15]. ظرفیت در اینجا به ظرفیت کلی سیستم اشاره دارد و به ساختارها و رویه‌هایی مرتبط است که یادگیری در تمام سطوح سیستم را ممکن می‌سازند. نویسندگان دیگر با رویکرد محدودتر به مبحث ظرفیت، ارتباط یادگیری سیاستی با میزان ظرفیت تحلیل سیاست مدیران دولتی را مطرح کرده‌اند [34، ص 162]. به هر حال از دیدگاه یادگیری سیاست نوآوری، ارتباط شفافی بین سطوح یادگیری سیاستی و تغییر سیستمی مورد نیاز است. این امر در رابطه با تشخیص تحلیلی اینکه کدام سازمان‌ها یاد می‌گیرند و نظام‌های نوآوری چگونه عمل می‌کنند، قابل توجه است. یادگیری و تغییر سیاستی تا حدی بستگی به سطح ظرفیت‌هایی دارد که سازمان‌ها در سیستم منابع درونی و بیرونی دانش را ترکیب می‌نمایند. از این جهت، ظرفیت سازمانی را می‌توان به عنوان عامل تعیین‌کننده نهادی دیگری در نظر گرفت که تنوع در فرآیندها و میزان تغییر و یادگیری سیاستی را تشریح می‌کند.

4-4-1- یادگیری سیاستی و ظرفیت سازمانی در سیاست نوآوری به منظور گذار به اقتصاد یادگیرنده

یکی از موارد قابل توجه به منظور شروع بررسی ارتباط بین یادگیری سیاستی و ظرفیت‌های سازمانی، نوع‌شناسی ارائه شده توسط بنت و هاوالت¹ در رابطه با یادگیری سیاستی است [33، صص 277-279]:

1. یادگیری دولت از طریق یادگیری در رابطه با فرآیندهای سیاست‌گذاری و ایجاد تغییر سازمانی
2. درس‌گیری از طریق یادگیری شبکه‌های سیاست در رابطه با ابزارهای سیاست² و ایجاد تغییر برنامه سیاست

3. یادگیری اجتماعی از طریق یادگیری اجتماعات سیاستی و ایجاد چرخش پارادایمی سیاست
سطح اول یادگیری به دنبال دوری (و یادگیری) از شکست‌های مدیریتی است که در سازمان یا بین سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. بنابراین یادگیری دولت با ظرفیت مدیریتی خود دولت یا مجموعه اقدام‌ها و ساختارهای سازمانی مرتبط است که مدیریت از طریق آن، منابع ملموس

1. Bennett and Howlett
2. Policy Instruments



و ناملموس خود را اداره می‌کند. بنابراین ظرفیت مدیریتی به عنوان توانایی توسعه، جهت‌دهی و کنترل منابع برای پشتیبانی از سیاست دولتی و مسئولیت‌های برنامه‌ای است؛ به عبارت دیگر ظرفیت سیاستی مجموعه قوانین، رویه‌ها و منابع اداره‌کننده کنش‌های مدیریتی است که به دنبال بهبود عملکرد مدیریت دولتی هستند. سطح دوم یادگیری، یادگیری شبکه سیاست است که با فرآیندهای یادگیری کنشگران دولتی و ذینفعان در رابطه با تعامل بین سیاست و نظام نوآوری مطرح می‌شود. با توجه به اینکه این سطح از یادگیری و تغییر به دنبال بررسی و اجتناب از شکست‌های نظام نوآوری (شامل شکست‌های بازار و شکست‌های ابزار سیاست) و تعریف کنش‌های سیاستی مناسب است، باید به طور ویژه مورد توجه قرار گیرد. یادگیری شبکه سیاستی نیازمند ظرفیت تحلیلی یا مجموعه‌ای از صلاحیت‌ها است که در استفاده از تکنیک‌های تحلیل سیاست مورد توجه قرار می‌گیرند. در حوزه سیاست نوآوری، این ابزارهای تحلیلی نه تنها ابزارهای عام هستند بلکه تکنیک‌های مرتبط با نوآوری مانند ارزشیابی برنامه پژوهشی و آینده‌نگاری فناوری را شامل می‌شود [35، ص 43]. سومین و گسترده‌ترین شکل یادگیری، یادگیری اجتماعی است، زیرا موضوعات مطرح در فرآیند یادگیری، اجتماعات کنش‌گران اقتصادی - اجتماعی در نظام نوآوری هستند. در این سطح، آنچه که یاد گرفته می‌شود با روابط جامعه، اقتصاد و دولت مرتبط است که به فرآیندهای خلق و اشاعه نوآوری اشاره دارد. بنابراین، این شکل از یادگیری به طور اساسی به دنبال اجتناب از شکست‌های حاکمیتی نظام نوآوری بالقوه از طریق سازماندهی روابط جامعه، اقتصاد و دولت است. از آن جایی که این روابط به آسانی قابل تغییر نیستند، تغییر در این سطح به طور طبیعی ماهیت پارادایمیک دارد. سه سطح مطرح شده با یکدیگر ارتباط متقابل دارند. سیستم با ظرفیت تحلیلی قوی در شبکه سیاست که بتواند شکست‌های ابزاری و سیاستی را تحلیل نماید، بدون ظرفیت‌های مدیریتی نمی‌تواند آنها را وارد عملیات سازمان نموده و احتمالاً با مشکلاتی در تغییر سیاستی مواجه شود. به طور مشابه یک سیستم با ظرفیت مدیریتی قوی ممکن است شکست‌های مدیریتی را اصلاح نموده و کارایی را ارتقا دهد [36، ص 181]. به هر حال بدون ظرفیت تحلیلی در شبکه‌های سیاستی و ذینفعان، این ارتقای کارایی نمی‌تواند به سمت اصلاح شکست‌های نظام نوآوری به منظور گذار به اقتصاد یادگیرنده هدایت شود.



یادگیری در کشورها بسیار متنوع است، ضمن اینکه یادگیری در بعضی از کشورها بیشتر از سایر کشورها است. سؤال مطرح این است که چرا بعضی از کشورها یادگیری بیشتری دارند؟ پاسخ این سؤال با توانمندی‌های سازمانی در سطح ملی در سه سطح یادگیری (دولتی، شبکه سیاست و یادگیری اجتماعی) مرتبط است. این فرآیندهای یادگیری و چگونگی ارتباط آنها با ظرفیت‌های سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد. کاهش موانع و بهبود وضعیت انتقال دانش فنی و علمی از پژوهش‌های بخش عمومی به صنعت یکی از محوری‌ترین مباحث مورد توجه در سیاست‌های نوآوری موجود، به‌ویژه از اواخر دهه 1970 است. تنوع یادگیری سیاستی در بین کشورها با توجه به ظرفیت‌های سازمانی مختلف آنها در سطوح مختلف سیستم مطرح می‌شود. این پیش‌فرض وجود دارد که کشورهای با شکل‌های قوی‌تر ظرفیت سازمانی، آنهایی هستند که به دنبال تغییر و یادگیری بیشتری هستند.

4-5- ظرفیت جذب و قابلیت سازمانی

تعیین عوامل مؤثر بر نوآوری فناورانه در شرکت، موضوعی است که در ادبیات موجود در حوزه نوآوری، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. سطح نوآوری در شرکت می‌تواند در قالب ویژگی‌های ساختاری صنعت مورد بررسی قرار گیرد و یافتن الگوهای کلی تغییر فناورانه مرتبط با صنعت خاص امکان‌پذیر است [37، ص 889]. این امر شامل مطالعه تأثیر ویژگی‌های صنعت مانند فرصت‌های بازار و فناورانه است. از طرف دیگر مطالعات در زمینه مدیریت کسب‌وکار بر تعیین ویژگی‌های درونی شرکت متمرکز بوده‌اند که رفتار نوآورانه آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بیشتر این بررسی‌ها، دیدگاه مبتنی بر منابع را مورد توجه قرار داده‌اند که ناهمگونی شرکت‌ها و نقشی را که به‌وسیله ویژگی‌های درونی آنها در راهبرد کسب‌وکار ایفا می‌شود، مطرح می‌کند. براساس این دیدگاه، پژوهشگران تعداد قابل توجهی از ویژگی‌های سازمانی را به عنوان عوامل ممکن تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند که در قالب قابلیت‌های پایه‌ای¹ مطرح می‌شوند و شامل موارد زیر هستند [38، ص 157]:

- قابلیت‌های فناورانه² که به طور کلی با میزان پژوهش و توسعه اندازه‌گیری می‌شوند.

1. Basic Competences
2. Technological Capability



- قابلیت‌های منابع انسانی
- قابلیت‌های سازمانی که با سبک‌های مدیریتی و وابستگی متقابل گروه‌های کاری مرتبط است. برابر این دیدگاه، مفهوم ظرفیت جذب¹ پیشنهاد شده است که به عنوان توانایی یک شرکت در تشخیص و تعیین ارزش اطلاعات بیرونی جدید، تطبیق‌دادن و بکارگیری آنها در راستای اهداف خود است [39، ص 128]. این مفهوم در کنار رویکرد مبتنی بر منابع بیان می‌دارد که ظرفیت‌های درونی، عناصر کلیدی در توسعه فناورانه شرکت هستند [40].

4-5-1- ظرفیت جذب دانش و نوآوری سازمانی

نقش برجسته استفاده از دانش محیطی در فرآیند نوآوری در کالاها و خدمات، نوآوری در راهبرد و ساختار و نوآوری در فناوری کاملاً مشخص است. ظرفیت جذب دانش از طریق شناسایی دانش خارج از سازمان می‌تواند نقش مؤثری در مرحله نخست نوآوری داشته باشد. اجزای دیگر ظرفیت جذب دانش از قبیل ارتباطات و دانش مرتبط قبلی، مراحل بعدی فرآیند نوآوری را تقویت و تسهیل می‌کنند [41، ص 19]. اولین گام سازمان‌ها در گذار به اقتصاد یادگیرنده، داشتن ساختاری رقابتی و ارتقای قابلیت‌های سازمانی است. از جمله عوامل مهمی که می‌تواند ساختار رقابتی و قابلیت سازمانی را در بنگاه‌های اقتصادی و تولیدی تقویت کند، یادگیری سازمانی است [42، ص 829]. مفهوم یادگیری سازمانی به این معنا است که بعضی از اقتصادها توانایی بیشتری در تطبیق با تغییرات (کالاها، فناوری‌ها، بازارها) نسبت به سایرین دارا می‌باشند. این امر از طریق مواردی همچون انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت‌ها در این کشورها، ظرفیت آنها برای ارتقا و بهبود روابط بین سازمانی و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین آنها و مهم‌تر از این، از راه ظرفیت نهادهای عمومی برای توسعه نوآوری‌ها و اشاعه آنها در بین شرکت‌های مختلف و تسریع و تسهیل فرآیند انطباق² است. با توجه به نقش و اهمیت مراتب مختلف یادگیری و ارتباط آن با ظرفیت جذب سازمان و انتقال فناوری، موارد زیر به منظور گذار به اقتصاد یادگیرنده قابل توجه هستند:

1. Absorptive Capacity
2. Adaptation



- 1- کیفیت فرآیند انتقال فناوری به ظرفیت جذب بنگاه وابسته است و بر یادگیری مطرح در اقتصاد یادگیرنده تأثیر دارد.
- 2- علاوه بر ظرفیت جذب، ظرفیت انتشار¹ دانش در یادگیری مهم است. در نگرش اقتصاد یادگیرنده، ظرفیت انتشار یکی از محورهای اصلی راهبرد انتقال فناوری شرکت است.

5- نتیجه گیری

استفاده مکرر از شاخص‌های مطرح در حالت علم، فناوری و نوآوری مانند تحقیق و توسعه به عنوان معیاری برای فعالیت‌های علم و فناوری مناسب نیست [43، ص 506]؛ به عبارت دیگر این شاخص‌ها تنها در کشورها یا صنایعی می‌تواند به عنوان شاخصی برای فعالیت‌های فناورانه باشد که در آنها، نوآوری، شکل اصلی تغییر فنی است. بنابراین سیاست فناوری به جای تحقیق و توسعه مرسوم در کشورهای توسعه یافته، در کشورهای در حال توسعه باید بر یادگیری به منظور مشابه‌سازی و بهبود تدریجی فناوری‌های وارداتی متمرکز باشد که با تأکید بر تشویق یادگیری و براساس حالت عمل، استفاده و تعامل به نوآوری شکل می‌گیرد [10، ص 1375]، از این رو مفهوم اقتصاد یادگیرنده در این رابطه قابل توجه است. اقتصاد یادگیرنده مفهومی پویا است که توانایی یادگیری و بسط دانش پایه را برجسته می‌سازد و نه تنها به اهمیت نظام‌های علم و فناوری، دانشگاه‌ها، سازمان‌های پژوهشی، دپارتمان‌های تحقیق و توسعه داخلی و غیره اشاره دارد بلکه پیامدهای یادگیرنده بودن ساختار اقتصاد، شکل‌های سازمانی و تنظیم‌های نهادی را مورد توجه قرار می‌دهد.

در این مقاله سعی شد با رویکردی کیفی موضوعات و ابعاد مختلف قابل توجه در رابطه با گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران براساس مشکلات عملیاتی و واقعی کشور و چشم‌انداز توسعه علمی و فناورانه در سطح منطقه مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به نقش و اهمیت سازمان و مباحث سازمانی در مضامین یازده‌گانه گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران، توجه به سازمان یادگیرنده، نایادگیری سازمانی، یادگیری سیاستی و ظرفیت سازمانی و ظرفیت جذب و قابلیت سازمانی بسیار ضروری به نظر می‌رسد. تدوین سیاست‌ها در راستای ارتقای سطح

1. Emission



یادگیری در سازمان‌های سلسله‌مراتبی بخش دولتی، ایجاد و اشاعه تفکر گذار به منظور ارتقای سطح نایادگیری سازمانی، ارتقای ظرفیت جذب سازمان از طریق توانمندسازی کارکنان و ارتقای قابلیت‌های سازمانی در این راستا باید مورد توجه قرار گیرد.

6- منابع

- [1] Sonn J.W., Storper M.; "The increasing importance of geographical proximity in technological innovation: An analysis of U.S. patent citations; 1975–1997"; *Environment and Planning, A* 40, 2008, pp: 1020–1039.
- [2] Lundvall B.-Å. (Ed.); "National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning"; Pinter Publishers, London, 1992.
- [3] Jensen M.B., Johnson B., Lorenz E., Lundvall B.-Å.; "Forms of knowledge and modes of innovation"; *Research Policy*, Vol. 36, 2007, pp:680–693.
- [4] Gu S.; "Implications of national innovation systems for developing countries: Managing change and complexity in economic development"; UNU-INTECH, Maastricht, 1999.
- [5] Lall S., Teubal M.; "Market-stimulating technology policies in developing countries: A framework with examples from East Asia"; *World Development*, Vol. 26, No. 8, 1998, pp: 1369-1385.
- [6] شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ارزیابی علم و فناوری در جمهوری اسلامی ایران، (اولین ارزیابی کلان)؛ تهران: انتشارات شورای عالی انقلاب فرهنگی، 1382.
- [7] حاجی حسینی ح.، محمدی م.، عباسی ف.، الیاسی م.؛ تحلیل حکمرانی نظام نوآوری ایران بر پایه چرخه سیاست‌گذاری نوآوری؛ فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال چهارم، شماره 1، پاییز 1390.



[8] نقی زاده ر، طباطباییان س.ح، خالدی آ، نقی زاده م؛ شاخص ترکیبی پایش توانمندی فناوری: بررسی وضعیت توانمندی فناوری ایران و 69 کشور دنیا؛ فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال دوم، شماره چهار، 1389.

[9] قاضی نوری س.س، عبدی ب؛ نظام ملی یادگیری در کشورهای در حال توسعه: بررسی وضعیت ایران در مقایسه با برزیل و کره جنوبی؛ نشریه مدیریت فردا، سال هفتم، شماره 19، 1387.

[10] Viotti E. B.; "National learning systems: A new approach on technological change in late industrializing economies and evidences from the cases of Brazil and South Korea"; *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 69, 2002, pp: 653–680.

[11] Chang H-J., Cheema A.; "Political and institutional aspects of technology policy design and implementation in developing countries"; UNU/INTECH, Maastricht, 1999.

[12] Lundvall B.-Å., Intarakumnerd P., Vang J.; "Asia's innovation systems in transition"; *Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.*, 2006.

[13] Lundvall B. -A.; "The social dimension of learning economy; DRUID Working Paper, No. 96 - 1., 1996.

[14] Gregresen J.; "Learning economy, innovation systems and development"; Prepared for ESST Converge Project, 2001.

[15] Archibugi D., Lundvall B.-Å.; "The globalizing learning economy"; New York: Oxford University Press, 2001.

[16] دانایی فرد ح؛ پارادایم‌های رقیب در علم سازمان و مدیریت: رویکرد تطبیقی به هستی‌شناسی؛ دوفصلنامه دانشور رفتار، سال چهاردهم، 1386.

[17] Fitjar R. D., Rodríguez-Pose A.; "Firm collaboration and modes of innovation in Norway"; *Research Policy*, Vol. 42, 2013, pp:128– 138.



- [18] Strauss A., Corbin J.; "Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory"; *California: Sage Publications, Inc.*, Second Edition, 1998.
- [19] سید جوادین س. ر.، اسفیدانی م. ر.؛ تئوری‌سازی داده بنیاد و نرم‌افزار Atlas.ti؛ تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، 1389.
- [20] Akhtar N., Khan R.A.; "Exploring the paradox of organizational learning and learning organization"; *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 9, 2011, pp: 257-270.
- [21] Alas R., Zernand-Vilson M., Vadi M.; "Management techniques in Estonian organizations: Learning organization and business process reengineering"; *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 62, 2012, pp: 494 – 498.
- [22] Nguyen H.; "Social interaction and competence development: Learning the structural organization of a communicative practice"; *Learning, Culture and Social Interaction*, Vol. 1, 2012, pp:127–142.
- [23] Tsang E. W. K., Zahra S. A.; "Organizational unlearning"; *Human Relations*, Vol. 61, 2008, pp:1435-1462.
- [24] Easterby-Smith M., Lyles M.; "Organizational forgetting: Problem or blessing?"; *Journal of Management Inquiry*, 2008.
- [25] Martin de Holan P. M, Phillips N.; "Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting"; *Management Science*, Vol. 50, 2004, pp:1603-1613.
- [26] Peng M. W.; "Institutional transition and strategic choices"; *Academy of Management Review*, Vol. 28, 2003, pp: 275-296.
- [27] Klepper S., Sleeper S.; "Entry by spinoffs"; *Management Science*, Vol. 51, 2005, pp:1291-1306.



- [28] Mytelka L. K., Smith K.; "Policy learning and innovation theory: An interactive and co-evolving process"; *Research Policy*, Vol. 31, No. 8–9, 2002, pp: 1467–1479.
- [29] Malik K., Cunningham P.; "Transnational policy learning in Europe: attempts to transfer innovation policy practices"; *Innovation: Management, Policy and Practice*, Vol. 8, No. 3, 2006, pp:262–272,.
- [30] Feller I.; "Mapping the frontiers of evaluation of public-sector R&D programs"; *Science and Public Policy*, Vol. 34, No. 10, December, 2007, pp:681–690.
- [31] Braun, D. & et al.; "Learning capacities in public-funded research systems"; *Lausanne: Institut d'Etudes Politiques et Internationales*, Université de Lausanne, 2003.
- [32] Sabatier P. A.; "Theories of the policy process"; New York: Perseus Books, 2007.
- [33] Bennett C. J., Howlett M.; "The lessons of learning: Reconciling theories of policy learning and policy change"; *Policy Sciences*, Vol. 25 , No. 3, 1992, pp:275–294.
- [34] Howlett M.; "Policy analytical capacity and evidence-based policy-making: Lessons from Canada"; *Canadian Public Administration*, Vol. 52, No. 2, 2009, pp:153–175.
- [35] Nauwelaers C., Wintjes R.; "Innovation policy in europe: Measurement and strategy"; *Cheltenham: Edward Elgar*, 2008.
- [36] Edler J. & et al.; "Improving policy understanding by means of secondary analyses of policy evaluation"; *Research Evaluation*, Vol. 17, No. 3, September, 2008, pp:175–186.
- [37] Souitaris V.; "Technological trajectories as moderators of firmlevel determinants of innovation"; *Research Policy*, Vol. 31, 2002, pp:877–898.



- [38] Bhattacharya M., Bloch H.; "Determinants of innovation"; *Small Business Economics*, Vol. 22, 2004, pp:155–162.
- [39] Cohen W.M., Levinthal D.A.; "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, pp:128–152.
- [40] Nicolini D., Meznar M. B.; "The social construction of organizational learning: Human field"; *The in Issues Practical and Conceptual Relations*, Vol. 48, No. 1, 2006.
- [41] حسینی س.م.، حاجی پور ب.؛ تبیین روابط ذهنیت مشترک، ظرفیت جذب دانش، نوآوری و انعطاف‌پذیری: شرکت‌های دارویی کشور؛ فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره 12، شماره 4، زمستان 1387.
- [42] Hsu George J.Y., Yi-Hsing L., Zheng-Yi W.; "Competition policy for technological innovation in an era of knowledge-based economy"; *Knowledge-Based Systems*, Vol. 21, 2008, pp: 826–832.
- [43] Freeman C.; "The economics of technical change"; *Cambridge J. Econ*, Vol. 18, 1994, pp:463–514.

بررسی آثار تاکتیک‌های مدیریت تأثیر روی موفقیت در مسیر حرفه‌ای

شاپور شرافت^{1*}، مژگان روشن نژاد²، اسلام کریمی³، آرین قلی‌پور⁴

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 2- دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
- 3- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 4- استاد، گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: 1393/7/14

دریافت: 1392/12/18

چکیده

رفتارهای تأثیرگذار کارکنان در محیط‌های سازمانی ملموس و قابل مشاهده است. این رفتارها نه تنها بر تصمیم‌ها و پیامدهای سازمانی بلکه بر مسیر حرفه‌ای افراد در سازمان مؤثرند. یکی از مهم‌ترین موضوعات در ارتباط با مسیر حرفه‌ای افراد در سازمان، رفتارهای تأثیرگذاری است که به منظورهای متفاوت از جمله ارتقای آنها صورت می‌گیرد. با توجه به اهمیت این امر، پژوهش حاضر با هدف بررسی تاکتیک‌های مختلف مدیریت تأثیر بر مسیر حرفه‌ای صورت گرفته است.

این پژوهش از نوع پیمایشی، از نظر هدف کاربردی و با رویکرد کمی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش تاکتیک‌های مدیریت تأثیر متغیر مستقل، مسیر حرفه‌ای متغیر وابسته و متغیرهای جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات متغیر تعدیل‌گر می‌باشند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تاکتیک‌های مدیریت تأثیر بر مسیر حرفه‌ای اثر مثبت و تعیین‌کننده دارند.



واژه‌های کلیدی: مدیریت تأثیر، تاکتیک‌های مدیریت تأثیر، مسیر حرفه‌ای.

1- مقدمه

یکی از مسائل بسیار مهم برای مدیران آن است که بتوانند مدیریت تأثیر¹ مثبتی داشته باشند. از طرفی کارکنان نیز چنین رویکردی دارند و می‌خواهند با تصویرپردازی مثبت از خود بر همکاران و حتی مدیران و سرپرستان اعمال نفوذ کنند. به باور دراگر (1986)، برخلاف تصور متعارف در رابطه زیردست - سرپرست، این رابطه اغلب بوسیله زیردست مدیریت می‌شود [1]. از این رو افراد برای شکل‌بخشی به هویت خود، تأثیرات مورد نظر خود بر دیگران را مدیریت می‌کنند. دیدگاه‌های جامعه‌شناختی در مدیریت تأثیر هم نشان می‌دهد که کنش‌گران سازمانی قدرت و نفوذ خود را از طریق عرضه خود، گروه‌ها و سازمان‌هایی که به آنها تعلق دارند، اعمال می‌کنند تا بتوانند با اعمال نفوذ خود به تقابل با «منطق نهادی»² و شرایط متعارف حاکم یا «انتظارهای هنجاری»³ مؤسسان قدرتمند رفتار سازمانی ادامه دهند [2]، صص 15-44.

مدیریت تأثیر به دو شکل کلامی یا لفظی⁴ و شدید یا عملی می‌تواند اتفاق بیفتد (به عنوان مثال تغییر در خط‌مشی، تغییر ساختار و یا تغییر رهبری). مدیریت تأثیر چه کلامی و چه شدید باشد از منظر جامعه‌شناختی، ممکن است به جدایی واقعیت‌ها از رفتار عملی در سازمان منجر شود. مدیریت تأثیر راجع به ویژگی‌های شغل می‌تواند پیامدهای مستقیم و یا ناخواسته‌ای داشته باشد، افزایش مشروعیت شغل و صاحب شغل را عیان و منابع هر دو را تقویت نموده و همزمان به‌طور غیر مستقیم چگونگی تأمین منافع شغل و صاحبان آنرا روشن سازد [3]، صص 319-327. مسیر حرفه‌ای کارکنان که برگرفته از رویکردهای مختلف آنان به امور جاری و سازمانی آنان است، دربردارنده دغدغه‌های فکری و نگرشی آنان هم هست. از

1. (Impression Management) در بعضی از متون و ترجمه‌ها «مدیریت تصویرپردازی/سازي» هم ذکر می‌شود.

2. Institutional logics
3. Normative Expectation
4. Verbal



این رو مسیر حرفه‌ای در سازمان‌های مختلف و برای کارکنان، متفاوت بوده و مطالعه آن برای سیستم‌های ارزشیابی و ارتقاء بسیار مهم است. علاوه بر آن، شناخت رفتارهای سیاسی و تکنیک‌های اثرگذاری در شرایط آشفته اقتصادی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران موفق است [4، صص 1-34]. فرهنگ حاکم بر سازمان که به وسیله مؤسسان طراحی و در طی زمان نهادینه شده است، بر عوامل درون ساختاری (چون سیستم پاداش، سیستم ارتقا و غیره) تأثیر دارد. از آنجایی که سازوکارهای تصمیم‌سازی نحوه و شیوه اتخاذ تصمیم‌ها را تعریف می‌کنند، طراحی فرآیندهای ساختاری که تعیین‌کننده عملکردهای سازمانی باشد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. روشهای ارتقای افراد یکی از الزام‌های ساختاری سازمان‌ها است که متأثر از پدیده‌های رفتاری درون سازمانی است [5، صص 1-18].

بنیاد شهید و امور ایثارگران از جمله نهادهای برخاسته از انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی است که ویژگی غالب شاغلان آن ارزش‌محوری آنان بوده و بیشتر بر مبنای تمایل و علاقه خود و برای خدمت به گروه هدف جذب آن سازمان شده‌اند. علاوه بر آن سطوح کارشناسی و مدیران میانی و پایین‌تر آن سازمان کمتر متأثر از شرایط اجتماعی و تغییرات سیاسی بوده و همواره از یک ثبات نسبی برخوردار بوده‌اند. از این رو ضرورت دارد که سیستم منابع انسانی این سازمان به عنوان یک سازمان ارزش‌محور تصویری واقعی از کارکنان خود داشته باشد تا بتواند بر مبنای واقعیت‌های موجود، برنامه‌ریزی برای مسیر حرفه‌ای کارکنان خود را طراحی و تنظیم نماید، زیرا مکانیزم‌های ارتقا در سازمان‌های مختلف می‌تواند متفاوت باشد. همان‌گونه که پیش‌بینی می‌شد شاغلان در استفاده از رفتارهای نامطلوب در سازمان برای ارتقا و سایر اهداف خود کمتر استفاده می‌کنند. از آنجایی که رفتارهای ناشی از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر در همه سطوح سازمانی از جمله در مسیر پیشرفت حرفه‌ای فرد تأثیرگذارند، این مطالعه با هدف بررسی آثار مدیریت تأثیر روی مسیر حرفه‌ای انجام می‌پذیرد.



2- مبانی نظری پژوهش

افراد برای شکل‌بخشی به هویت خود، تأثیرات مورد نظر خود بر دیگران را مدیریت می‌کنند، تلاش برای این تأثیرگذاری هم در محیط‌های سازمانی و هم در عرصه اجتماعی ملموس و قابل مشاهده است [6، صص 82-97]. تصویرپردازی سرآغاز فرآیند نفوذ است. نفوذ سازمانی، قدرت، نفوذ اجتماعی و مدیریت عقاید از مفاهیمی هستند که تبیین‌کننده میزان توانایی افراد در وادار کردن دیگران به خواسته‌های خود هستند. نفوذ اجتماعی¹ تلاشی برای نفوذ بر دیگران (شامل والدین، مدیران، همکاران، اعضای خانواده و دوستان) و بخش عمده‌ای از تعامل‌های میان فردی را تشکیل می‌دهد [7، ص 480]. تصویرپردازی مقدمه نفوذ سازمانی است و طی آن افراد می‌کوشند تا واکنش دیگران نسبت به افکار یا تصویر خود در ذهن دیگران را پیگیری نموده و مثبت جلوه دهند. مثبت جلوه دادن خود در پیش دیگران مزایایی چون استخدام، ارتقای سریع‌تر، حقوق بیشتر و ارزیابی عملکرد بهتر را به ارمغان می‌آورد [8، ص 55]. افراد سعی می‌کنند تا پیامدهای اقدامات مطلوب خود را حداکثر و پیامدهای نامطلوب عملکرد خود را حداقل کنند. آنها اغلب به منظور تأثیرگذاری روی تصویری که در ذهن دیگران دارند، از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر استفاده می‌کنند «ما سعی می‌کنیم نگرش‌ها و رفتارهای دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم ... تا به اهدافمان برسیم» و تصویری را القا کنیم که مبتنی بر ادراکات شخصی ما است [9، ص 42]. در مجموع اصطلاح مدیریت تأثیر به تنظیم اعمال و یا اطلاعات برای شکل دادن به برداشت دیگران از خود اشاره دارد [10، صص 133-168] و در مراودات شخصی و سازمانی وجود داشته و باید متناسب با جهت‌گیری‌های سازمانی آن را مدیریت کرد.

محققان نظریه مدیریت تأثیر را از حوزه روانشناسی اجتماعی اخذ و آن را وارد ادبیات سازمانی کردند [11، صص 9-12:30، صص 232-260]. این مفهوم در سطوح متفاوتی کاربرد دارد. پاره‌ای از محققان این مفهوم را در سطح کلان به بحث گذاشتند، برای مثال ساتون

1. Social Influence



و کرامر¹ (1990) به استفاده دولت ریگان از مطبوعات جهان در مذاکرات ایسلند و در رابطه با کنترل تسلیحات شوروی اشاره می‌کنند. آنها به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های اجتماعی از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر برای سوء تفسیر اقدامات غیر قانونی و نامشروع استفاده می‌کنند. در سطح میانی، السش و ساتون² (1992) نشان دادند که چگونه گروه‌های صنعتی کالیفرنیا برای کسب مشروعیت خود از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر بهره می‌برند. دسته‌ای دیگر از محققان همانند جونز و پیتمن (1982) و تدسچی و ملبورگ (1984) تاکتیک‌های مدیریت تأثیر را در سطح خرد بررسی کرده‌اند که به طور عمده بر رفتارهای فردی متمرکز است [13].

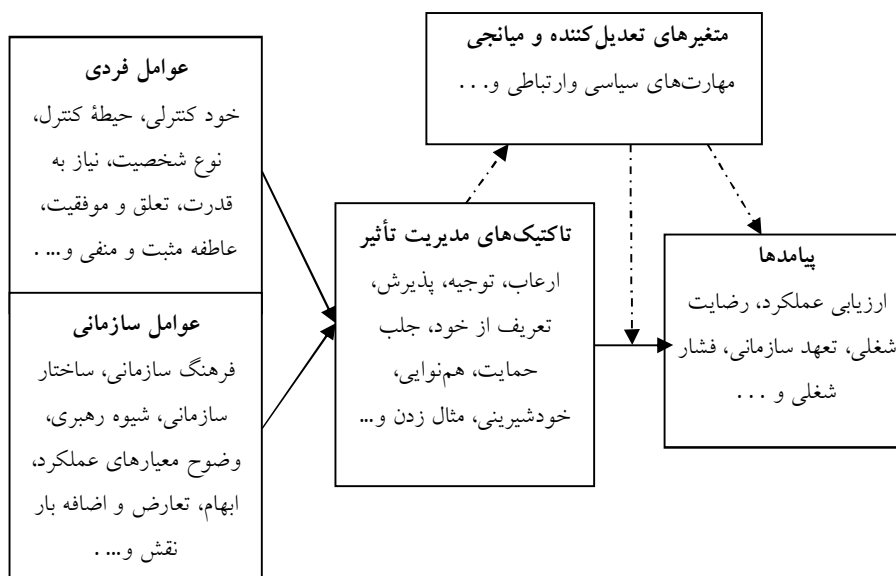
پیشینه تاریخی این مفهوم به استفاده گافمن³ (1959) در دستکاری داده‌ها برای ارائه به سرپرستان توسط زیردستان اشاره دارد [14، صص 45-60]. پژوهش‌های اولیه در زمینه مدیریت تأثیر بیشتر به بررسی ارتباط بین استفاده از تاکتیک‌های خاص و پیامدهای کاری نظیر میزان عملکرد و موفقیت شغلی اشاره دارد، هرچند که کمتر به این موضوع اشاره داشته‌اند که این تاکتیک‌ها چرا و چگونه عمل می‌کنند. براساس نظریه نفوذ اجتماعی، ویژگی‌های افراد تأثیر مهمی در استفاده مؤثر از این تاکتیک‌ها دارند. مهارت‌های سیاسی یکی دیگر از متغیرهای منحصر به فرد است که تأثیر زیادی بر استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر دارد. مهارت‌های سیاسی امکان درک موقعیت دیگران را به فرد می‌دهد و این «درک»، توانایی استفاده از دانش آنها را به‌طور مؤثر فراهم می‌کند [15، صص 278-285].

سازمان‌ها به عنوان پدیده‌های اجتماعی در درون خود و یا متأثر از محیط بیرونی زیر نفوذ رفتارها و تاکتیک‌های مدیریت تأثیر بوده‌اند. بنابراین عرصه وسیعی برای مدیران و محققان فراهم شده است تا این مفهوم را در حوزه‌ها و بخش‌های گوناگون سازمانی مورد پژوهش قرار دهند. آنها به ارزیابی تجربی رفتارهای مدیریت تأثیر در زمینه‌های مختلف

1. Sutton and Kramer
2. Elsbach and Sutton
3. Goffman

سازمانی پرداختند. در این زمینه می‌توان به مدیریت تأثیر و ارزیابی بازخورد [16، صص 310-334]، آثار تاکتیک‌های مدیریت تأثیر بر ارزیابی عملکرد [17، صص 101-135]، تاکتیک‌های مدیریت تأثیر و مذاکره و مصاحبه [18، صص 1250-1272]، تاکتیک‌های مدیریت تأثیر و رهبری [19، صص 1430-1440]، نفوذ رفتارهای سیاسی بر موفقیت مسیر حرفه‌ای [20، صص 43-65]، آثار مدیریت تأثیر بر رفتار در وقایع اجتماعی [21، صص 1591-1602] و آثار مهارت‌های سیاسی بر اثربخشی مدیریت تأثیر [15، صص 285-278] اشاره کرد.

در مجموع در ادبیات پژوهش‌های مدیریت تأثیر، مدل کلی زیر (شکل 1) را در رابطه با مدیریت تأثیر استخراج کرده‌اند [22، صص 194-173]:



شکل 1 مدل کلی پژوهش‌های در زمینه مدیریت تأثیر

به طور کلی پژوهش‌های تجربی موجود در زمینه مدیریت تأثیر دو رویکرد عمده را بیان می‌کنند:



1- رویکرد اول که بر مبنای مشاهده و ثبت رفتارهای مدیریتی تأثیر در زمینه تجربی یا تحت شرایط خاصی است، همانند کارفند و فریس (1990) که در بررسی خود از مسئولیت‌پذیری، ابهام و خود نظارتی متوجه شدند افراد اطلاعات را برای ارائه به سرپرستان خود دست‌کاری می‌کنند. تمرکز بر شواهد و عینیت‌ها از مزایا و نقاط قوت این روش است.

2- رویکرد دوم به طور عمده بر استفاده از یکی از مقیاس‌های مدیریت تأثیر استفاده شده به وسیله وانی و فریس (1990) و کومار و بیرلین (1991) است که هرکدام از این مقیاس‌ها مزایا و محدودیت‌های خاص خود را دارند.

علی‌رغم تمایل به رشد پژوهش در زمینه مدیریت تأثیر در سازمان‌ها، اشمیت و موری (1995)، سه ضعف عمده این پژوهش‌ها را بیان می‌کنند، اول اینکه پژوهش‌های تجربی موجود در زمینه مدیریت تأثیر بر چند استراتژی خاص (به‌خصوص خودشیرینی) تمرکز کردند؛ دوم، استفاده بیش از حد از تجربه‌های آزمایشگاهی که با نمونه‌هایی از دانشجویان صورت می‌گرفت و سوم نبود یک ارزیابی جامع از مطالعات تجربی قبلی. بیان این محدودیت‌ها توسط پژوهشگران سبب شد که ارزیابی رفتارهای مدیریتی تأثیر بر اساس مبانی نظری صرف به طور وسیعی مورد توجه قرار نگیرد [23، صص 187-206]. اگرچه تعداد بسیار زیادی از تاکتیک‌ها و معیارهای مدیریت تأثیر در ادبیات دانشگاهی مورد توجه قرار گرفتند، اما توافق کمی بر یک طبقه‌بندی جامع از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر وجود دارد، تقسیم‌بندی مودی (1978) از اولین دسته‌بندی‌های موجود در زمینه مدیریت تأثیر است که تاکتیک‌های تأثیر رو به بالا را مورد مطالعه و بررسی قرار داد [24، صص 137-156]. مشهورترین طبقه‌بندی مربوط به جونز و پیتمن (1982) است که رفتارهای مدیریتی تأثیر را در پنج دسته طبقه‌بندی کرده‌اند [25، صص 31-58]. طبقه‌بندی‌های مختلف صورت گرفته را می‌توان در جدول یک خلاصه کرد:



جدول 1 تاکتیک‌های مدیریت تأثیر

ردیف	مبدع	متغیرها و عوامل
1	مودی (1978)	تهدید ¹ ، اختیار مشروع ² ، استدلال‌های متقاعدکننده ³ ، پاداش، محبت به دیگران و کنترل مخفیانه ⁴
2	کپینیس، اسمیت و یلکینسون (1980)	قاطعیت ⁵ ، خودشیرینی ⁶ ، عقلانیت، تصدیق و تأیید ⁷ ، مبادله
3	جونز و پیتمن (1982)	خودارتقای، خودشیرینی، مثال‌آوری، ارباب و حامی‌سازی
4	بولینو و ترنلی (1999)	خودشیرینی، خودارتقای ⁸ ، مثال زدن و نمونه آوردن ⁹ ، حامی‌سازی ¹⁰ و ارباب ¹¹

بیشتر پژوهش‌های مختلفی که بر مبنای این طبقه‌بندی‌ها صورت گرفت، براساس کار جونز و پیتمن (1982) است [15، صص 278-285؛ 23، صص 187-206؛ 13]. طبقه‌بندی پنجگانه جونز و پیتمن (1982) مبنای این پژوهش قرار دارد، زیرا این طبقه‌بندی تنها چارچوب معتبر اندازه‌گیری شده برای مدیریت تأثیر بوده و طیف گسترده‌ای از رفتارهای مدیریت تأثیر را دربردارد [206-23، 187؛ 15، صص 285-278]، علاوه بر آن این تاکتیک‌های پنجگانه در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و مبنای بسیاری از رفتارهای تأثیرگذار دیگر بوده [15، صص 285-278] و از جامعیت بیشتری برخوردارند. از این رو پژوهش حاضر سعی می‌کند با در نظر گرفتن ضعف‌های مربوط به پژوهش‌های قبلی که توسط اشمیت و موری (1995) بیان شده‌اند، گامی فراتر رفته و با بهره‌گیری از مطالعات قبلی بر جنبه‌های خلاقانه نظری تأکید داشته و از طریق پرسشنامه گویه‌های منتج از این تاکتیک‌ها را آزمون نماید؛ یعنی ترکیبی از یافته‌های نظری گذشته را با رویکردی کاربردی مورد آزمون قرار دهد تا علاوه بر کمکی که به دانش نظری خواهد کرد، یافته‌های نظری را هم آزمون نماید.

1. Threat
2. Legitimate Authority
3. Persuasive Arguments
4. Clandestine Manipulation
5. Assertiveness
6. Ingratiation
7. Sanction
8. Self-Promotion
9. Exemplification
10. Supplication
11. Intimidation

3- تاکتیک‌های مدیریت تأثیر

سازمان‌ها از تاکتیک‌های مستقیم و متقاعد کننده‌ای برای خلق و ایجاد تصویری مطلوب بین مخاطبان مرتبط با سازمان استفاده می‌کنند. جدول دو تاکتیک‌های مدیریت تأثیر را که برای ارائه تصویر مطلوبی توسط سازمان‌ها بکار گرفته می‌شوند، نشان می‌دهد.

جدول 2: تاکتیک‌های مدیریت تأثیر

منبع	مثال	تعریف	رفتار یا تاکتیک
[26, صص 231-262; 9, ص 45]	یک شرکت ممکن است با انتشار قوانین مربوط به محیط‌زیست (عملکرد خود را که رعایت قانون بود)، خود را به مردم و مشتریان متعهد به محیط‌زیست نشان دهد. و یا ستایش فردی از همکار خود بعد از ارائه در یک سمینار، برای مثال: ارائه شما فوق‌العاده بود.	اشاره به رفتارهایی طراحی شده برای افزایش جذابیت یک فرد نزد مخاطبانی که پاداشی را کنترل می‌کنند، دارد.	خودشیرینی
[27, ص 38; 23, صص 187-206]	برای مثال فردی که برای شغل رؤیایی خود به مصاحبه دعوت شده است، احتمالاً در مصاحبه درباره موفقیت‌ها، توانایی‌ها و تجربه‌های قبلی خود غلو خواهد کرد.	اشاره به تلاش برای عرضه توانایی‌های فرد از طریق برقراری ارتباط و ارائه دستاوردهای خود.	خودارتقای
[23, صص 187-206; 28, صص 1080-1109]	برای مثال فرد تلاش می‌کند با زودتر آمدن و بیشتر ماندن در اداره، خود را آماده برای انجام کارهای سخت نشان دهد.	انجام دادن بیشتر و بهتر از آنچه مورد نیاز است، تلاش برای عرضه اختصاصی یا رؤسا.	مثال آوری یا تمثیل
[27, صص 35-43; 23, صص 187-206]	نرم‌افزار بکار گرفته شده سبب دردرس فرد شده و او از دوستان خود کمک می‌طلبد که چگونه از این نرم‌افزار استفاده کند.	«من به کمک شما نیاز دارم»، اشاره به بیان ضعف‌ها و کمبودها برای درخواست کمک و ابراز همدردی دارد.	حامی‌سازی یا تضرع
[29, صص 324-326]	خانمی که در جلسه‌های کاری شرکت کرده و بعد از مدتی ادعا کرده که مورد آزار و اذیت جنسی همکاران خود قرار گرفته است.	اشاره به تأثیر استفاده از قدرت به منظور تهدید و یا تنبیه است و در مقایسه با چهار تاکتیک قبلی از میزان خطر بیشتری برخوردار می‌باشد.	ارعاب



4- مسیر حرفه‌ای و ابعاد آن

مسیر حرفه‌ای مفهوم غنی‌ای که حلقه پیوند میان سازمان و افراد شاغل در آن سازمان را بیان می‌کند، تعریف می‌شود و نمایانگر کار فرد در طول عمر آن بوده و از دو جنبه درونی و بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مسیر حرفه‌ای بیرونی¹ شامل مشاغل و موقعیت‌هایی است که فرد به وسیله آنها پیشرفت می‌کند. این قسمت از مسیر حرفه‌ای شاخص‌های سازمانی را تعریف می‌کند که گاهی اوقات به آن جنبه‌های عینی مسیر حرفه‌ای هم می‌گویند [30، صص 72-88]. مسیر حرفه‌ای درونی² در برگیرنده گرایش‌ها، ارزش‌ها، ادراکات و واکنش‌های مؤثر به تجارب شغلی است که می‌تواند نتایج مهمی برای خشنودی، تعهد و استمرار فعالیت سازمانی فرد داشته باشد، این جنبه از مسیر حرفه‌ای در مقابل جنبه عینی، به جنبه ذهنی مسیر حرفه‌ای معروف است و به تلقی فرد و احتمالاتی که برای ارتقا و پیشرفت خود متصور است، اشاره می‌کند [30، صص 72-88]. انتخاب مسیر حرفه‌ای نمایانگر کار فرد در طول عمر آن و مسئولیت نهایی این انتخاب متوجه خود فرد است و با آموزش، توسعه مهارت‌های فنی و انسانی تکامل پیدا می‌کند [31، صص 126-138].

به طور معمول تعاریف مختلف از مسیر حرفه‌ای سه جزء اساسی را در بردارد که شامل پیشرفت در موقعیت شغلی، منبع ثبات در زمینه حرفه‌ای و پیامدهای ناشی از تجربه شخصی می‌شود [32، صص 80-106]. فرد از راه مسیر حرفه‌ای ممکن است بخشی از اجزای ضروری حرفه خود همانند تواضع، پاکیزگی، تفاخر، خودانگیزگی و ارتباط با مردم را به نمایش بگذارد. با این حال متغیرهای دیگری چون دانش، مهارت و توانایی در یادگیری حرفه‌گرایی فرد مؤثرند که به طور معمول از طریق آموزش، پرورش سازمانی و کسب تجربه در زمینه مورد علاقه صورت می‌گیرد [33، صص 325-354]. به همین دلیل مسیر حرفه‌ای نه تنها نگرش نسبت بکار بلکه درگیر شدن و پیوندی ویژه با کار هم هست. لندون³ (1983) ابعاد مسیر حرفه‌ای فرد را در سه بعد ترسیم می‌کند که عبارتند از هویت مسیر حرفه‌ای، مسیر حرفه‌ای در بینش و تاب‌آوری مسیر حرفه‌ای⁴. ترکیب این ابعاد با لحاظ سه بعد ویژگی‌های

1. External Career

2. Internal Career

3. London, M.

4. Career Resilience



افراد، شرایط موقعیتی، رفتار و تصمیم‌های سازمانی به مسیر حرفه‌ای فرد جهت می‌دهند [51]. صص 620-630].

در پژوهشی دیگر نشان داده شد که افراد تصمیم‌های مسیر شغلی خود را براساس ویژگی‌هایی که انتظار دارند شغل آنها داشته باشد، می‌گیرند. آنها یک مجموعه از اهداف در ذهن خود دارند که می‌خواهند شغلشان رسیدن به آنها را تسهیل کند. مجموعه این اهداف را هال (2002) موفقیت مرجح¹ می‌نامد و به یک مجموعه از ترجیحات اشاره دارد که فرد زمان تصمیم‌گیری در مورد مسیر شغلی، آنها را در نظر گرفته و در طول زمان به تجربیات یک شخص در درون و بیرون دامنه شغلی بستگی دارد و نشان می‌دهد که شغل در طی انتخاب‌های مسیر شغلی فرد چگونه شکل می‌گیرد [52]. هال متناسب با مدل ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام (1976؛ 1980)، مدل مسیر حرفه‌ای را دارای پنج بعد می‌داند که عبارتند از:

1. نفس کار (انجام دادن)²
 2. پاداشی که انتظار دارند از راه آن به دست آورند (دریافت)³
 3. ارتباطاتی که به وسیله آن تسهیل می‌شود (ارتباطات)⁴
 4. اثری که بر دیگران دارد و نتیجه شرکت / مؤسسه است (مشارکت نهایی)⁵
 5. اثر متقابل بر کار فرد و دیگر جنبه‌های زندگی (تسهیل کردن)⁶
- این ابعاد به دلیل اینکه بر فرآیند انتخاب یک گزینه توسط فرد، از میان سایر گزینه‌ها تأثیر می‌گذارند و به پیامدهای بلندمدت مسیر حرفه‌ای ساختار می‌بخشند، برای شاغل و طراحی شغل بسیار مهم هستند.
- از میان پژوهش‌های مختلفی که پیرامون ابعاد کارراه صورت گرفت، عوامل ذکر شده به وسیله هال، یعنی ارتباطات، یادگیری و کسب هدف و موفقیت⁷ [34، صص 448-462]، به دلیل جامعیت بیشتر و اینکه در پژوهش‌های مختلف مرتبط مورد استناد قرار گرفتند، مبنای این پژوهش قرار گرفته است.

1. Preferred Success set
2. The Work Itself (Doing)
3. The Rewards They Expect to Obtain from it (Receiving)
4. The Relationships that it Facilitates (Connecting)
5. The Impact That It Has On Others And In The Results Of The Enterprise (Contributing)
6. Its Interplay of Individual's Work With Other Life Spheres (Facilitating)
7. Relationships, Learning, and Attainments



4-1- کسب موفقیت

از عوامل پیوستن افراد به سازمان‌ها کسب هدف یا هدف‌هایی بوده که به صورت فردی قابل تحقق نبودند. کسب اهداف ممکن است عینی و یا ذهنی باشند. آنها از یک طرف ذهنی¹ هستند، زیرا منعکس‌کننده احساس فرد از خود، شغل و آنچه باید بشود، هستند. از طرف دیگر کسب اهداف عینی²، بیانگر موقعیت و وضعیتی کمتر یا بیشتر قابل مشاهده است که نشانه‌ای برای سنجش خدمت اجتماعی فرد محسوب می‌شود [35، صص 177-202]. تنوع هدف‌ها و گسترده بودن مفهوم موفقیت در نظریه دو عاملی هرزبرگ³ به خوبی تبیین شده است. هدفمند بودن مسیر حرفه‌ای فرد بازنمایی خواسته‌هایی است که آنها را در مسیر حرفه‌ای خود تعریف و تعقیب می‌کند و میزان کسب این موفقیت‌ها در هم‌راستایی با عملکرد بالای سازمانی قابل تعریف است و فرد در مواردی هر گونه رفتار سیاسی در سازمان را در جهت نیل به مسیر حرفه‌ای معین خود مجاز به حساب می‌آورد [36، ص 323].

4-2- یادگیری

یادگیری عامل مهمی در کسب مهارت‌های شغلی، مسئولیت‌پذیری و کسب توانایی‌های بیشتر برای ثبات و رشد حرفه‌ای است که از آن به عنوان «نردبان مسیر حرفه‌ای»⁴ هم یاد می‌شود [37، صص 447-452]. یادگیری مطلوب و مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمانی از طریق بازبینی عینی و بی‌طرفانه تجارب گذشته و ایجاد دانش مورد نیاز به دست می‌آید. این یادگیری، فرآیندی مستمر بوده که مورد علاقه فرد هم می‌باشد [38، صص 1-18]. با بهره‌گیری از این مکانیزم، شاغل می‌تواند در تعاملی مؤثر با محیط خود از تجارب دیگران بهره برده و خود نیز علاوه بر تلاش برای رسیدن به اهداف مورد نظر برای سایر افراد در سازمان یاددهنده هم باشد.

1. Subjective Goals
2. Objective Goals
3. Herzberg's Two Factor Theory
4. Career Ladder

4-3- ارتباطات

افرادی که در سازمان از نظر مهارت‌های ارتباطی در سطح مناسبی هستند، به گروه‌ها کمک می‌کنند تا در خصوص تصمیم‌گیری‌های خود به گونه‌ای موفق‌تر عمل کنند. توانایی افراد در مهارت‌های ارتباطی باعث پیشرفت چشمگیر آنان نسبت به سایرین در فرآیندهای سازمانی می‌شود [7، ص 480]. مهارت ارتباط‌گیری که در قالب «نمادها» و «رفتارها» خود را در سازمان نشان می‌دهد، می‌تواند به ارتقای پذیرش مسئولیت و تعهد کارکنان منجر شود [51، صص 121-139]. همچنین پژوهش‌های باریک و مونت (1991) نشان داد که افراد با میزان برون‌گرایی بیشتر از استراتژی‌های شغلی نظیر عرضه و یا کاندیدا کردن خود و جستجوی راهنمایی‌های شغلی استفاده می‌کنند [39، صص 1-26]. ارتباط بخشی از علل رفتارهای سیاسی در سازمان است و فرد با ارتباط‌گیری در صدد برداشتن موانع پیش روی خود است، همان‌گونه که تاکتیک‌های مختلف مدیریت تأثیر فرآیند نفوذ اجتماعی را تسهیل می‌کند [15، صص 278-285].

5- مسیر حرفه‌ای و مدیریت تأثیر

بر اساس نظریه نفوذ اجتماعی افرادی که از مهارت بالاتری در استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر برخوردارند، به میزان بیشتری بر پیروان خود می‌افزایند و از شانس بیشتری برای رسیدن به اهداف خود برخوردارند [15، صص 278-285]. شناخت ابعاد مسیر حرفه‌ای به افراد کمک می‌کند تا به طور دقیق‌تر و عینی‌تری پتانسیل‌ها و قابلیت‌های خود را بشناسند و در رابطه تعاملی با سازمان، هم‌راستایی لازم را بین اهداف شخصی و سازمان ایجاد نموده و شایستگی‌های خود را به نمایش بگذارند [40، ص 189].

بدیهی است که پاسخ مناسب افراد به روندهای اجتماعی براساس گرایش آنها به هنجارهای اجتماعی فعلی و میزان دوری و نزدیکی با آن هنجارها صورت می‌گیرد که با مقیاس‌های اندازه‌گیری مطلوبیت اجتماعی موجود قابل سنجش هستند. از این رو بخشی از فرآیند مدیریت تأثیر واکنش به محیط اطراف و یا سازگاری با هنجارهایی است که سبب تقویت یا تضعیف فرد در یک موقعیت اجتماعی (و یا سازمانی) می‌شود [41، صص 1014-1024]. در سازمان‌های به شدت سیاسی، ارتقا و پاداش لزوماً به عملکرد کاری افراد مربوط نمی‌شود و بیشتر به روابط بین فردی، ارتباطات، قدرت و



دیگر عوامل بستگی دارد. براساس یافته‌های پژوهشی افراد با اعتماد کمتر و موقعیت‌های نامناسب حرفه‌ای بیشتر در معرض استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر هستند [42، صص 627-640]. به طور کلی مدیریت تأثیر یک پدیده موقعیتی است که در زمینه ارزیابی متقاضیان کار و یا بررسی عملکرد کارکنان و ارتقای آنان همواره مورد توجه می‌باشد. موفقیت در مسیر حرفه‌ای در دستیابی به اهداف عینی و کسب موفقیت حرفه‌ای تعریف می‌شود. افراد در این مسیر به ضرورت از ابزارهای مشخص و عینی استفاده می‌کنند. آنها تلاش می‌کنند که از همه ظرفیت‌های ممکن استفاده نمایند، از جمله آنکه بسیاری از رفتارها تسهیل‌کننده موفقیت حرفه‌ای افراد است [43، صص 819-835]. همان‌گونه که بردوی¹ تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تأثیر را بر رفتارهای شهروند سازمانی مؤثر دانسته است [44، صص 86-107]. در میان تاکتیک‌های مختلف مدیریت تأثیر، خودشیرینی کانون اصلی رفتارهای سازمانی برای تأثیرگذاری است. در پژوهشی نشان داده شد که زیردستان ممکن است سعی کنند تا از خودشیرینی برای افزایش دستمزد و ارتقای خویش بهره ببرند. باید توجه کرد که رفتارهای خودشیرینی مانند سیاسی کاری‌های سازمانی لزوماً فعالیت‌های نامشروع و غیرقانونی نیستند، حتی بیشتر استراتژی‌های خودشیرینی غیراخلاقی هم نیستند. هرچند اگر خودشیرینی به صورت افراطی بکار گرفته شود، می‌تواند برای سازمان زیان‌آور باشد، به خصوص اینکه این رفتار نه تنها در سطح فردی بلکه به صورت سازمانی هم مطرح هستند. در مقابل پژوهش‌های مربوط به مدیریت تأثیر صرف‌نظر از پاسخگویی رفتاری و انگیزشی، بیشتر بر رفتارهای سازمانی متمرکز است و پیامدهای این رفتارها را که بیشتر بر دستیابی به نتایج ملموس و غیرملموس فردی و سازمانی است، هدف قرار می‌دهد [45، صص 1450-1486]. از این رو استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تأثیر دارای کارکرد دوگانه‌ای است که هم می‌تواند به ارتقای سازمانی و بهبود عملکرد فرد منجر شود و هم رفتارهای غیر اخلاقی و بی‌ادبانه را در سازمان دامن بزند [46، صص 467-473].

6- روش شناسی پژوهش

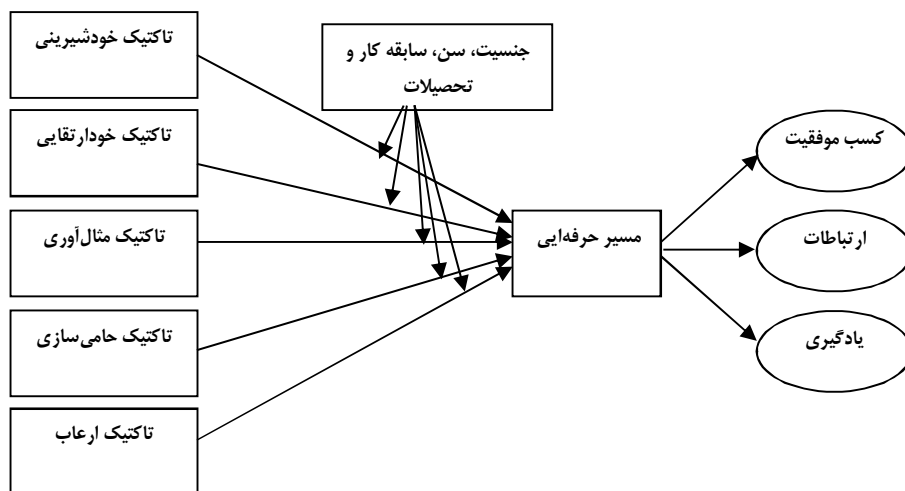
چارچوب نظری یک الگوی مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عوامل است که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چارچوب نظری با بررسی

1. Bradway

سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه شده و مرور پژوهش‌های گذشته، محققان مدل مفهومی زیر را برای نحوه تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تأثیر روی مسیر حرفه‌ای و همچنین با توجه به اثر تعدیل‌گری متغیرهای جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات به شرح زیر ارائه کرده‌اند (چون در تمام مدل‌ها متغیرها به صورت مکنون هستند، به همین دلیل شکل آنها به صورت مستطیل می‌باشد). فرضیه‌های پژوهش حاضر از عبارات‌های نظری که از مرور ادبیات گرفته شده، مشتق می‌شوند. این فرضیه‌ها از طریق متغیرهای زیر ارائه شده است (این متغیرها در جدول دو تعریف عملیاتی شده‌اند).

- فرضیه 1: تاکتیک خودشیرینی، اثر مثبت و معناداری بر مسیر حرفه‌ای دارد.
- فرضیه 2: تاکتیک خودارتقای، اثر مثبت و معناداری بر مسیر حرفه‌ای دارد.
- فرضیه 3: تاکتیک مثال‌آوری اثر مثبت و معناداری بر مسیر حرفه‌ای دارد.
- فرضیه 4: تاکتیک حامی‌سازی اثر مثبت و معناداری بر مسیر حرفه‌ای دارد.
- فرضیه 5: تاکتیک ارباب اثر مثبت و معناداری بر مسیر حرفه‌ای دارد.

مدل پژوهش در شکل 2 آورده شده است. در این مدل علاوه بر فرضیه‌های پیش‌گفته شده متغیرهای جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات رابطه میان ابعاد تاکتیک‌های مدیریت تأثیر و مسیر حرفه‌ای را تعدیل می‌کنند.



شکل 2 مدل پیشنهادی پژوهش



بنابراین هدف پژوهش تعیین روابط علی میان تاکتیک‌های مدیریت تأثیر و مسیر حرفه‌ای می‌باشد، پژوهش از نظر هدف کاربردی و با رویکرد کمی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش، تاکتیک‌های مدیریت تأثیر متغیر مستقل، مسیر حرفه‌ای متغیر وابسته و متغیرهای جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات متغیر تعدیل‌گر می‌باشند.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای مفاهیم موجود در مدل مفهومی تعدادی سؤال طراحی شده است که در جدول سه (با طیف 5 تایی لیکرت) نشان داده شده است.

به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل 30 سؤال پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای ابعاد مفاهیم موجود در مدل مفهومی در جدول سه آمده است.

جدول 3 ابعاد، تعداد گویه‌ها و آلفای پرسشنامه

مفاهیم	منبع مورد استفاده	ابعاد	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
تاکتیک‌های مدیریت تأثیر	[47، صص 123-133، 22؛ صص 173-194]	تاکتیک خودشیرینی	4 گویه	0/887
		تاکتیک خودارتنقایی	5 گویه	0/787
		تاکتیک مثال‌آوری	4 گویه	0/708
		تاکتیک حامی‌سازی	4 گویه	0/892
		تاکتیک ارعاب	4 گویه	0/835
کارراهه	[47، صص 100-112؛ 48، صص 424-437]	کسب موفقیت	3 گویه	0/806
		ارتباطات	3 گویه	0/756
		یادگیری	3 گویه	0/851

همچنین به منظور سنجش روایی سؤال‌ها از نتایج مدل بیرونی استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول‌های 4 و 5 است.



جدول 4 نتایج مدل بیرونی ابعاد مدیریت تأثیر و متغیر مسیر حرفه‌ای

مرتبه اول			مرتبه اول		
مرتبه اول	بار عاملی	(ارزش پی)	مرتبه اول	بار عاملی	(ارزش پی)
تاکتیک خودار تقایی			تاکتیک حامی سازی		
<0/001	0/259	X1	<0/001	0/316	X1
<0/001	0/267	X2	<0/001	0/304	X2
<0/001	0/282	X3	<0/001	0/322	X3
<0/001	0/282	X4	<0/001	0/291	X4
<0/001	0/112	X5	تاکتیک ارعاب		
تاکتیک مثال آوری			<0/001	0/286	X1
<0/001	0/324	X1	<0/001	0/285	X2
<0/001	0/162	X2	<0/001	0/307	X3
<0/001	0/428	X3	<0/001	0/315	X4
<0/001	0/402	X4	تاکتیک خودشیرینی		
مسیر حرفه‌ای			<0/001	0/241	X1
<0/001	0/366	X1	<0/001	0/330	X2
<0/001	0/384	X2	<0/001	0/331	X3
<0/001	0/363	X3	<0/001	0/296	X4

نتایج مدل بیرونی ابعاد مدیریت تأثیر و متغیر مسیر حرفه‌ای با استفاده از نرم افزار وارپ پی. ال. اس نشان دهنده معنادار بودن روابط میان متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است؛ زیرا مقدار ارزش پی تمامی روابط کمتر از 0/05 معنادار است.



جدول 5 نتایج شاخص‌های کیفی مدل بیرونی ابعاد مدیریت تأثیر و متغیر مسیر حرفه‌ای

نام مدل اندازه‌گیری	قابلیت اعتماد ترکیبی	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده	Full Collin. VIF
مدل اندازه‌گیری تاکتیک خودشیرینی	0/897	0/843	0/687	3/035
مدل اندازه‌گیری تاکتیک خودارتقای	0/895	0/843	0/646	12/211
مدل اندازه‌گیری تاکتیک مثال‌آوری	0/801	0/707	0/526	15/058
مدل اندازه‌گیری تاکتیک حامی‌سازی	0/884	0/825	0/657	8/237
مدل اندازه‌گیری تاکتیک ارباب	0/904	0/857	0/702	5/558
مدل اندازه‌گیری مسیر حرفه‌ای	0/926	0/879	0/806	17/022

نتایج شاخص‌های کیفی مدل‌های بیرونی ابعاد مدیریت تأثیر و متغیر مسیر حرفه‌ای نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری ششگانه، تناسب نزدیکی با نمونه آماری دارد و تمام شاخص‌های کیفی در سطح مطلوبی می‌باشند.

جامعه آماری در این پژوهش تمام کارکنان و مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران می‌باشند. بر اساس جدول مورگان، از جامعه با تعداد 423 نفر و با روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، نمونه‌ای با حجم 201 نفر انتخاب و در نهایت تعداد 196 پرسشنامه بازگشت و جمع‌آوری شد.

7- یافته‌های پژوهش

7-1- آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

نتایج تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که حدود 39 درصد از پاسخ‌دهندگان زن و 61 درصد مرد می‌باشند. 34 درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات فوق‌دیپلم و کمتر از آن، 43 درصد تحصیلات لیسانس، 15 درصد تحصیلات فوق‌لیسانس، 5 درصد تحصیلات دکتری داشته و 3 درصد به این سؤال پاسخ ندادند.

همچنین نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری یا دو جمله‌ای (برحسب نرمال بودن یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها) در جدول 6 آورده شده است.

جدول 6 نتایج آزمون وضعیت متغیرها

نام متغیر	نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف	سطوح / میانگین	نسبت مشاهده شده / آماره t	سطح معناداری	وضعیت
تاکتیک خودشیرونی	غیر نرمال	گروه 1: ≤ 3	0/78	0/000	نامناسب
		گروه 2: > 3	0/22		
تاکتیک خودارتقای	غیر نرمال	گروه 1: ≤ 3	0/60	0/005	نامناسب
		گروه 2: > 3	0/40		
تاکتیک مثال‌آوری	غیر نرمال	گروه 1: ≤ 3	0/78	0/000	نامناسب
		گروه 2: > 3	0/22		
تاکتیک حامی‌سازی	غیر نرمال	گروه 1: ≤ 3	0/89	0/000	نامناسب
		گروه 2: > 3	0/11		
تاکتیک ارباب	غیر نرمال	گروه 1: ≤ 3	0/88	0/000	نامناسب
		گروه 2: > 3	0/12		
کسب موفقیت	نرمال	2,5833	-5/562	0/000	نامناسب
ارتباطات	غیر نرمال	گروه 1: ≤ 3	0/53	0/432	متوسط
		گروه 2: > 3	0/43		
یادگیری	غیر نرمال	گروه 1: ≤ 3	0/52	0/617	متوسط
		گروه 2: > 3	0/48		

7-2- تحلیل همبستگی میان متغیرهای پژوهش

برای تعیین نوع آزمون همبستگی استفاده شده باید از توزیع داده‌های ابعاد متغیرهای تاکتیک‌های مدیریت تأثیر و مسیر حرفه‌ای کسب اطلاع کرد. براساس خروجی‌های آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که در ستون دوم جدول 6 نشان داده شده است، بعد کسب موفقیت دارای توزیع نرمال و سایر ابعاد دارای توزیع غیرنرمال می‌باشند. از این رو برای بعد کسب موفقیت با توجه به اینکه دارای توزیع نرمال می‌باشد می‌توان از آزمون‌های آماری پارامتریک و



برای سایر ابعاد باید از آزمون‌های آماری ناپارامتریک استفاده کرد. به این ترتیب برای بررسی رابطه همبستگی میان ابعاد دو متغیر اصلی پژوهش از آزمون ناپارامتریک همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. با اجرای آزمون همبستگی اسپیرمن مشخص شد که رابطه معناداری میان ابعاد تاکتیک‌های مدیریت تأثیر و مسیر حرفه‌ای وجود دارد. جدول 7 کیفیت این روابط را نشان می‌دهد.

جدول 7 همبستگی میان متغیرها

متغیر	1	2	3	4	5	6	7
1- تاکتیک خودشیروینی	1						
2- تاکتیک خودارتقای	0/166*	1					
3- تاکتیک مثال‌آوری	0/308**	0/784**	1				
4- تاکتیک حامی‌سازی	0/571**	0/316**	0/581**	1			
5- تاکتیک ارعاب	0/525**	0/369**	0/299**	0/543**	1		
6- کسب موفقیت	0/301**	0/779**	0/911**	0/553**	0/289**	1	
7- ارتباطات	0/030	0/886**	0/788**	0/248**	0/260**	0/765**	1
8- یادگیری	0/270**	0/688**	0/694**	0/168*	0/015	0/623**	0/727**

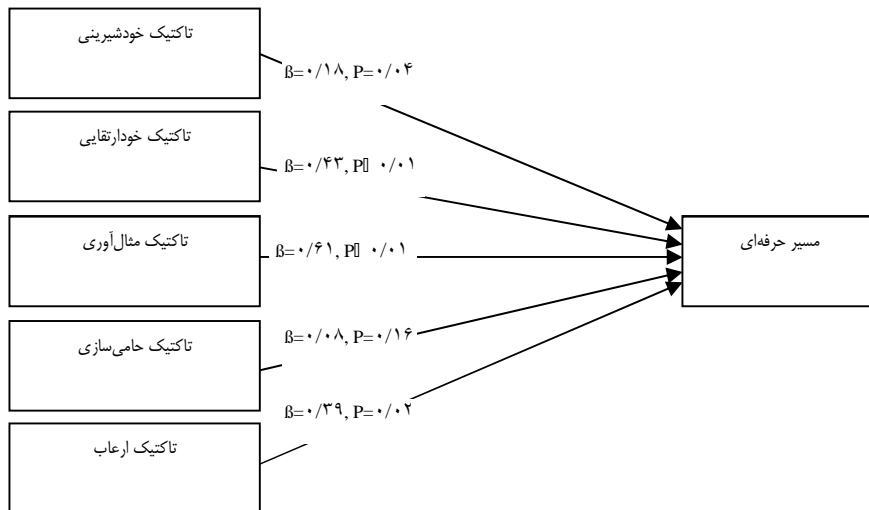
* رابطه معنادار در سطح 0/05 (دو دامنه)

** رابطه معنادار در سطح 0/01 (دو دامنه)

همان‌طور که مشاهده می‌شود بین بیشتر ابعاد متغیرهای مستقل و وابسته مدل همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین میزان همبستگی بین تاکتیک خودارتقای و ارتباطات است. بین ابعاد تاکتیک خودشیروینی، ارتباطات و همچنین ابعاد تاکتیک ارعاب و یادگیری هیچ‌گونه رابطه معناداری وجود ندارد.

7-3- مدل‌یابی معادلات ساختاری

مدل‌یابی معادلات ساختاری دارای دو نوع نسل لیزرل و پی. ال. اس می‌باشد. لیزرل که به عنوان نسل اول مدل معادله‌های ساختاری شناخته شده است، در مواردی هم که حجم نمونه بالا و متغیرها حالت نرمال دارند و برای پژوهشگر مدل اندازه‌گیری (روابط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده‌گر) نسبت به مدل ساختاری (روابط بین متغیرهای مکنون) اهمیت بیشتری دارد، کاربرد دارد. با توجه به ملاحظاتی که لیزرل دارد، امروزه نسل دوم مدل‌یابی معادلات ساختاری به نام پی. ال. اس را می‌توان در شرایطی که حجم نمونه کم بوده و متغیرها حالت نرمال ندارند و مدل ساختاری نسبت به مدل اندازه‌گیری اهمیت بیشتری دارد، بکاربرد. در این پژوهش نیز با توجه به اینکه حجم نمونه کمتر از مقدار موردنیاز برای بکارگیری لیزرل است و همچنین اولویت مدل ساختاری نسبت به مدل اندازه‌گیری از رویکرد حداقل مربعات جزئی به مدل‌سازی معادلات ساختاری برگزیده شده است، پس از استخراج روابط میان ابعاد متغیرهای پژوهش، تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تأثیر بر کارراهه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری سنجیده شد که نتایج آن در شکل سه نشان داده شده است.



شکل 3 مدل ساختاری اجرا شده توسط نرم‌افزاری پی. ال. اس.



مقدار شاخص‌های تناسب نشان از برآزش مناسب مدل دارد. مقدار شاخص APC^1 (میانگین ضریب مسیر و نشان‌دهنده اینکه ضرایب موجود برای بیان روابط علی ارتباطی قابل تکرار هستند) برابر با 0/145 است که (ارزش پی)² آن کمتر از 0/001 است. همچنین شاخص ARS^3 (میانگین ضریب تعیین و نشان‌دهنده اینکه بخش اعظمی از واریانس داده‌ها با روابط موجود بیان شده است) نیز برابر 0/773 است که (ارزش پی) آن کمتر از 0/01 است. در نهایت شاخص $AVIF^4$ (متوسط عامل تورم واریانس و نشان‌دهنده کنترل هم‌راستایی چندگانه در مدل و برخورداری قابلیت اعتماد برآورد مدل در پیش‌بینی متغیر وابسته) برابر 6/279 است که کمتر از مقدار مجاز 5 می‌باشد.

شکل سه نشان‌دهنده بارهای عاملی (ضرایب B) و مقدار (ارزش پی) (سطح معناداری) برای تشخیص معنادار بودن روابط میان متغیرهای پژوهش است. مقادیر (ارزش پی) نشان داده شده هرگاه کمتر از سطح خطای 0/05 باشد، نشان‌دهنده اثر معناداری باشد، در غیر این صورت، یعنی زمانی که مقدار (ارزش پی) بیشتر از سطح خطای 0/05 باشد، بیانگر این است که اثر معناداری وجود ندارد. همان‌طور که مشخص است به غیر از رابطه تاکتیک حامی‌سازی ← مسیر حرفه‌ای که معنادار نمی‌باشند (مقدار ارزش پی) رابطه بیشتر از سطح خطای 0/05 می‌باشد، بقیه روابط با توجه به کمتر بودن مقدار (ارزش پی) از 0/05 معنادار می‌باشند. از این رو می‌توان گفت که با توجه به مقدار R^2 ، با یک واحد بهبود در تاکتیک‌های مدیریت تأثیر می‌توان شاهد 0/77 واحد بهبود در مسیر حرفه‌ای بود. همچنین نتایج رابطه تعدیل‌گری (ضرب برداری متغیر تعدیل‌گر در متغیر پیش‌بین و ایجاد متغیر جدید که خاصیت تعدیل‌گری در متغیر پیش‌بین لحاظ شده باشد) متغیرهای جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات با توجه به مقدار بارعاملی و (ارزش پی) در جدول 8 آورده شده است.

1. Average Path Coefficient
 2. P-Value
 3. Average R-Squared
 4. Average Variance Inflation Factor



جدول 8 بررسی تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر (جنسیت، سن، سابقه کار و تحصیلات)

نتیجه	(ارزش پی)	بار عاملی	رابطه	متغیر تعدیل‌گر
رد	0/39	0/01	تاکتیک خودشیرینی ← مسیر حرفه‌ای	سن
رد	0/13	-0/05	تاکتیک خودارتقای ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/36	-0/01	تاکتیک مثال‌آوری ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/10	-0/12	تاکتیک حامی‌سازی ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/14	-0/13	تاکتیک ارباب ← مسیر حرفه‌ای	
تأیید	0/01	-0/31	تاکتیک خودشیرینی ← مسیر حرفه‌ای	جنسیت
رد	0/43	0/00	تاکتیک خودارتقای ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/16	0/04	تاکتیک مثال‌آوری ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/45	0/00	تاکتیک حامی‌سازی ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/14	-0/35	تاکتیک ارباب ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/26	0/05	تاکتیک خودشیرینی ← مسیر حرفه‌ای	سابقه کار
رد	0/47	-0/00	تاکتیک خودارتقای ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/17	0/05	تاکتیک مثال‌آوری ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/23	-0/13	تاکتیک حامی‌سازی ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/16	0/11	تاکتیک ارباب ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/11	0/07	تاکتیک خودشیرینی ← مسیر حرفه‌ای	تحصیلات
تأیید	0/00	-0/13	تاکتیک خودارتقای ← مسیر حرفه‌ای	
تأیید	0/04	-0/12	تاکتیک مثال‌آوری ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/33	0/03	تاکتیک حامی‌سازی ← مسیر حرفه‌ای	
رد	0/10	-0/12	تاکتیک ارباب ← مسیر حرفه‌ای	

با توجه به نتایج جدول 8 مشخص است که تنها جنسیت رابطه تاکتیک خودشیرینی ← مسیر حرفه‌ای و تحصیلات رابطه‌های تاکتیک خودارتقای ← مسیر حرفه‌ای و تاکتیک مثال‌آوری ← مسیر حرفه‌ای را تعدیل نموده است. برای بقیه روابط با توجه به بیشتر بودن مقدار از 0/05، متغیرهای تعدیل‌گر نتوانسته‌اند روابط میان تاکتیک‌های مدیریت تأثیر و مسیر حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار دهند.



8- بحث و نتیجه‌گیری

بررسی ارتباط بین فرآیندهای حرفه‌ای موفقیت و استفاده از تاکتیک‌های نفوذ فرآیندی جالب و پویاست، زیرا تاکتیک‌های نفوذ سازمانی می‌تواند در پاسخ به چگونگی غلبه یافتن بر نقصان‌های آموزشی و حرفه‌ای قلمداد شده و در مواردی جایگزین آنها شود.

یافته‌های پژوهش حاضر الگوهای ارائه شده به وسیله محققانی همانند جونز و پیتمن (1982) و تدسچی و ملبورگ (1984) که روش‌های مدیریت تأثیر را در سطح خرد بررسی کرده و بر رفتارهای فردی تمرکز داشتند [13] و پژوهش عریضی سامانی و همکاران که رابطه کارراهه را با تعهد و اقتدار سازمانی بررسی کردند [49، صص 69-93]، همخوانی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش، پژوهش جاج و برتز (1994) که نفوذ رفتارهای سیاسی بر موفقیت مسیر حرفه‌ای را بیان می‌کند، مورد تأیید قرار می‌دهد که نتایج ارائه شده در مدل پژوهش با کار آنها مشابهت دارد.

مطالعات قبلی (اساکر¹، 2007؛ جونز و پیتمن، 1982) در زمینه مدیریت تأثیر تاکتیک ارباب را بسیار مؤثر می‌دانستند و حتی از نقش آن در تعیین سطح ارزیابی گروه گفته‌اند، در حالی که براساس داده‌های این پژوهش نقش تاکتیک ارباب در مسیر حرفه‌ای افراد به نسبت دیگر متغیرها متفاوت نیست، شاید دلیل این موضوع را ناشی از متغیرهای تعدیل‌گر چون تحصیلات دانست.

همان‌گونه که فریس و همکارانش (1994) بیان داشتند، مطالعه رفتارهای سیاسی و تاکتیک‌های اثرگذاری در سازمان در شرایطی که مدیران با وضعیت اقتصادی آشفته‌ای روبه‌رو هستند، از ضرورت‌های سازمانی است. اگرچه علاقه به پژوهش در زمینه مدیریت تأثیر در سازمان‌ها رو به افزایش است ولی نبود یک مقیاس واحد و فراگیر که از مبانی نظری و استدلال‌های منطقی برای تناسب با سازمان‌های مختلف برخوردار باشد، از مشکلات این مسیر است. رفتارهای تأثیرگذار در سطح فردی صورت می‌گیرند، اما اثر و پیامدهای آنها در سطح ساختاری و حتی فراتر از آن مشهود و هویداست. از این رو می‌توان گفت که تاکتیک‌های مدیریت تأثیر متفاوت بوده و در برخی از مهارت‌های جانبی ممکن است مورد نیاز باشند که

1. Schokker



برای اجرا و اثربخشی آنها مهارت‌های خاصی لازم است. درک و فهم مدیران از پویایی و پیچیدگی تاکتیک‌های مدیریت تأثیر ارزیابی آنها را متفاوت می‌کند، همراهی داده‌های تجربی و مبانی نظری با هم در این پژوهش می‌تواند سرآغازی برای استنباط‌های حرفه‌ای و مدیریتی از رفتار شاغلان سازمانی باشد.

این پژوهش درصدد بررسی تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تأثیر بر مسیر حرفه‌ای بود که براساس فرآیند کار فرضیه‌های پنجگانه‌ای که بر مبنای تاکتیک‌های پنجگانه مدیریت تأثیر شکل گرفته بودند، تأیید شدند. اگرچه فرضیه‌های پژوهش (بجز تأثیر تاکتیک حامی‌سازی بر مسیر حرفه‌ای) مورد تأیید قرار گرفتند ولی تأثیر این تاکتیک‌ها بر مسیر حرفه‌ای افراد زیاد نیست. بر همین مبنا هیچ تفاوتی در بین گروه‌های سنی و سوابق کاری متفاوت افراد وجود ندارد، در حالی که استفاده از تاکتیک خودشیرینی در بین زنان و مردان متفاوت است و تحصیلات افراد، آنان را در استفاده از تاکتیک‌های خودارتقای و مثال‌آوری برای تأثیرگذاری بر مسیر حرفه‌ای متفاوت کرده است.

جامعه آماری پژوهش - که از نهادهای فرهنگی و سازمان‌های برآمده از انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی است - بیانگر آن است که کمترین همبستگی میان خودشیرینی و بعد یادگیری وجود دارد. این ویژگی که شاغلان سازمان از رفتارهای نامطلوب در سازمان برای ارتقا و سایر اهداف خود استفاده نمی‌کنند، باید مورد توجه قرار گرفته و تقویت شود. شاغلان سازمان‌ها امروزه نیازمند عبارتهای مثبت و حمایت‌کننده هستند که روحیه حکیمانه آنها را پشتیبانی نماید، بیان عبارتهای صادقانه و خالصانه به تقویت مدیریت و جلوگیری از فساد و تقابل با افراد چاپلوس کمک می‌کند.

کارکنان تلاش می‌کنند که همواره از این تاکتیک‌ها برای نمایاندن و معرفی خود در سازمان استفاده کنند تا بتوانند بر فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان بیشتر مؤثر باشند و در مقابل سیستم‌های سازمانی و منابع انسانی به نحوی درصدد آن هستند که استفاده از این تاکتیک‌ها در سازمان به حداقل برسد. از این رو پیشنهاد می‌شود که مسیر حرفه‌ای و سیستم منابع انسانی به نحوی طراحی شوند که افراد تحت تأثیر این تاکتیک‌ها قرار نگیرند. استفاده از تکنیک‌های صریح و معیارهای عینی (برای کاربرد در زیر سیستم‌های پاداش، ارتقا و غیره) که جایگزین



تاکتیک‌های مدیریت تأثیر شوند، از جمله رویکردهایی است که مدیران سازمان‌ها می‌توانند برگزینند.

همان گونه که در یافته‌ها و تحلیل داده‌های پژوهش آمده است، تحصیلات عاملی مهم و اثرگذار برای شاغلان سازمان است. این متغیر به نسبت دیگر متغیرهای تعدیل‌گر بر رابطه آثار تاکتیک‌های مدیریت تأثیر بر مسیر حرفه‌ای نقشی تعیین‌کننده‌تر دارد. تحصیلات برای ارتقای شاغلان سازمانی نقش اساسی دارد. افراد تحصیل‌کرده در مقایسه با دیگر همکاران خود با استفاده از دانش خود و حتی تجربه دیگران، رفتارهایی را در سازمان برمی‌گزینند که به اصطلاح «تجربه حرفه‌ای»¹ نامیده می‌شود. آموزش مدیران و سرپرستان در استفاده از تاکتیک‌های مطلوب و مؤثر مدیریت تأثیر و جلوگیری از رفتارهای نامطلوب و گرایش به اعتدال و عقلانیت و تقویت استانداردهای اخلاقی از مواردی است که در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد، زیرا با توجه به فرهنگ کنونی سازمان، به وسیله آموزش می‌توان از رفتارهای افراطی و مخرب که موجب آسیب رساندن به شخصیت افراد می‌شود، جلوگیری کرد. و در پایان آنکه این پژوهش می‌تواند سرآغازی برای به‌کارگیری و سودمندی طبقه‌بندی‌های مختلف تاکتیک‌های مدیریت تأثیر در سازمان باشد.

9- منابع

- [1] Drucker P. F.; "How to manage the boss"; *The Wall Street Journal*, August: 16, 1986.
- [2] Westphal J. D., Graebner M. E.; "A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards"; *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 2010.
- [3] Westphal J. D.; "Commentary an impression management perspective on job design: The case of corporate directors"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 2010, pp: 319-327.



- [4] Ferris G. R., Fedor D. B., King T. R.; "A political conceptualization of managerial behavior"; *Human Resource Management Review*; Vol. 4, Issue 1, 1994, pp: 1-34.
- [5] Zhou H.; "Effects of impression management on performance ratings and customer perceptions"; A Thesis for the Degree of Master of Science (Administration) at Concordia University Montreal, Quebec, Canada, 2011, pp: 1-18.
- [6] Erdogan I.; "Development of a scale to measure impression management in job"; *Interviews' World Journal of Social Sciences*, Vol. 1. No. 5, 2011, pp: 82-97.
- [7] Kreitner R., Kinicki A.; "*Organizational behavior*"; 5th ed. McGraw-Hill, 2001.
- [8] رضائیان ع.؛ مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان؛ تهران: سمت، چاپ هشتم، 1392.
- [9] Schlenker B. R.; "Impression management: The self concept, social identity and interpersonal relations"; *Monterey, CA: Brooks/Cole*, 1980.
- [10] Schlenker B. R., Weigold M.; "Interpersonal process involving impression management"; *Annual Review of Psychology*, Vol. 43, 1992, pp: 133-168.
- [11] Bozeman D. P., Kacmar K. M.; "A cybernetic model of impression management processes in organizations"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, 1997, pp: 9-30.
- [12] Wayne S. J., Liden R. C.; "Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study"; *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995, pp: 232-260.
- [13] Amin M. A., William L. G., Joseph G. P. P.; "A taxonomy of organizational impression management tactics"; *Advances in Competitiveness Research*, No. 1, Vol. 7, 1999.
- [14] Manzardo A. E.; "Impression management and economic growth: The case of the Thakalis of Dhaulagiri zone"; *Kailash*, Vol. 9, No. 1, pp: 45-60. Available: www.dspace.cam.ac.uk/handle/1810/227249, 1982.
- [15] Harris K. J., Kacmar K. M., Zivnuska S., Shaw J. D.; "The impact of political skill on impression management effectiveness"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, 2007, pp: 278-285.

- [16] Ashford S. J., Northcraft G. B.; "Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 53, 1992, pp:310-334.
- [17] Ferris G. R., Judge T. A., Rowland K. M., Fitzgibbons D. E.; "Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 58, 1994, pp:101-135.
- [18] Kacmar K., Delery J. E., Ferris G. R.; "Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment decisions"; *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 22, 1992, pp:1250-1272.
- [19] Wayne S. J., Green S. A.; "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior"; *Human Relations*, Vol. 46, 1993, pp: 1431-1440.
- [20] Judge T. A., Bretz R. D.; "Political influence behavior and career success"; *Journal of Management*, Vol. 20, 1994, pp: 43-65.
- [21] Uziel L.; "Look at me, I'm happy and creative: The effect of impression management on behavior in social presence"; *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.36, No. 12, 2010, pp: 1591-1602.
- [22] فرهنگی ع.ا، ملکی م.ح، فتاحی م.، واثق ب.؛ بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت تأثیر و پیامدهای آن؛ *مدرس علوم انسانی*، دوره 14، شماره 3، صص: 173-194، 1389.
- [23] Bolino M. C., Turnley W. H.; Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy; *Organizational Research Methods*, Vol. 2, 1999, pp: 187-206.
- [24] Mowday R. T.; "The exercise of upward influence in organizations"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, pp: 137-156.
- [25] Tedeschi J. T., Melburg V.; Impression management and influence in the organization"; In S.B. Bacharach & E.J. Lawler (Eds.) *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 3, 1984, pp: 31-58.
- [26] Jones E. E., Pittman T. S.; "Toward a general theory of strategic self-presentation; In J.Suls (Ed.), *Psychological Perspectives on The Self*, Vol. 1,



1982, pp: 231-262.

- [27] Zhou H.; "Effects of impression management on performance ratings and customer perceptions"; A Thesis for the *Degree of Master of Science (Administration)* at Concordia University Montreal, Quebec, Canada, 2011.
- [28] Bolino M. C., Kacmar K. M., Turnley W. H., Glistrap J. B.; A multi-level review of impression management motives and behaviors; *Journal of Management*, Vol. 34, 2008, pp: 1080-1109.
- [29] Rosenfeld P., Giacalone R. A., Riordan C. A.; *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*; London: Rutledge, 2013.
- [30] Ettington D. R.; "Successful career plateauing"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, 1998, pp: 72-88.
- [31] Higgins J. M.; "Life and career planning"; *Human Relations-Behavior at Work (2nd ed.)*, New York: Random House, 1987.
- [32] Jan Z.; "Career development in a learning organization"; A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of PH.D. *HRD, Sociology*, Peshawar University, 2010.
- [33] Kramer W. M.; "Training and education"; In J. R. Batchler & T. F. Brennan (Eds.), *the fire chief's handbook (5th ed.)*, pp. 325-354). Saddle Brook, NJ: Penn Well Publishing Company, 1995.
- [34] Hall D. T., Heras M. I.; "Commentary reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 2010, pp: 448-462.
- [35] Arthur M. B., Khapova S. N., Wilderom C.; "Who are the gatekeepers of career success?"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2, 2005, pp: 177-202.
- [36] Iau J. B., Shani A. B.; "*Behavior in organizations: An Experiential Approach*"; 5th ed. IRWIN- Homewood, Boston, USA, 1992.
- [37] Thompson A., Shockley C.; "Developing youth workers: Career ladders for sector stability"; *Children and Youth Services Review*, Vol. 35, 2013, pp: 447-452.



- [38] ShiptonH., SillinceJ.; "Organizational learning and emotion: Constructing collective meaning in support of strategic themes"; *Management Learning*, 0.0. 2012, pp: 1-18.
- [39] Barrick M.R., MountM.K.; "The big five personality dimensions and job performance: A meta- analysis"; *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, 1991, pp:1-26.
- [40] عباس پورع؛ مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)؛ تهران: سمت، چاپ هفتم، 1392.
- [41] JohnsonS. M., SivadasE., KashyapV.; "Response bias in the measurement of salesperson orientations: The role of impression management"; *Industrial Marketing Management*, No. 38, 2009, pp: 1014- 1024.
- [42] ZivnuskaS. , KacmarK. M., WittL. A., CarlsonD. S., BrattonK.; "Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance"; *Journal of Organizational Behavior*, No: 25, 2004, pp: 627–640.
- [43] BolinoM. C.; "Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations"; *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 5, 2007, pp: 819-835.
- [44] JainA. K.; "Moderating effect of impression management on the relationship of emotional intelligence and organizational citizenship behavior"; *Institute of Behavioral and Applied Management*, 2012, pp: 86- 107.
- [45] HalbeslebenJ.R.B, BowlerW.M., BolinoM.C., Turnley; "Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior"; *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40, No. 6, 2010, pp. 1450–1489.
- [46] MaatM.T., HeylenD.; "Turn management or impression management?"; IVA, LNAI 5773, pp: 467–473.
- [47] ChengJ. W, ChiuW. L., Tzeng G.H.; "Do impression management tactics and/or supervisor-subordinate guanxi matter?"; *Knowledge-Based Systems*, Vol. 40, 2013, pp:123–133.



- [48] AdekolaB.; "Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of nigerian bank employees"; *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.2, 2011, pp: 100-112.
- [49] ChenT., ChangP., YehC.;"A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel"; *Career Development International*, Vol. 9, No. 4, 2004, pp: 424-437.
- [50] عریضی سامانی ح.، ذاکر فرد م.؛ نوری ا.؛ رابطه کارراهه شغلی با اقتدار شغلی و تعهد سازمانی: بررسی موردی کارکنان زن و مرد واحدهای پژوهش و توسعه شرکت‌های صنعتی؛ مطالعات اجتماعی روانشناختی زنان، سال 7، شماره 1، 1388.
- [51] LondonM.; "Toward a theory of career motivation"; *Academy of Management Review*, Vol. 8, 1983, pp:620-630.
- [52] GrunigJ. E.; "Image and substance: From symbolic to behavioral relationships"; *Public Relations Review*, Vol. 19, 1993, pp: 121-139.
- [53] HallD. T.; *Careers in and out of organizations*; London: Sage, 2002.
- [54] KipnisD., SchmidtS. M., WilkinsonI.; "Intraorganizational influence tactics:Explorations in getting one's way";*Journal of Applied Psychology*, Vol. 65,No.4, 1980, pp: 440-452.

رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی

مهشید قریب پور^{1*}، معصومه عارف²، میثم لطیفی³

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
- 2- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
- 3- استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

پذیرش: 1393/10/29

دریافت: 1392/5/27

چکیده

پژوهش‌های متعدد پیرامون مبحث کسب و کارهای خانوادگی نشان داده است که این کسب و کارها به طور عمده از عمر طولانی مدت برخوردار نبوده و با موانعی برای بقای خود مواجه‌اند. جانشین‌پروری به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های این کسب و کارها مطرح است. پژوهش حاضر ضمن استخراج فرآیند جانشین‌پروری در این کسب و کارها، دو متغیر مستقل سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان را به عنوان عوامل تأثیرگذار در نظر گرفته و چنین فرض کرده است که این دو، رابطه مثبت و معناداری با فرآیند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی دارند. در این پژوهش کاربردی هدفمند و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش از طریق توزیع پرسشنامه در سطوح مختلف سازمانی در 45 کسب و کار، مورد سنجش قرار گرفته و تأیید شدند. در نهایت پیشنهاد شد



مدیران ارشد کسب‌وکارهای خانوادگی شخصاً به فرآیند جانشین‌پروری بپردازند و نیز سبک رهبری خود را مطابق با بلوغ کارکنان انتخاب کنند.

واژه‌های کلیدی: بلوغ سازمانی، سبک رهبری، جانشین‌پروری، کسب‌وکارهای خانوادگی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

1- مقدمه

بررسی مسائل مربوط به کسب‌وکارهای خانوادگی برای محققان قابل توجه و برای دولت‌مردان قابل تأمل است. بیش از 35 درصد از 500 شرکت فورچون را کسب‌وکارهای خانوادگی تشکیل می‌دهند. در آمریکا 50 درصد تولید خالص داخلی، 60 درصد اشتغال‌زایی و 78 درصد شغل‌های جدید در دست کسب‌وکارهای خانوادگی است [1]. یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که کسب‌وکارهای خانوادگی با آن مواجه‌اند، انتقال مالکیت و مدیریت از یک نسل به نسلی دیگر است [2، صص 256-269]. پژوهش‌های مرتبط، دیگر معضل اصلی این شرکت‌ها را حیات کوتاه‌مدت می‌داند و یکی از مهم‌ترین عوامل را در این راستا برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری معرفی می‌نماید. آمار تکان‌دهنده‌ای نشان می‌دهد که تنها 15 درصد کسب‌وکارهای خانوادگی به نسل دوم و 30 درصد به نسل سوم منتقل می‌شوند [3، صص 44-54]. علی‌رغم اثبات تجربی اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بالا بردن احتمال موفقیت عملیات جانشینی، پژوهش‌ها به نبود برنامه‌ای منسجم در حوزه جانشین‌پروری اشاره دارند [2، صص 256-269].

بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی نیز در حال گذار و انتقال سرپرستی از نسل اول با ویژگی «تجربه و تبحر» به نسل دوم با ویژگی «تخصص» هستند. آنها با داشتن تخصص‌های مورد نیاز بر مناصب سازمانی تکیه می‌زنند در حالی که فاقد تجربه‌های لازم هستند [4، صص 17-31]. از سوی دیگر جانشین شدن مؤسس با مدیر ارشدی دیگر و گذار از نسلی به نسلی دیگر، خود موجب کاهش سوددهی است [5، صص 643-655]. مجموعه این عوامل چنین پیش می‌روند که مؤسسان، علی‌رغم کهولت سن از بازنشستگی خود سرباز می‌زنند تا آنجا که آنها را به طور رسمی مجبور به ترک سازمان می‌کنند. بسیاری نیز حتی بعد از ترک تصدی



خود به طور غیر مستقیم در کنترل کسب و کار دخالت دارند تا موفقیت خود را تضمین نمایند [6، صص 348-368].

ادبیات موضوعی اندکی پیرامون بحث جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی در دنیا [7، صص 26-39] و ایران وجود دارد. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی ادبیات نظری پیرامون موضوع کسب و کارهای خانوادگی و ارزیابی فرآیند جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی شکل می گیرد. در ادامه با بیان کلیاتی از کسب و کارهای خانوادگی به تدوین و تبیین فرآیند جانشین پروری در آنها پرداخته و در نهایت با بکارگیری دو متغیر تأثیرگذار سطح بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران مدلی جهت سنجش این فرآیند تدوین می گردد. نیز ضمن بررسی سبک رهبری مدیران 45 کسب و کار خانوادگی فعال در استان خراسان رضوی، سطح بلوغ سازمانی کارکنان آنها را سنجیده و در نهایت رابطه این دو متغیر را با فرآیند جانشین پروری بیان می گردد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها جزء پژوهش های میدانی است که برای تجزیه و تحلیل داده های آماری از روش معادلات ساختاری استفاده می شود.

2- مبانی نظری پژوهش

مفهوم کسب و کارهای خانوادگی برای نخستین بار در اوایل دهه 1980 وارد علوم مدیریت و اقتصاد شد، درحالی که هم پوشانی «کسب و کار» و «خانواده» مشخصه اصلی آن بود. پیش از آن، کسب و کارهای خانوادگی تنها به وسیله جامعه شناسان مورد تحلیل قرار می گرفت. سه عامل مهم خانواده، مالکیت و مدیریت، شکل دهنده کسب و کار خانوادگی هستند [8، صص 135-142]. براساس تعریف هندلر¹ (1989) از کسب و کار خانوادگی، آن را به مثابه سازمانی تبیین نموده که اصلی ترین تصمیم های آن، خصوصاً انتقال و جایگزینی رهبری، تحت تأثیر و نفوذ اعضای یک یا چند خانواده قرار دارند که در مالکیت یا مدیریت آن سازمان، نقش اصلی را بر عهده دارند [9، صص 4-9].

1. Handler



به طور مشابه پوت زیوریس¹ (2000) نیز کسب‌وکار خانوادگی را کسب‌وکارهایی می‌داند که فعالیت‌های اجرایی (مدیریتی و مالی) و عملیاتی آنها بر عهده اعضای یک یا چند خانواده بوده و تصمیم‌های استراتژیک و سرنوشت‌ساز شرکت توسط آنها اتخاذ می‌شود. از دیگر سو آسترانچان² (2002) عقیده دارد کسب‌وکار خانوادگی، سازمانی است که در آن خانواده، کنترل مشهود و قدرتمندی بر جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان داشته و در مقابل آن، کسب‌وکار نیز سهم بسزایی در ثروت و شهرت خانواده دارد؛ به عبارت دیگر شرکت خانوادگی شرکتی است که یک فرد در آن بر همه سهام‌داران اعمال کنترل می‌کند. این فرد باید به اندازه‌ای سهام در اختیار داشته باشد که بتواند حداقل 20 درصد از کل حق رأی‌ها را به خود اختصاص دهد و نسبت به سایر سهام‌داران حق رأی بیشتری داشته باشد. در شرکت‌های کوچک معمولاً اعضای یک یا چند خانواده مدیران ارشد را تشکیل می‌دهند [10، صص 38-45].

وزارت تجارت و صنعت انگلستان در سال 2004 میلادی کارگروه کارآفرینی خانواده را پایه‌گذاری کرد. این کارگروه برای تشریح کسب‌وکار خانوادگی سه ویژگی عمده را مطرح می‌کنند که عبارتند از:

- الف) حق رأی عمده در این کسب‌وکارها در اختیار شخصی است که این کسب‌وکار را پایه‌گذاری نموده یا از طریق همسر، والدین، فرزند و ... به او به ارث رسیده است.
- ب) حداقل یک نفر نماینده از خانواده در مدیریت و یا اداره شرکت دخالت دارند.
- ج) افرادی و یا خانواده‌هایی که مؤسس یا پایه‌گذار شرکت هستند، حداقل 25 درصد از حق رأی کل سرمایه را در اختیار دارند و یک نفر عضو هیأت مدیره از اعضای این خانواده‌ها است. در دهه 1980 بررسی ساختار و ماهیت این کسب‌وکارها به مذاق اقتصاددانان و مدیران خوش آمد و نتایج پژوهش‌های آنها نشان داد ساختار این شرکت‌ها ساختاری پیش‌برنده به سوی ساختارهای پیشرفته سازمانی (به خصوص تکنوکراسی) می‌باشد. کسب‌وکارهای خانوادگی عامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار و نیز رشد و توسعه اقتصادی در بسیاری از کشورهای جهان است [11، صص 2-20].

1. Pout Ziouris
2. Astrachan



بسیاری از محققان تفاوت اصلی کسب‌وکارهای خانوادگی از غیر خانوادگی را در رسالت آنها می‌دانند. افزایش ثروت به منظور به حداکثر رساندن ارزش‌های بلندمدت رسالت کسب‌وکارهای خانوادگی است، در حالی که کسب و کارهای غیر خانوادگی به دنبال افزایش درآمد با نگرشی کوتاه‌مدت برای کسب رضایت سهام‌داران است [12، صص 3-5]. از این رو پژوهش‌های اندرسون و ریب¹ (2003) نشان داده است که کسب‌وکارهای خانوادگی در مقایسه با سایرین عملکرد بهتری در بازاریابی و حسابداری داشته و از موقعیت رقابتی بهتری برخوردار بودند. نکته جالبی که کپنر (1983) آن را کشف کرد نشان می‌دهد که این کسب‌وکارها در مقایسه با سایرین کمتر سودگرا هستند و توجه آنها بیشتر روی ارضای نیازهای احساسی کارمندان خود است.

آمار و مستندات نشان می‌دهند که درصد کمی از این شرکت‌ها برای نسل دوم و سوم باقی می‌مانند [13، صص 1301-1327]. پژوهش‌های نخستین پیرامون موانع رشد و ماندگاری این شرکت‌ها به موضوع «جانشین‌پروری» اشاره کرده‌اند [11، صص 2-20]. کارشناسان بکارگیری برنامه‌های جانشین‌پروری و انتخاب جانشین مناسب را راه‌حل تأثیرگذاری برای حل این مشکل می‌دانند. پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده است که در اغلب کسب‌وکارهای خانوادگی، آماده‌سازی برای جانشینی وجود ندارد و مدیرعامل فکر می‌کند فرزندش به طور قطع روزی به او ملحق خواهد شد [9، صص 4-9].

استاورو² نخستین محقق بود که به مطالعه‌ای جامع و نظام‌مند در مورد عوامل تأثیرگذار بر نیت نسل آینده برای ادامه کار کسب‌وکار خانوادگی و در حقیقت جانشینی پرداخت و نشان داد چهار عامل اصلی، نیت و عمل فرد را برای جانشینی تحت تأثیر قرار می‌هند: عوامل شخصی، خانوادگی، کسب‌وکار و بازار [8، صص 135-142]. در ایران نیز تاکنون پژوهش‌های معدودی در موضوع کسب‌وکار خانوادگی انجام پذیرفته است. در سال 1387 نادر سید امیری به بررسی عوامل مؤثر بر رشد کسب‌وکار خانوادگی پرداخته است و احمدپور و سمیع‌زاده (1386) نیز در مطالعه‌ای تطبیقی به بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد کسب‌وکار خانوادگی با نمونه آماری 160 شرکت پرداخته‌اند.

1. Anderson & Reeb
2. Stavrou



از سوی دیگر در مبحث جانشین پروری بسیاری از پژوهش‌ها نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سال‌های آینده دارد. دیگر کارشناسان مدیریت معتقدند که مبحث جانشین پروری مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروز با آن درگیرند [1].

هدف اولیه مدیریت جانشین پروری تأمین مستمر و عرضه استعداد‌های انسانی سازمان است. همچنین منجر به تدوین استانداردهای عملکردی مناسب و حفظ و نگهداری افراد کلیدی سازمان می‌شود. دومین هدف آن، ارائه خدمت به کارکنان است تا بتوانند از فرصت‌های توسعه مهارت‌های خود به صورت هدفمند برخوردار شوند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری کوششی سنجیده و سامانمند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد [14، صص 87-114]. به بیانی ساده‌تر مدیریت جانشین پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان عالی‌رتبه مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت [15].

با بررسی مدل‌های جانشین پروری می‌توان به این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرآیند جانشین پروری در سازمان‌ها متفاوت است اما اغلب سازمان‌ها در ماهیت از یک رویه مشخص استفاده می‌کنند. ترسیم مدل قابلیت‌ها، ارزیابی چند جانبه (360 درجه)، سیستم مدیریت عملکرد، به‌سازی افراد مستعد و ایجاد خزانه‌های استعداد از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در بیشتر مدل‌های جانشین پروری دیده می‌شوند. با توجه به اینکه جانشین پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای بکارگماری در مناصب بدون شاغل آتی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیران ارشد قرار دارد [16، صص 249-265]، باید فرآیند جامعی برای جانشین پروری در سازمان‌های مختلف و به‌خصوص کسب‌وکارهای خانوادگی تدوین کرد.

کسب‌وکارهای خانوادگی به اقتضای ماهیت وجودی خود تا حدودی برای مناصب کلیدی خود برنامه‌ریزی کرده و از جایگزینی‌های فوری و بدون برنامه اجتناب می‌کنند. جانشین‌ها بیشتر از کارکنان شرکت بوده و معمولاً از نظر خانوادگی به مدیران ارشد بسیار نزدیک هستند. به این ترتیب فرآیند جانشین پروری رسمی یا غیر رسمی عبارت است از [2، صص 256-269]؛ 17:269، صص 389-413:



- 1- شناسایی کلیدی‌ترین و مهم‌ترین نقش‌ها، شغل‌ها و مناصب
- 2- تعیین مهم‌ترین مسئولیت‌ها و وظایف آنها
- 3- شناسایی توانمندترین نیروها برای قرار گرفتن در آن شغل‌ها
- 4- تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های توانمندسازی و آماده‌سازی افراد منتخب
- 5- ارزیابی دوره‌ای و بازخورد نتایج

از آن جایی که پژوهش‌های اندکی در مورد جانشین‌پروری کسب‌وکارهای خانوادگی انجام گرفته است، شناسایی سایر متغیرهای اثرگذار یا اثرپذیر بر این رابطه مشکل می‌نماید. در یکی از معدود پژوهش‌های این حوزه فیلیس (2011) به بررسی عوامل رفتاری جانشین‌پرور و جانشین پرداخته و چنین نتیجه گرفت که بهترین جانشین‌پرور همان مدیر است. همچنین به تناسب رفتار جانشین‌پرور با شخصیت جانشین اشاره کرده است. از این رو با توجه به نتایج پژوهش فیلیس، سبک رهبری مدیران به عنوان بهترین جانشین‌پروران مهم‌ترین رفتار سازمانی مدیران در نظر گرفته شد و از آن جایی که پژوهش‌های چندی بر تناسب سبک رهبری و بلوغ سازمانی کارکنان تأکید کرده‌اند، بلوغ سازمانی به عنوان دیگر متغیر این مدل انتخاب شد. در ادامه با بررسی دو متغیر بلوغ سازمانی کارکنان و سبک‌های رهبری مدیران، مدل ارزیابی تدوین خواهد شد.

بلوغ یا سطح آمادگی کارکنان در سازمان بنا بر نظر هرسی و بلانچارد تابعی از سه عامل مهم سطح تحصیلات و تخصص، سطح زندگی و تجربه کاری بوده و دارای دو بخش اصلی است: توانایی و تمایل. توانایی به معنای داشتن تجربه و مهارتی می‌باشد که فرد یا گروه برای یک تکلیف یا فعالیتی خاص داراست. تمایل به معنای میزان اطمینان، تعهد و انگیزه‌ای است که فرد یا گروه برای انجام موفقیت‌آمیز یک تکلیف یا فعالیتی خاص در خود احساس می‌کند [18]. هرسی و بلانچارد آمادگی یا بلوغ را در قالب‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند: «ناتوان و بی‌میل»، «ناتوان و مایل»، «توانا اما بی‌میل»، «توانا و مایل» [19].

به موجب تئوری دوره زندگی همچنان که سطح بلوغ زیردستان یک مدیر بالا می‌رود، شیوه رهبری مناسب ضمن افزودن بر مراعات، نه فقط مستلزم ساخت‌دهی (وظیفه) هر چه کمتری است بلکه تا حد امکان کاهش حمایت اجتماعی - عاطفی (روابط) را لازم می‌شمارد. سبک و



شیوه رهبری هر فرد عبارت است از الگوی رفتاری آن فرد زمان نفوذ در فعالیت‌های دیگران که براساس برداشت دیگران از رفتار او قرار دارد [20:21، صص 12-26].

مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوتی را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ سازمان و نیز بلوغ سازمانی کارکنان خود برگزیند [18]. برخی محققان مدیریت اعتقاد دارند که اختلاف اساسی بین سازمان موفق و نا موفق در شیوه رهبری آنهاست [23].

صاحب‌نظران رهبری در مرور سبک‌های رهبری به بیش از 50 سبک اشاره کرده‌اند [3، صص 44-54]. پژوهش‌های تجربی نشان دادند که «یک بهترین سبک» وجود ندارد که همیشه اثربخش باشد [24]. به بیانی دیگر گروه‌های متفاوت کارکنان به سبک‌های رهبری متفاوتی نیاز دارند [25، صص 163-183]. در همین رابطه پال هرسی و کنت بلانچارد نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت را به عنوان یکی از اصلی‌ترین نظریه‌های مکتب اقتضایی چنین بیان کردند: «سبک رهبری موفق همراه با میزان بلوغ زیردستان تغییر می‌کند». این نظریه عقیده دارد که مدیر و پیروان او در دو بعد وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی از چهار مرحله (گونه‌ای از چرخه زندگی) عبور می‌کنند: دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی [22، صص 23-37].

در مورد ارتباط دو متغیر سبک رهبری و بلوغ سازمانی پژوهش‌های چندی هم در داخل و هم در خارج از کشور صورت گرفته است، برای مثال سید جواد و همکارانش (1384) در پژوهشی با موضوع بررسی سبک رهبری و بلوغ سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل به این نتیجه رسیدند که مدیران عالی بیمارستان اغلب دارای شیوه رهبری آمرانه هستند و مهم اینکه سبک رهبری خویش را بدون توجه به سطح بلوغ کارکنان تحت نظارت خویش برگزیده بودند. نتایج پژوهش قوچانی و قوچانی (1391) نشان از این است که کارکنان شرکت‌های تولیدی از نظر بلوغ در سطح نابالغ قرار گرفته و سبک رهبری آنها نیز متناسب سطح بلوغ آنها بوده است.

سبک رهبری در کسب و کارهای خانوادگی در کمتر پژوهشی مورد بررسی قرار گرفته است. کارنی (2005) قدرت کارآفرینانه کسب‌وکار خانوادگی را از شخصیت رهبر آن منبعث می‌دانند. وی به فردگرایی این رهبران اشاره می‌کند و از اختیار نامحدود آنها سخن می‌گوید [26، صص 95-135].



3- روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های میدانی است. گردآوری اطلاعات در این پژوهش به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. 106 کسب‌وکارهای خانوادگی استان خراسان رضوی به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. در انتخاب این کسب‌وکارها از تعاریف ذکر شده در ادبیات پژوهش، استفاده شد و در نهایت کسب‌وکارهایی با ویژگی‌های زیر به عنوان جامعه آماری این پژوهش شناخته شدند:

1- رئیس هیأت مدیره و یا نایب‌رئیس وی با حداقل یکی دیگر از اعضای هیأت مدیره رابطه خویشاوندی نزدیک داشته باشند، به گونه‌ای که بیش از نیمی از اعضای هیأت مدیره با یکدیگر رابطه خویشاوندی داشته باشند.

2- منظور از اعضای هیأت مدیره در این پژوهش اولین مدیران (مؤسسان) شرکت می‌باشد.

3- شرکت حداقل هفت سال پیش به ثبت رسیده باشد و تاکنون از نظر اقتصادی فعال باشد (به دلیل اینکه این کسب‌وکارها جزء کسب و کارهای کوچک و متوسط به حساب می‌آیند و براساس اعلام مؤسسه کسب‌وکارهای کوچک آمریکا¹، بیش از 50 درصد آنها در سال اول فعالیت و بیش از 95 درصد آنها در پنج ساله نخست فعالیت شکست می‌خورند).

4- تعداد کارکنان شرکت (پاره وقت و تمام وقت) بیش از 50 نفر و کمتر از 500 نفر باشد. با در نظر گرفتن شرایط فوق حدود 106 کسب‌وکار خانوادگی شامل شرکت‌های سهامی خاص، تعاونی‌ها، شرکت‌های با مسئولیت محدود و مؤسسات (با همکاری اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی و اداره ثبت شرکت‌ها) تا پیش از انجام پژوهش شناسایی شدند که به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته می‌شوند. سپس برای تحقق اهداف پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد 45 کسب‌وکار خانوادگی فعال در استان خراسان رضوی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها بین سطوح مختلف سازمانی این 45 کسب‌وکار توزیع گشت. در نمونه‌گیری هدفمند، قصد محقق انتخاب مواردی است که با توجه به هدف پژوهش بتواند اطلاعات مکفی در اختیار محقق قرار دهند [27، صص 457-476].

1. U.S Small Business Administration



پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های پرسشنامه شامل مدیران ارشد شرکت‌ها و با استعدادترین کارمندان زیردست آنها بودند که با توجه به دانش و مهارت و تخصص (شایستگی)¹ آنها احتمال اینکه روزی به جایگاه مدیر ارشد برسند، وجود داشت. از آن جایی که مدیران ارشد درگیرترین افراد با چالش جانشین‌پروری می‌باشند، از این رو مناسب‌ترین افراد برای پاسخ دادن در این زمینه هستند. شناسایی با استعدادترین کارمند هر کسب‌وکار با پاسخ مدیران ارشد به مجموعه‌ای از سؤال‌ها با این مضمون تعیین شد:

«کدام یک از کارکنان خود را با توجه به دانش، مهارت و تخصص وی، لایق پست مدیریت ارشد می‌دانید؟»

شاخص‌های سه‌گانه بالا که تشکیل‌دهنده شایستگی فرد در سازمان می‌باشد، بسیار فراگیر بوده و شاخص‌ها برای این پژوهش از مطالعه بیکر و همکاران (2006) استخراج شد. اگرچه محدودیتی در معرفی کارمند توسط مدیر وجود نداشت، اما هیچ یک از آنها بیش از 3 نفر را معرفی نکردند. برخی نیز پاسخی برای این سؤال نداشتند. پس از شناسایی با استعدادترین کارمندان از سوی مدیران، پرسشنامه‌های مربوط به آن بین کارمندان با استعداد توزیع شد. به این ترتیب تعداد 72 پرسشنامه بین مدیران ارشد و تعداد 135 پرسشنامه بین کارمندان توزیع شد. با توزیع پرسشنامه بین گروه نمونه اولیه برای کسب روایی و پایایی پرسشنامه، شاخص هولتر² در مدل معادلات ساختاری به ترتیب تعداد 78 و 122 نمونه پرسشنامه را کافی نشان داد.

با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری ضمن تحلیل داده‌ها برای اثبات فرضیه‌ها، مدل ساختاری پژوهش نیز مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور بررسی‌های آماری از دو نرم‌افزار Spss و آموس استفاده شد.

پژوهشگران برای فهم بهتر قلمرو پژوهش نیاز به استفاده از چند متغیر مشاهده شده دارند. استفاده از تعدادی محدودی متغیر برای فهم پدیده‌های پیچیده، محدودکننده است. مدل معادلات ساختاری اجازه می‌دهد که پدیده‌های پیچیده مدل شده و مورد آزمون قرار گیرد [28]. از آن جایی که این پژوهش چند متغیر مشاهده شده داشت و بنا به ماهیت مدل

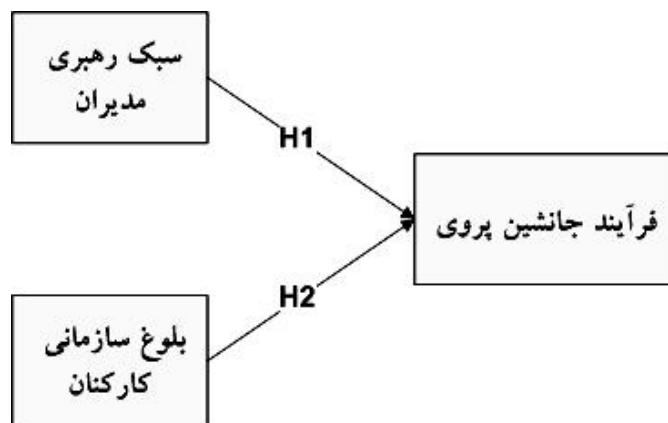
1. Knowledge+ Skill+ Ability= Competency
2. Hoetler

متغیرهای مکنون نیز وجود دارند (که به علت نبود ادبیات نظری کافی شناسایی آنها مقدور نبوده است)، از این رو روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. با توجه به ادبیات پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل تدوین می‌شوند:

فرضیه 1: بین سبک رهبری مدیران و بکارگیری فرآیند جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه 2: بین بلوغ سازمانی کارکنان و بکارگیری فرآیند برنامه‌های جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

مدل مفهومی پژوهش در شکل 1 ملاحظه می‌شود.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش

برای گردآوری اطلاعات، دو پرسشنامه مجزا برای مدیران ارشد و کارکنان تدوین شد. پرسشنامه مدیران ارشد در بخش عمومی شامل 5 سؤال جنسیت، رشته تحصیلی، سن، تخصص، سابقه کاری و در بخش تخصصی شامل 16 سؤال از پیاده‌سازی فرآیندهای جانشین‌پروری ذکر شده در پرسشنامه بر مبنای طیف پنج‌گانه لیکرت است. به منظور تعیین انواع برنامه‌ها برای هر مرحله از فرآیند در کسب‌وکارهای خانوادگی مطالعه‌ای اکتشافی به صورت مصاحبه با مدیران منابع انسانی و اساتید صاحب‌نظر



صورت گرفت. در نهایت با استفاده از نظر کارشناسان و خبرگان، برنامه‌های مختلف برای هر مرحله از فرآیند جانشین‌پروری برای سنجش به صورت سؤال در آمدند. پرسشنامه کارکنان نیز از دو بخش سؤال‌های عمومی و تخصصی تشکیل شده است. بخش تخصصی که شامل 20 سؤال سنجش سبک رهبری از دیدگاه کارکنان و 16 سؤال سنجش بلوغ سازمانی کارکنان از دیدگاه خود آنها بر مبنای طیف پنجگانه لیکرت است. برای سنجش سبک رهبری سؤال‌های پرسشنامه تعیین سبک رهبری هرسی و بلانچارد مورد اقتباس قرار گرفت. جمع امتیازها برای هر فرد نشانگر یکی از سبک‌های رهبری دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی می‌باشد. برای تعیین میزان بلوغ کارکنان پرسشنامه‌های موجود بررسی شد و تلفیقی از سؤال‌های آنها برای سنجش میزان بلوغ بکار رفت. در هر دو پرسشنامه از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت و نمره‌دهی در مبنای 100 استفاده شد. میانگین امتیازهای زیر 25 برای هر فرد نمایانگر بلوغ سطح 1، امتیازهای بین 25-50 سطح 2، امتیازهای بین 50-75 سطح 3، امتیازهای بین 75-100 سطح 4 می‌باشد.

برای تعیین پایایی ابزار مورد استفاده از آلفای کرونباخ استفاده شد که در پرسشنامه اول با ضریب 0/776 و در پرسشنامه دوم با ضریب 0/812 از پایایی بالایی برخوردار بود.

برای سنجش روایی سازه از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. از سویی با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش حاضر دارای ابعادی هستند که برای هریک از ابعاد سؤال‌هایی طراحی شده، لازم است تحلیل عاملی تأییدی در دو مرتبه اول و دوم صورت پذیرد. پس از تهیه پرسشنامه‌های اولیه و توزیع بین گروه نمونه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، سؤال‌های با ضریب روایی کمتر از 0/3 حذف می‌شوند. نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول نشان داد که بیشتر سؤال‌ها از روایی لازم برخوردارند. همچنین سؤال‌های با ضریب کمتر از 0/3 حذف شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم



نشان می‌دهد که تمامی ابعاد متغیرهای اصلی پژوهش از روایی لازم برخوردارند. معیار تأیید روایی عدد معناداری است که باید بزرگ‌تر از $1/96$ و یا کوچک‌تر از $1/96$ - باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمام سؤال‌های پرسشنامه اصلاحی، روایی لازم برای سنجش ابعاد پژوهش را دارند. برای بررسی روایی محتوا و ظاهری، پرسشنامه اولیه در اختیار جمعی از استادان و کارشناسان قرار داده شد. پس از جمع‌آوری نظرهای اصلاحی خبرگان و اعمال آنها پرسشنامه برای توزیع نهایی آماده شد.

4- تجزیه و تحلیل داده‌ها

با تعیین میزان فراوانی پاسخ به سؤال‌های پرسشنامه، شیوه رهبری غالب در کسب و کارهای خانوادگی سبک مشارکتی (43 درصد) و سطح بلوغ کارکنان سطح 3 (توانا اما بی‌میل، 46 درصد) است. هماهنگی بین سطح بلوغ کارکنان و سبک رهبری اعمال شده توسط مدیران دیده می‌شود. با توجه به ابعاد پنجگانه فرآیند جانشین‌پروری 32 درصد شرکت‌های مورد مطالعه مشاغل کلیدی و 30 درصد نیروهای کلیدی خود را شناسایی کردند.

4-1- مدل ساختاری

در این پژوهش مدل مفهومی پژوهش که در برگیرنده یک مدل اندازه‌گیری است با استفاده از نرم‌افزار آموس¹ و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی می‌شوند. در مدل مفهومی اولیه برخی شاخص‌های پژوهش در وضعیت مناسبی قرار نداشتند که به همین دلیل اصلاح مدل مورد توجه قرار گرفت. به این ترتیب با توجه به کلیت شاخص‌های به دست آمده می‌توان همخوانی داده‌های تجربی را با مدل مفهومی مورد پذیرش قرار داد [28]. از این رو مدل دارای برازش مناسبی است. آماره کای اسکوئر (خی دو) در سطح اطمینان $0/95$ مقدار $1/681$ را نشان می‌دهد.

¹ Amos Graphic Software



4-2- بررسی فرضیه‌های پژوهش

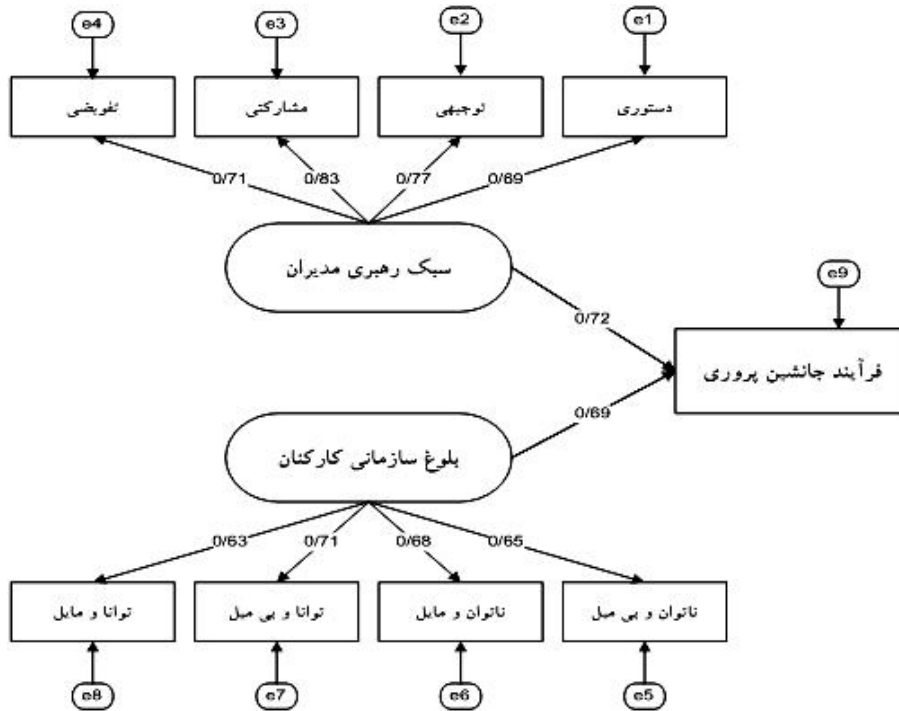
با تأیید شدن برازش کلی مدل در مرحله برازش جزئی، روابط جزئی که در قالب فرضیه‌ها (روابط رگرسیونی) بیان شده‌اند، بررسی می‌شوند. نتایج حاصل از محاسبه وزن‌های رگرسیونی استاندارد در جدول 1 آورده شده است.

جدول 1 بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	سطح معناداری (P-Value)	نسبت بحرانی (CR)	برآورد استاندارد	روابط مدل	
تأیید	0/000	5/437	0/72	←	سبک رهبری مدیران
تأیید	0/000	6/881	0/69	←	بلوغ سازمانی کارکنان

همان‌طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود، مقدار ضریب استاندارد بین سبک رهبری مدیران و فرآیند جانشین‌پروری 0/72 است که نشان‌دهنده میزان اثر مثبت 72 درصدی سبک رهبری بر فرآیند جانشین‌پروری می‌باشد. از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری مشارکتی با ضریب 0/83 دارای بالاترین وزن است. مقدار ضریب استاندارد بین بلوغ سازمانی کارکنان و فرآیند جانشین‌پروری 0/69 است که نشان‌دهنده میزان اثر مثبت 69 درصدی بلوغ سازمانی کارکنان بر فرآیند جانشین‌پروری است. از میان سطوح مختلف بلوغ کارکنان، سطح 3 با ضریب 0/71 دارای بالاترین وزن است.

به این ترتیب براساس فرضیه‌های پژوهش سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان با فرآیند جانشین‌پروری رابطه معناداری دارد. نتایج مدل اصلاح شده و نهایی معادله ساختاری را در شکل 2 مشاهده می‌شود.



شکل 2 مدل نهایی پژوهش

5- نتیجه گیری

با تأیید فرضیه اول، رابطه مثبت و معنادار بین دو مؤلفه سبک رهبری مدیران کسب و کارهای خانوادگی و فرآیند جانشین پروری اثبات می شود. مارشال و همکاران (2006) به طور تلویحی بیان می کنند که هر دو سبک رهبری وظیفه مدارانه و رابطه گرایانه رابطه مثبتی با برنامه ریزی جانشین پروری دارند.

با تأیید فرضیه دوم، می توان گفت که با تغییر بلوغ کارکنان فرآیند جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی تغییر می کند. ماهیت کسب و کارهای خانوادگی به روابط رسمی و غیر رسمی توجه ویژه ای دارد، چنان که به تشویق کارکنان برای فعالیت های اجتماعی همزمان با فعالیت های کاری می پردازد [29، صص 210-223].



فرآیند جانشین‌پروری (که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت) براساس نتایج به دست آمده با مراحل پنجگانه ذکر شده برازش مطلوب دارد. مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی بیشتر به شناسایی مشاغل مهم و نیروهای کلیدی پرداخته‌اند و با توجه به وجود روابط غیر رسمی در محیط‌های کاری این شرکت‌ها به خوبی توانسته‌اند نیروهای بالقوه برای جانشینی خود و یا سایر مشاغل کلیدی را شناسایی کنند.

نتایج پژوهش نشان از انطباق سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان در کسب‌وکارهای خانوادگی دارد. بالاترین امتیاز متعلق به سبک مشارکتی بوده است؛ به این معنا که سبک غالب رهبری در کسب‌وکارهای خانوادگی توجه زیاد به روابط و توجه کم بکار می‌باشد. کارکنان با توجه به امتیازها در سطح سه بلوغ سازمانی قرار دارند، به این معنا که توان انجام کارها را داشته اما تمایل لازم را ندارند.

این پژوهش با محدودیت‌های چندی مواجه بود. تاکنون تعریف استاندارد و واحدی از کسب‌وکارهای خانوادگی از طرف سازمان‌های ذیصلاح ارائه نشده است. همچنین هنوز بانک اطلاعاتی از شرکت‌های خانوادگی در ایران تشکیل نشده است و در نتیجه دسترسی به نمونه آماری با مشکلات بسیار همراه است. فرآیند یا برنامه‌ریزی گام به گام جانشین‌پروری نیز در پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی شناسایی نشده و مورد بررسی قرار نگرفته است. به این ترتیب پژوهش به ناچار پیش از ارزیابی برنامه‌های جانشین‌پروری، فرآیند اجرا را مورد بررسی قرار داد.

پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله نخست سبک رهبری خود را براساس بلوغ کارکنان انتخاب کرده و مهم‌تر از آن به فرآیند جانشین‌پروری بپردازند، به این معنا که مناصب کلیدی سازمان را شناسایی کرده و افراد شایسته برای این مناصب را پیدا کرده و براساس برنامه‌هایی مشخص به به‌سازی آنها بپردازند. در دنیای امروز جایگزینی فردی با فرد دیگر جواب‌گوی نیازهای سازمان نیست.

6- منابع

- [1] Perman S.; "Talking the pulse of family business"; Bloomberg business week; 2006, Retrieved March 2013: www.businessweek.com.



- [2] Duh M., Tominc P., Rebernik M.; "Growth ambitions and succession solutions in family businesses"; *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 2, 2009.
- [3] Bigliardi B., Dormio A. I.; "Successful generational change in family business"; *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 2, 2009.
- [4] Cucculelli M., Micucci, G.; "Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms"; *Journal of Corporate Finance*, Vol. 14, , 2008.
- [5] Walter W.C. C., Karina P.K. Y.; "Management succession: A case for Chinese family-owned business"; *Management Decision*, Vol. 41, No. 7, 2003.
- [6] Marshall, J.; Sorenson, R.; Brigham, K.; Wieling, E.; Reifman, A.; Wampler, R.; "The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans"; *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, 2006.
- [7] Pieper T. M.; " Non solus: Toward a psychology of family business"; *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, 2010.
- [8] Stavrou E.; "A four factors model: a guide to planning next generation involvement in the family"; *Family Business Review*, Vol. 11, 1998.
- [9] سیدی ا، حسنی ا؛ برنامه‌ریزی جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی؛ ماهنامه کار و جامعه، دوره 146، 1391.
- [10] کسب و کار خانوادگی، مجله کار و جامعه، 1391.
- [11] Colli A.; *The history of family business*; Cambridge University Press, Cambridge, First Edition, 2003.
- [12] Daily C.M., Dollinger M. J.; "Family firms are different"; *Review of Business* (Summer / Fall), 1991.
- [13] Anderson R. C., Reeb D. M.; "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S & P 500"; *The Journal of Finance*, Vol. 58, 2003.



- [14] بردبار غ، کریمی ا، زارع ن، کنجکاو منفرد، ا؛ شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره 1، 1391.
- [15] Hills A.; " Succession planning or smart talent management"; *Industrial Commercial Training*, Vol. 41, No.1, 2009.
- [16] Carney M.; "Corporate governance and competitive advantage in family firms"; *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, 2005.
- [17] Mark M.; "Business Practices Within South Asian Family and Non-Family firms: A comparative study"; *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16, No. 5, 2010.
- [18] Phillips N.; Performance contrasts between family and non-Family businesses in Barbados; Central Bank Of Barbados, Research And Economic Analysis Department, Work Paper, 2011.
- [19] هرسی پ، بلانچارد ک؛ مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی؛ ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر، 1385.
- [20] نصیری‌پور ا، هلالی‌بناب م، ا، رئیسی پ؛ سبک‌های رهبری مدیران شبکه‌های بهداشت و شاخص‌های عملکردی؛ مدیریت سلامت، 1388.
- [21] ایران‌نژاد پاریزی م، ساسان گوهر پ؛ سازمان و مدیریت: از نظریه تا عمل؛ تهران: بانک مرکزی ایران، مؤسسه بانکداری ایرانیان، 1385.
- [22] مصدق م؛ بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و کارآیی در بیمارستان‌های اصفهان؛ دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دوره 17، شماره 4، 1384.
- [23] Lussier RN, Achua CF. Leadership: Theory, application and skill development; 2nd Edition ed. South Western: Division of Thomson Learning, 2004.
- [24] تاروردی‌زاده د؛ رابطه سبک رهبری با اثربخشی مسئولین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان اردبیل؛ بیک نور، دوره 7، شماره 4، 1378.
- [25] قوچانی ف، قوچانی ر؛ بررسی رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک‌های رهبری در شرکت‌های تولیدی؛ چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره 9، 1391.



[26] سید جوادی م،، خالصی ن،، عابدی فرد، ف؛ ؛ بررسی سبک رهبری و بلوغ سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل؛ مجله مدیریت سلامت، دوره 8، شماره 1384.20.

[27] [30] Wilson N., Richard T.; "Not another study of great leaders: Entrepreneurial leadership in amid-sized family firm for its further growth and development"; *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16. No. 5, 2010, Retrieved March 2013: www.sba.gov.

[28] هدریک، تری ای.؛ تحقیق کاربردی: راهنمای عمل؛ ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، 1382.

[29] Carmon Anna F. M., Amy N. R., Amber N.W. R., Michelle M.;" Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses"; *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, 2010.

الگوی توسعه یادگیری دوجانبه گرایانه در سرمایه فکری: مورد مطالعه صنعت دارویی کشور

علیرضا کوشکی جهرمی^{1*}، میرعلی سیدنقوی²، داود حسین پور³، وجه الله قربانی زاده⁴

- 1- دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- 2- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- 3- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- 4- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پذیرش: 1393/7/14

دریافت: 1392/12/18

چکیده

یکی از جریان‌های نو پژوهشی که علاقه مدیران و پژوهشگران را به میزان فزاینده‌ای تحت تأثیر خود قرار داده است، دوجانبه‌گرایی و تأثیر آن بر جنبه‌های مختلف سازمانی می‌باشد، به این معنا که یک سازمان با بهره‌مندی از چه سازوکارهایی می‌تواند از هر دو بعد اکتشاف و انتفاع، کارآیی و نوآوری به‌طور همزمان استفاده نموده و موفق عمل کند.

در این مقاله نگارندگان با بررسی ادبیات و مرور عمیق مبانی نظری موجود در حوزه یادگیری دوجانبه و نحوه تعامل آن با ذخایر دانش سازمانی، یعنی سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه اجتماعی) جهت سازگاری و توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان‌ها برآمده‌اند. مدل طراحی شده با منطق دوجانبه‌گرایی سازگار بوده و از حالت‌های عمود بر هم استفاده شده است به‌منظور آزمون مدل در صنعت دارویی کشور مورد آزمون قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل



محتوا و نرم‌افزار مکس کیو دی ای¹ تحلیل گردید. نتایج نشان داد که برای توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان نیاز است تا ابعاد سرمایه فکری نیز به صورت دوجانبه‌گرایی با مفهوم یادگیری هم‌ردیف شوند.

واژه‌های کلیدی: یادگیری دوجانبه، سرمایه فکری، اکتشاف، انتفاع، تحلیل محتوا.

1- مقدمه

مدیریت بین تعارض‌های ناشی از ثبات و ایستایی و همچنین تغییر در علم مدیریت و سازمان، یک موضوع اصلی در دهه اخیر بوده است و در طی یک دهه گذشته، دوجانبه‌گرایی به‌عنوان یک جریان پژوهشی مهم جهت توضیح این تأثیر متقابل و متضاد شکل گرفته است [1، ص 110]. تلاش‌ها به منظور تعریف دوجانبه‌گرایی آسان نیست و این به دلیل مفهوم دوجانبه‌گرایی می‌باشد که در دامنه وسیعی از زمینه‌های علمی گوناگون بکار گرفته شده است [2، ص 869؛ 3، صص 210-212].

پژوهشگران در مباحث دوجانبه‌گرایی به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به‌طور همزمان اشکال متفاوت و متضاد یادگیری، یعنی یادگیری اکتشافی و انتفاعی را توأم با هم داشته باشند، به‌عنوان مثال چگونه می‌توانند هم به دنبال کشف فرصت‌های جدید باشند در حالی که به‌طور همزمان از قابلیت‌های موجود نیز بهره‌برداری می‌کنند. یکی از نقاط مبهم و جعبه سیاه‌های رمزگشایی نشده در حوزه دوجانبه‌گرایی به نقش سرمایه فکری جهت پشتیبانی از انواع یادگیری‌های دوجانبه بازمی‌گردد [4، ص 694]. به این منظور این مقاله به دنبال بررسی ابعاد مختلف سرمایه فکری برای توسعه و رفع نیازهای مشخص از یادگیری دوجانبه می‌باشد. از این رو ما به ادبیات موجود از سه طریق کمک خواهیم کرد:

اول: نقش ابعاد مختلف سرمایه فکری در زمینه یادگیری دوجانبه در سازمان‌های گوناگون
دوم: نشان خواهیم داد که سرمایه فکری به‌عنوان مجموعه دارایی‌های نامشهود سازمان، چگونه با ابعاد متفاوت دوجانبه‌گرایی همسو خواهند شد؟



سوم: این اعتقاد وجود دارد که قابلیت‌های یک سازمان به منظور جذب دانش جدید (یادگیری سازمانی) به میزان زیادی به ذخایر دانش موجود سازمان (سرمایه فکری) و مرور نحوه مدیریت سرمایه فکری به جهت‌گیری بین اکتشاف و انتفاع (دوجانبه‌گرایی) بستگی دارد [5، صص 5-7]. از این رو مشخص کردن حالت‌های مختلف سرمایه فکری که به سازمان‌ها جهت مدیریت معماری‌های دوگانه سرمایه فکری و بنابراین یادگیری دوجانبه کمک می‌نماید، نیز دنبال خواهد شد. بنابراین سؤال‌هایی که ما به دنبال پاسخگویی به آن هستیم، به این شرح می‌باشد:

1. چگونه می‌توان به یادگیری دوجانبه‌گرا در سازمان دست پیدا کرد؟

2. چگونه ابعاد سرمایه فکری به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

1-2) چگونه ابعاد سرمایه انسانی به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

2-2) چگونه ابعاد سرمایه اجتماعی به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

2-3) چگونه ابعاد سرمایه سازمانی به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

برای پاسخگویی به سؤال‌ها نخست راجع به مفاهیم پایه‌ای اکتشاف و انتفاع توضیحاتی ارائه خواهد شد و سپس در خصوص نحوه هم‌ردیفی اشکال مختلف سرمایه فکری با این دو شکل یادگیری سازمانی، با توجه به مرور عمیق مبانی توضیحاتی ارائه می‌گردید. به این ترتیب نگارندگان این مقاله با تمرکز بر تعریف دوجانبه‌گرایی به‌عنوان ظرفیت سازمان جهت تعقیب همزمان اکتشاف و انتفاع با کمک انسجام بین تلاش‌های یادگیرنده و نتایج یادگیرنده [6، صص 607] به دنبال ارائه مدلی هستند تا بتوانند به سازمان‌ها برای ایجاد و نگهداری موفقیت بلندمدت با کمک سرمایه فکری کمک کنند.

3- مبانی نظری پژوهش

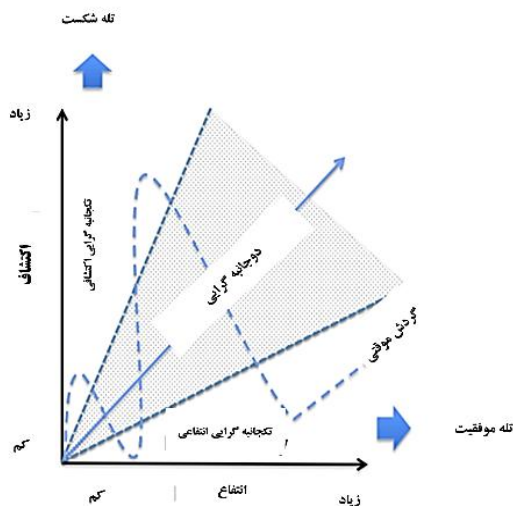
دوجانبه‌گرایی سازمانی به‌وسیله مقالات اولیه مارچ¹ (1991) به توانایی شرکت‌ها به اکتشاف و بهره‌برداری همزمان تعریف شده است. اکتشاف به دانش برای پژوهش، چیزهای جدید،

1. March

آزمایش، نوآوری، تغییرات اساسی و خلق محصولات، فرآیند و خدمات جدید می‌باشد. بهره‌برداری به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری می‌باشد [7، ص 78؛ 8، ص 1؛ 9، صص 10-14].

3-1- یادگیری دوجانبه‌گرایانه در سازمان

سازمان‌های تک‌جانبه‌گرا¹ در یادگیری اکتشافی و یا بهره‌بردارانه متخصص شده‌اند. این سازمان‌ها همراه خطر همراهی با یکی از حالت‌های این دو نوع یادگیری را با خود دارند که ممکن است به تله‌های موفقیت (زمانی که انتفاع از اکتشاف مهم‌تر می‌شود) و یا تله‌های شکست (زمانی که اکتشاف از انتفاع مهم‌تر می‌شود) دچار گردند [10، ص 98]. برخی سازمان‌ها نیز خطرپذیری ماندن در حد متوسط را تقبل کرده و ممکن است در بلندمدت موفق نباشند. سرانجام برخی سازمان‌ها رویکردهای پی‌درپی و مرحله‌به‌مرحله را بکار می‌گیرند، به طور مثال آنها موقت بین فعالیت‌های اکتشافی انتفاعی تقویت می‌شوند [1، ص 128؛ 2، صص 871-872] (شکل 1).



شکل 1 دوجانبه‌گرایی در مقابل تک‌جانبه‌گرایی و چرخش موقتی [11، ص 702]



در خصوص اینکه منظور از اکتشاف و انتفاع به عنوان مفاهیم سازنده یادگیری دوجانبه گرا چه می باشد؛ نظرات مختلفی ارائه شده است، به عنوان مثال مفهوم انتفاع از نظر مارچ (1991) بر مواردی چون انتخاب، تولید، کارآیی، بکارگیری و اجرا دلالت دارد. انتفاع تلاش کمتری به نوآوری های گسترده و بالاتر از متوسط و بلندمدت پیشنهاد می دهد، از این رو می تواند گرایش به سوی فرسوده شدن دانش سازمانی را به دنبال داشته باشد. انتفاع همچنین به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری نیز مربوط می شود [9، صص 17-20].

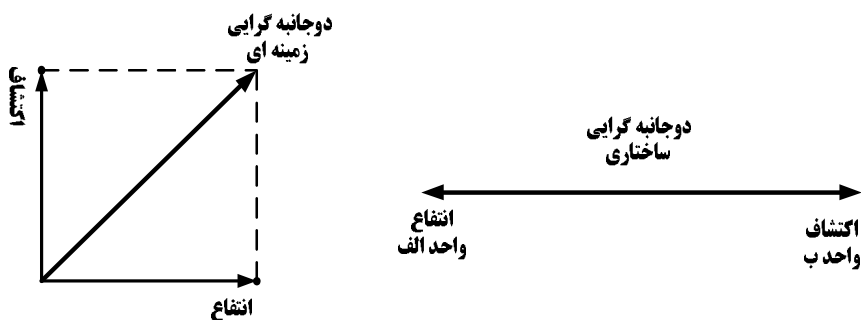
از سویی مارچ (1991) اکتشاف را با قابلیت های جدید ارتباط می دهد که شامل پژوهش ها، تغییرات، خطرپذیری، آزمایش ها، بازی ها، انعطاف پذیری، کشف و نوآوری ها می باشند. سازمان هایی که بر کاوش تمرکز کردند، نیاز به سرمایه گذاری بیشتر بر آزمایش ها و پژوهش های بنیادین دارد و حتی بدون دست آوردهای معنی دار از لحاظ منافع کوتاه مدت [12، صص 2؛ 13، ص 1]. این رویکرد دربرگیرنده تمرکز روی نوآوری، دانش ضمنی، دستاوردهای جدید، نوآوری، تغییرات اساسی و خلق محصولات، فرآیند و خدمات بدیع است. اکتشاف با توسعه محصولات جدید ارتباط داده شده و در بازاریابی اسلاتر و نارور¹ (1995) به عنوان یک فرآیند یادگیری معرفی شده است [14، صص 64-66]. اکتشاف و بهره برداری اجزای یادگیری دوجانبه می باشند که به وسیله محققان مختلف در جدول 1 تشریح شده است.

جدول 1 دسته بندی از مفاهیم بکار رفته در خصوص اکتشاف و انتفاع (پژوهشگر)

یادگیری دوجانبه چیست؟	نویسندگان
فرآیندهای دانش	آندروپولوس و لوپس (2009)، تیلور و گرو (2006)
دو گونه شایستگی	آتوئنس-گیما (2005)
دو یادگیری جاری در دو نقطه مقابل هم	بنر و توشمن (2012)، سگارو ناوارو و دهورست (2007)
دو نوع استراتژی دانشی	بایرلی و دالی (2007)، پرتی و نگرو (2006)
فعالیت های به اشتراک گذاری دانش	گانوگداجلویچ و زهانگ (2009)
دو نوع منطبق یادگیری	هی و وونگ (2004)، هولم کونست (2009)، کولتل و کونلچنر (2009)، مارچ (1991)
دو الگوی اصلی نوآوری	پرانگ و اسچلگلمیچ (2010)
دو گرایش از فعالیت های سازمان	اوتیلا مائولا کلی و زهرا (2009)، میلر هائو و کالانتون (2006)
کشمکش میان چیزهای نو و استمرار آنها	ورا و کروسان (2004)

1. Slater and Narver

کورسو و پلگرینی¹ (2007) در مطالعات خود با رویکردی متفاوت به موضوع دوجانبه‌گرایی نگریده‌اند و دوجانبه‌گرایی را چنین تعریف می‌کنند: رویکردی برای تعادل بین اکتشاف و انتفاع و این رویکردی است عمود بر هم و زاویه‌دار که یک تعادل هم‌افزا و دربرگیرنده دوجانبه‌گرایی زمینه‌ای است، محقق می‌گردد (شکل 2). بعلاوه، این رویکرد به‌عنوان یکی از راه‌های کاهش ناکارآمدی و ابهام [4، ص 695]. مطرح است که ما می‌توانیم مفاهیم سازمانی که حالت طیفی و پیوستار دارند به حالت عمود بر هم ترسیم کرده و بدین طریق ابهامات و ناکارآمدی‌ها را نیز کاهش دهیم [4، ص 695؛ 11، ص 672؛ 15، صص 14-19].



شکل 2 ابعاد دوجانبه‌گرایی در سازمان (پژوهشگر)

بنابراین نگارندگان این مقاله به دنبال آن هستند با بهره‌مندی از رویکرد عمود بر هم مدلی ارائه کنند تا ضمن دستیابی به دوجانبه‌گرایی با دارایی‌های دانش سازمانی (سرمایه فکری) هم‌ردیف باشد و به توسعه یادگیری دوجانبه‌گرا کمک نماید.

تیم مدیریت عالی سازمان می‌تواند به‌عنوان شکننده و تکمیل‌کننده دانش بین واحدهای اکتشافی و انتفاعی و بکارگیری اقدامات مدیریت دانش افزوده ایفای نقش نماید. گرچه ادغام به‌وسیله تیم مدیریت عالی سازمان نیز مشکل به نظر می‌آید، انتقال دانش درون‌سازمانی به‌عنوان یک وظیفه سخت مطرح می‌باشد [16، ص 6].

1. Coursu and Pelgiriny



سرمایه فکری¹ و توسعه یادگیری دوجانبه

محققان علوم مختلف، رابطه نزدیکی بین گرایش سازمان به یادگیری و ذخیره دانشی سازمان مشخص کردند [17، ص 12؛ 18، ص 6]. ما برای درک رابطه بین اکتشاف و انتفاع، نیاز به بررسی دقیق ذخیره دانشی سازمان داریم. سرمایه فکری به مجموعه همه ذخیره‌های دانش که سازمان از آن به‌عنوان مزیت رقابتی بهره می‌برد، اطلاق می‌شود [19، ص 9]. سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی است که ذخیره دانشی متمایزی از طریق افراد، روابط بین افراد و خود سازمان را ایجاد کرده و توزیع می‌نماید. هر جزء سرمایه فکری، نقشی منحصر به فرد در روند اندوختن، تسهیم و ایجاد دانش جدید ایفا می‌کند [20، صص 37]. با توجه به همکاری منحصر به فرد سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی برای ایجاد یادگیری سازمانی، اثبات رابطه‌ای بین اکتشاف و انتفاع که وابستگی ترکیب یا ساختار مشخص سرمایه فکری را نشان می‌دهد، منطقی است [21، ص 16]. در رابطه با این ایده در ذیل به طور مفصل بحث خواهیم کرد.

4- سرمایه انسانی²: متخصصان در مقابل حرفه‌ای‌ها³

در یادگیری سازمانی، مسئله مهم که سازمان‌ها با آن رو به رو هستند، ارزش سرمایه‌های انسانی به‌عنوان متخصص یا حرفه‌ای‌هاست. متخصصان دارای دانشی پُر محتواتر، متمرکزتر در حوزه دانشی به خصوصی هستند، بنابراین در کسب و جذب دانش عمیق و جدید از پارامترهای دانش، اثربخش‌تر می‌باشند. داگرتی⁴ (2012) بیان می‌کند که نیروی انسانی متخصص، اغلب تعصبی عملیاتی دارند که اشتیاق و توانایی افراد را برای مبادله و ترکیب دانش جدید در حوزه‌های تخصص یافته خود، کاهش می‌دهد. ما به این نتیجه می‌رسیم که نیروی انسانی متخصص افرادی ثابت‌قدم هستند که کمتر به اکتشاف و پیش‌تر به انتفاع، می‌پردازند [22، صص 180-182].

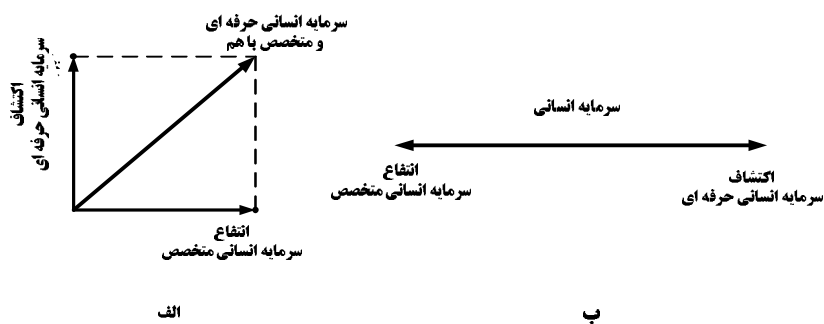
1. Intellectual Capital

2. Human Capital

3. Generalists

4. Dougherty

از طرف دیگر در تضاد با متخصصان، محققان بیان داشته‌اند که نیروی انسانی حرفه‌ای، کمتر به یک دیدگاه مشخص تمایل دارند و به‌طور کل، بیشتر در حوزه دانشی چندگانه فعالیت می‌کنند. افرادی پرمهارت هستند که توانایی‌های همه‌جانبه بسیاری از خود بروز می‌دهند و در شرایط متفاوت، آن توانایی‌ها را بکار می‌برند. به این دلیل سرمایه‌های انسانی حرفه‌ای نه تنها دانش‌های متفاوتی را آنان برای وظایف متفاوت بکار می‌برند، بلکه توانایی یافتن، تفسیر، ترکیب و بکاربری دانش جدید در آینده را دارند [23، ص 2]. از این جهت نیروی انسانی حرفه‌ای، مستعد استفاده از یادگیری اکتشافی هستند.



شکل 3 اشکال مختلف سرمایه انسانی دو جانبه‌گرا در سازمان (پژوهشگر)

5- سرمایه اجتماعی¹: مشارکتی² در مقابل کارآفرینی³

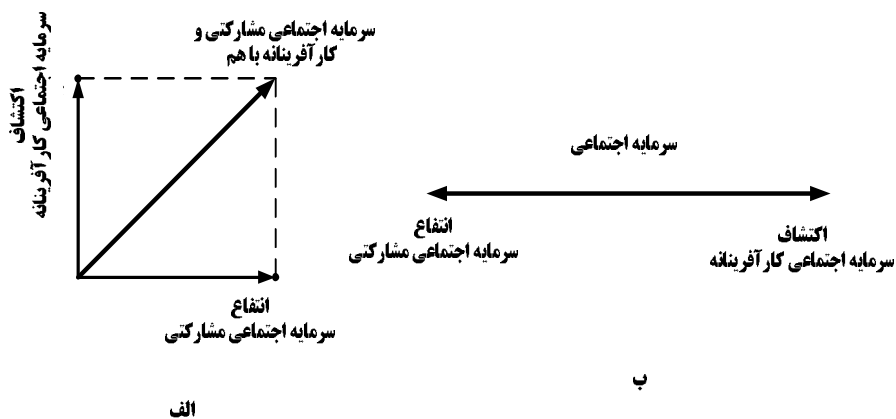
سرمایه اجتماعی، الگوهای کلی روابط بین کارکنان را بیان می‌کند که به‌عنوان مکانیزم مهمی برای مبادله و ترکیب دانش در داخل سازمان می‌باشد. سرمایه اجتماعی از روش‌های مختلف درک می‌شود، اما به تازگی محققان بر 3 بعد تمرکز می‌کنند: ساختار، تأثیرات و شناخت [24، صص 38-41]. کنگ و همکارانش⁴ (2007) دو پیکربندی منحصر به فرد در سرمایه اجتماعی را مشخص کردند (به نام الگوهای روابطی مشارکتی و کارآفرینی) که انتفاع و اکتشاف برای آنان به طور جداگانه مورد استفاده قرار می‌گیرد [21، ص 8].

1. Social Capital
2. Cooperative
3. Entrepreneurial
4. Kang & et al.



الگوی روابط مشارکتی به عنوان سیستم اجتماعی دوگانه که شامل ارتباطات شبکه‌ای مترکم، اعتماد نهادی و عمومی بر عضویت در واحد اجتماعی و ادراک از چگونگی ترکیب دانش است، می‌باشد. کنگ و همکارانش (2007) بیان کردند که الگوهای روابط مشارکتی از بکارگیری دانش عمیق و پر بار پشتیبانی می‌کنند، بنابراین برای یادگیری انتفاع مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین نویسندگان مشخص کردند که الگوی روابط مشارکتی، اکتشاف را به تأخیر می‌اندازد و اثر توسعه روابط اجتماعی متفاوت و جدید را متوقف می‌کند.

در تضاد با آنچه گفته شد، الگوی روابط کارآفرینانه به عنوان سیستم اجتماعی با ارتباطی اندک بیان شده و با شبکه‌های ارتباطی ضعیف و کوتاه طبقه‌بندی می‌شود. از این رو اعتماد دوطرفه که از تجربیات آنان ناشی می‌شود و دانش رایج را که دانش عملیاتی، حرفه‌ای و فنی است، تسهیم می‌کنند. کنگ و همکارانش (2007) بیان می‌کنند که الگوی روابط کارآفرینی، انعطاف‌پذیری موردنیاز برای گسترش، به دست آوردن و جذب دانش جدید را تسهیل می‌نماید. بنابراین به سازمان کمک می‌کند تا دانش اکتشافی را دنبال کنند. اما این انعطاف‌پذیری، تأثیرات مورد نیاز برای اکتشاف را رفع می‌کنند [5، صص 11-14].



شکل 4 اشکال مختلف سرمايه اجتماعي دوجانبه‌گرا در سازمان (پژوهشگر)



6- سرمایه سازمانی¹: مکانیکی² در مقابل ارگانیکی³

سرمایه سازمانی، دانش ایجاد شده و تجربه رمز شده‌ای است که از ساختارها، فرآیندها و روندها ایجاد می‌شود، درحالی‌که برخی از سازمان‌ها، بیانیه‌های مأموریت با جزئیات یا قوانین استاندارد، فرآیندها و ساختارهای همکاری بین افراد را بکار می‌برند، دیگر سازمان‌ها، بیانیه مأموریت ساده یا کوتاه شده که تنها شامل اولویت‌ها، چشم‌انداز و مرزهاست را برای عملکرد سازمانی در نظر می‌گیرند [11، صص 690-691]. بر اساس این پژوهش، سرمایه سازمانی به دو نوع متفاوت طبقه‌بندی می‌شوند: مکانیکی در مقابل ارگانیکی [25 ص 180]. شکل‌های متفاوت سرمایه سازمانی، تأثیرات متفاوت بر کسب و ایجاد دانش در سازمان دارند.

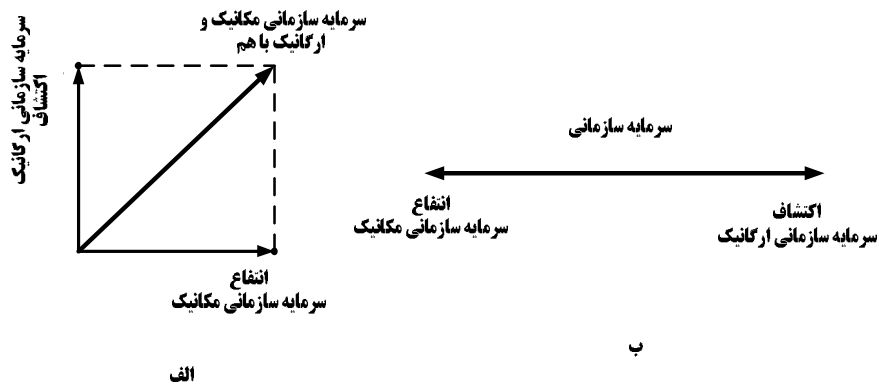
سرمایه سازمانی مکانیکی با روندها و ساختارهای استاندارد، روش‌های با جزئیات و فرهنگ اطاعت از قوانین با ایجاد الگوهای ذاتی رفتاری و وابستگی، همکاری اثربخش را تقویت می‌کند. از دیدگاه یادگیری سازمانی، کراسان و همکارانش⁴ (1999) بیان می‌کنند که روندهای استاندارد شده باعث می‌شود تا دانش موجود در روش‌های سازمانی نگهداری شده و نهادینه شوند، همچنین باعث ایجاد یک چارچوب داوری⁵ بین کارکنان می‌شوند. در طول زمان، کارمندان همه چیز را یکسان می‌بینند و این امر بحث لازم برای درک و فهم مسائل را کاهش می‌دهد. محققانی مانند کاتیلا و اهوچا⁶ (2002) بیان کردند که دانش انباشته شده درون سازمان‌های مکانیکی، قابل اعتمادتر، قدرتمندتر و قانونمندتر هستند. این امر فعالیت‌های حل مشکلات را در مجموعه مشکلاتی که پیش از این سودمند شناخته می‌شدند، تحت تأثیر قرار می‌دهد [19، ص 6]. یادگیری سازمانی در این مثال باعث بهبود بخشیدن به دانش موجود می‌شود (انتفاع).

سرمایه سازمانی ارگانیکی (ساختار، فرهنگ و روش‌های ساده و خودمدار) در تعریف، ارتباط اندک بین قوانین و انتظارهای سنتی در رابطه با شغل را بیان می‌کند. سرمایه انسانی ارگانیکی به جای بیان قوانین یا روندها با جزئیات، فرصت‌ها و استقلال برای افراد و گروه‌ها در

1. Organizational Capital
2. Mechanistic
3. Organic
4. Crossan & et al.
5. Frame of Reference
6. Katila and Ahuja

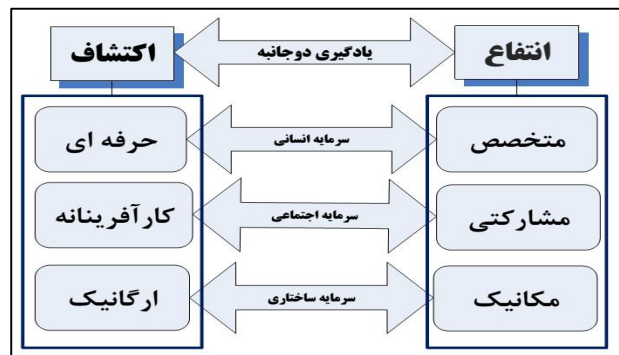
الگوی توسعه یادگیری دوجانبه‌گرایانه ... _____ علیرضا کوشکی جهرمی و همکاران

سازمان‌دهی کارشان، بیان می‌دارد. این امر نه تنها باعث ایجاد فهرست رفتاری منعطف می‌شود بلکه باعث به وجود آمدن سیستم نظرات و ادراک متفاوت (و یا خلاقانه) می‌گردد [21] ص 16]. در نتیجه، سازمان‌ها در موقعیت بهتری هستند تا اطلاعات جدید را با استفاده از دانش اکتشافی به دست آورند.



شکل 5 شکل‌های مختلف سرمایه اجتماعی دوجانبه‌گرا در سازمان (پژوهشگر)

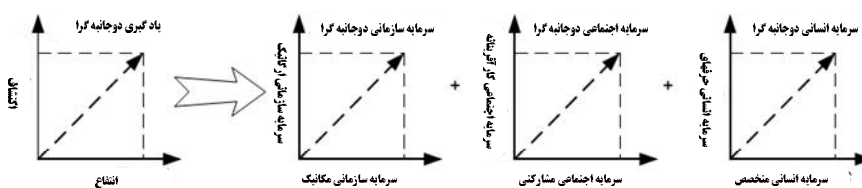
شکل 6 همچنین نشان‌دهنده دو پیکربندی متفاوت از سرمایه سازمانی، اجتماعی و سازمانی با توجه توضیحات پیش‌گفته و نحوه هم‌ردیفی آنها با اشکال متفاوت یادگیری سازمان می‌باشد.



شکل 6 هم‌ردیفی سرمایه فکری و یادگیری دوجانبه [23] ص 14]



بنابراین ما می‌توانیم دو ساختار سرمایه فکری را که در آن سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی به شکل‌های انتفاع و اکتشاف هستند، شناسایی کرده و در الگوهای عمود بر هم نیز استفاده کنیم. شکل 7 نشان‌دهنده این هم‌ردیفی در قالب الگوهای عمود بر هم و تلفیق دو مفهوم اکتشاف و انتفاع و شکل‌گیری یادگیری دوجانبه‌گرا براساس مدل کورسو و پلگرینی (2007)، گوتل و دیگران (2011) و گوپتا، اسمیت و شالی (2013) می‌باشد.



شکل 7 الگوی هم‌ردیفی سرمایه فکری برای توسعه یادگیری دوجانبه‌گرا

7- روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای؛ براساس هدف، تبیینی - توصیفی؛ براساس نوع داده، کیفی و براساس نقش محقق، مستقل از فرآیند پژوهش است. واحد تحلیل این پژوهش، تمام شرکت‌هایی دارویی فعال در بورس است. 30 شرکت داروسازی فعال در بورس به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که علی‌رغم تلاش فراوان از سوی پژوهشگر، چهار شرکت حاضر به همکاری نشدند. بنابراین تعداد شرکت‌های بررسی شده 26 شرکت تعیین شد. جامعه آماری پژوهش (پرسش‌شوندگان)، مدیران عالی شامل اعضای هیأت مدیره و مدیرعامل، معاونت‌ها و مدیران ارشد شرکت‌های دارویی هستند که به طور متوسط در هر شرکت، 10 نفر را در بر می‌گیرد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی برای تعیین تعداد واحد تحلیل استفاده شده است.

از مجموع پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، در نهایت 91 پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که به طور متوسط در دامنه‌ای از 2 تا 5 نفر برای هر شرکت می‌باشد. ابزار استفاده شده در پژوهش حاضر، براساس هدف‌ها و سؤال‌های پژوهش، از دو روش رایج پرسشنامه با سؤال‌های باز پاسخ (11 سؤال باز راجع به وضعیت 4 مفهوم یادگیری دوجانبه‌گرا، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای که هرکدام از این مفاهیم در دو حالت اکتشافی و

الگوی توسعه یادگیری دوجانبه گرایانه ... _____ علیرضا کوشکی جهرمی و همکاران

انتفاعی قابل بررسی می‌باشند، در ضمن سه سؤال باز در خصوص حالت‌های دوجانبه گرایایی این مفاهیم مطرح شد) و از مصاحبه نیز جهت تکمیل سؤال‌های باز استفاده شد. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از پرسشنامه با سؤال‌های باز و مصاحبه از روش تحلیل محتوای توصیفی استفاده شد که مراحل انجام پژوهش براساس شکل 8 می‌باشد.



شکل 8 مراحل تحلیل محتوا در این پژوهش

پس از تعیین متغیرهای پژوهش (یادگیری سازمانی و سرمایه فکری)، واحدهای تحلیل محتوا (مضمون، مقوله و نشانگرها) مشخص شد. در مرحله اول، مضمون‌های این پژوهش تعیین شد. این چهار مضمون عبارتند از یادگیری دوجانبه گرا، سرمایه انسانی دوجانبه گرا، سرمایه اجتماعی دوجانبه گرا و سرمایه سازمانی دوجانبه گرا). از آن جایی که هر کدام از این مضامین دارای دو حالت اکتشاف و انتفاع می‌باشند (جدول 2). از این رو 4 مضمون و 8 مقوله در نرم افزار مکس کیو دی ای¹ تعریف و توسط پاسخ‌های پرسش‌شوندگان (نشانگرها) مورد تکمیل واقع شد. در نهایت نیز پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هریک از شرکت‌های دارویی، گزینه‌های مربوط به رویکرد غالب در آن شرکت تعیین شد.

جدول 2 شبکه مضامین، مفاهیم و نشانگرهای بکارگرفته شده در این پژوهش (پژوهشگر)

سرمایه فکری دوجانبه گرا				یادگیری سازمانی			
سرمایه سازمانی دوجانبه گرا		سرمایه اجتماعی دوجانبه گرا		سرمایه انسانی دوجانبه گرا		یادگیری دوجانبه گرا	
سرمایه سازمانی	سرمایه سازمانی	سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی	سرمایه انسانی	سرمایه انسانی	یادگیری	یادگیری
انتفاعی (مکانیک)	اکتشافی (ارگانیک)	انتفاعی (مشارکتی)	اکتشافی (کارآفرینانه)	انتفاعی (متخصص)	اکتشافی (حرفه‌ای)	انتفاعی	اکتشافی
نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها

1. MaxQDa: نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی است.



روش‌های متعددی برای رفع مشکلات پایایی مقوله‌ها ذکر شده است. تحلیل‌گر می‌تواند مقوله‌های خود را به طور دقیق و جامع تعریف کند. یکی کردن مقوله‌های فرعی می‌تواند پایایی را افزایش دهد و رویکرد سوم اینکه می‌توان از تحلیل‌گران مختلف استفاده کرد و میزان توافق بین آنها را ملاک مناسبی برای قابلیت اعتماد دانست [26، صص 66-71].

در این پژوهش از رویکرد سوم برای سنجش قابلیت اعتماد استفاده شده است. استفاده از این رویکرد با فرمول‌ها و شیوه‌های گوناگونی امکان‌پذیر است که در این پژوهش از روش ضریب اسکات (1995) استفاده شده است. به این منظور باید 10 تا 20 درصد از کل حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب شود و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار از رابطه زیر قابل محاسبه است:

$$\pi = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

در این پژوهش 11 پرسشنامه انتخاب (حدود 10 درصد پرسشنامه‌ها) و برای کدگذاری مجدد، در اختیار یکی از فارغ‌التحصیلان مقطع دکتری مدیریت و آشنا به مباحث روش‌شناسی پژوهش قرار گرفت. از تطابق نتایج 2 کدگذار موارد زیر مشخص شد:

ضریب اسکات برای متغیر یادگیری مقدار 0/754 به دست آمد و این مفهوم را نشان می‌دهد که درباره مضمون یادگیری دوجانبه‌گرا، میان دو کدگذاری، 75 درصد مشابهت یا توافق وجود داشته است. گرچه میزان ضریب اسکات مورد قبول به نوع پژوهش بستگی دارد، اما معمولاً در تجزیه و تحلیل محتوا، این مقدار باید از 0/7 بزرگتر باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آنها و در نتیجه عینیت پژوهش اطمینان کرد [27، صص 109]. به همین ترتیب ضریب اسکات برای مضمون دیگر، یعنی سرمایه فکری نیز محاسبه شد که 0/741 به دست آمد.

8- یافته‌های پژوهش

سؤال‌های باز پاسخ به وسیله نرم‌افزار مکس کیو دی ای، کدگذاری و در نهایت 826 کد توسط پژوهشگر شناسایی شد که 279 کد مربوط به یادگیری سازمانی و 547 کد مربوط به سرمایه



فکری می‌باشد. در ادامه نتیجه کدهای استخراجی در قالب جدول‌های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه می‌شود.

جدول 3 فراوانی حالت‌های یادگیری در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
یادگیری	دوجانبه‌گرا	17	65/4
	اکتشافی	1	3/9
	انتفاعی	8	30/7
جمع		26	100

همان‌طور که مشخص است (جدول 3) 65/4 درصد شرکت‌های دارویی از حالت دوجانبه‌گرایی، 3/9 درصد از حالت اکتشافی و 30/7 درصد از حالت انتفاعی برخوردار می‌باشند.

در جدول 4 فراوانی حالت‌های سرمایه انسانی ارائه شده است. با توجه به اطلاعات ارائه شده می‌توان گفت که سرمایه انسانی 23 شرکت معادل 88/4 درصد دوجانبه‌گرا، 2 شرکت و معادل 7/8 درصد سرمایه انسانی حرفه‌ای و 1 شرکت معادل 3/8 درصد از نوع سرمایه انسانی حرفه‌ای بوده است.

جدول 4 فراوانی حالت‌های سرمایه انسانی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
سرمایه انسانی	دوجانبه‌گرا	23	88/4
	حرفه‌ای	2	7/8
	متخصص	1	3/8
جمع		26	100

براساس اطلاعات ارائه شده در جدول شماره 5، سرمایه اجتماعی 20 شرکت معادل 77 درصد از نوع دوجانبه‌گرا، 1 شرکت معادل 3/8 درصد از نوع کارآفرینانه و 5 شرکت معادل 19/2 درصد از نوع مشارکتی است.



جدول 5 فراوانی حالت‌های متغیر سرمایه اجتماعی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی دوجانبه‌گرا	20	77
	سرمایه اجتماعی کارآفرینانه	1	3/8
	سرمایه اجتماعی مشارکتی	5	19/2
جمع		26	100

براساس اطلاعات ارائه شده، جدول 6، سرمایه سازمانی 19 شرکت معادل 73 درصد از نوع دوجانبه‌گرا، 3 شرکت معادل 11/3 درصد از نوع ارگانیک و 4 شرکت معادل 15/4 درصد از نوع مکانیک است.

جدول 6 فراوانی حالت‌های متغیر سرمایه سازمانی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
سرمایه سازمانی	دوجانبه‌گرا	19	73
	ارگانیک	3	11/3
	مکانیک	4	15/4
جمع		26	100

برای به دست آوردن نرخ دوجانبه‌گرایی در 26 شرکت دارویی بررسی شده براساس میانگین ورودی‌های ناشی از تحلیل محتوا - که تبیین‌کننده و ارائه‌دهنده حالت زوج‌هایی از اکتشاف و انتفاع می‌باشد - به‌عنوان ورودی فرمول میزان دوجانبه‌گرایی استفاده شد. از این رو معیاری برای مقایسه میزان پراکنش چند دسته از داده‌ها به صورت زوج‌های مرتب (x,y) حول خط $y=x$ به دست آوریم. به این منظور به هر زوج مرتب عدد را یک که بیانیگر فاصله آن تا خط $y=x$ باشد، نسبت می‌دهیم. برای به دست آوردن فاصله هر زوج مرتب چون (x,y) از خط $y=x$ ، از فرمول زیر استفاده می‌کنیم:

$$D(x,y) = \frac{|x-y|}{\sqrt{2}}$$



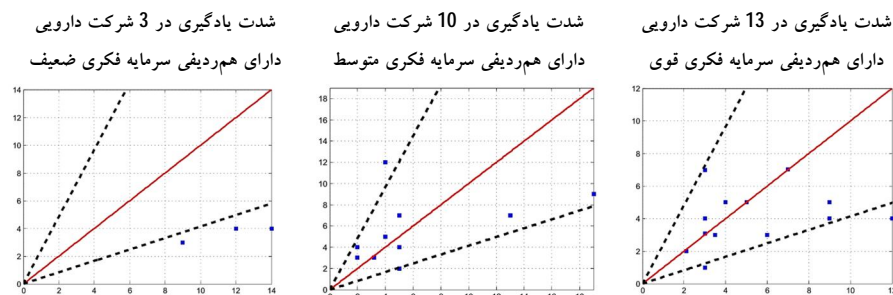
حال در هر دسته $D(x,y)$ را جایگزین زوج مرتب (x,y) شده و به این ترتیب داده‌ها را از حالت دوبعدی به حالت تک‌بعدی تبدیل کرده‌ایم. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که به عنوان یک معیار برای مقایسه میزان پراکنش دسته‌ها حول خط $y=x$ ، میانگین آنها را با هم مقایسه کنیم. در این صورت هر چه میانگین به صفر نزدیک‌تر باشد، تجمع داده‌ها در اطراف خط $y=x$ بیشتر خواهد بود.

جدول 7 آمارهای توصیفی آزمون مدل در خصوص الگوی توسعه یادگیری دوجانبه با توجه به مفهوم سرمایه فکری را نشان می‌دهد. براساس اطلاعات ارائه شده در این جدول، میانگین شاخص یادگیری دوجانبه برای شرکت‌های دارویی که هم‌ردیفی ضعیفی دارند، 5/6569 است و برای شرکت‌هایی که هم‌ردیفی متوسطی دارند، 1/4184 و برای شرکت‌هایی که هم‌ردیفی قوی دارند، 1/5622 می‌باشد که یافته‌ها مؤید ضروری بودن هم‌ردیفی بین اشکال مختلف سرمایه فکری و انواع یادگیری دوجانبه‌گرا برای توسعه یادگیری در سازمان می‌باشد.

جدول 7 آمار توصیفی مربوط به شاخص هم‌ردیفی بین سرمایه فکری و یادگیری دوجانبه‌گرا

هم‌ردیفی ورودی	فراوانی	درصد فراوانی	میانگین (هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد، یعنی شدت یادگیری بیشتر است)	کد مربوط به 26 شرکت دارویی
ضعیف	3	11/5	5/6569	26-21-11
متوسط	10	38/5	2/4183	24-22-20-18-16-15-10-9-4-3
قوی	13	50	1/5622	25-23-19-17-14-13-12-8-7-6-5-2-1
جمع	26	100		

خروجی‌های گرافیکی نرم‌افزار مطلب (شکل 9) نیز نشان‌دهنده این مسئله می‌باشد که شرکت‌های دارای هم‌ردیفی سرمایه فکری دوجانبه‌گرا شدت و میزان یادگیری دوجانبه‌گرای بالاتری را نشان می‌دهند.



شکل 9 نرخ یادگیری در شرکت‌های با هم‌ردیفی سرمایه فکری متفاوت

نتایج مؤید این واقعیت می‌باشد که هر چه شرکت‌های دارویی در حوزه سرمایه فکری به سمت دوجانبه‌گرا شدن سوق پیدا کرده‌اند، بر میزان یادگیری دوجانبه این شرکت‌ها اضافه شده است. با توجه به نتایج حاصل از جدول 7 و شکل 9 می‌توان به این نتیجه رسید شرکت‌هایی که در سه بعد سرمایه فکری حالت دوجانبه‌گرا داشته‌اند؛ یعنی شدت هم‌ردیفی قوی است (سرمایه انسانی دوجانبه‌گرا، سرمایه سازمانی دوجانبه‌گرا و سرمایه اجتماعی دوجانبه‌گرا) شدت یادگیری دوجانبه‌گرا در این شرکت‌ها بالاتر بوده است. شرکت‌هایی که در یکی از ابعاد سه‌گانه سرمایه فکری از حالت دوجانبه‌گرایی خارج شده است - به سمت اکتشافی یا انتفاعی سوق پیدا کرده‌اند؛ یعنی شدت هم‌ردیفی متوسط بوده است. شدت یادگیری دوجانبه نیز کاهش پیدا کرده است و شرکت‌هایی که شدت هم‌ردیفی در آن ضعیف می‌باشد؛ یعنی در دو بعد از ابعاد سه‌گانه با هم ناسازگار هستند - شدت هم‌ردیفی ضعیف - میزان یادگیری دوجانبه‌گرا در آنها نیز دچار افول نسبت به دو حالت پیشین شده است.

9- بحث و نتیجه‌گیری

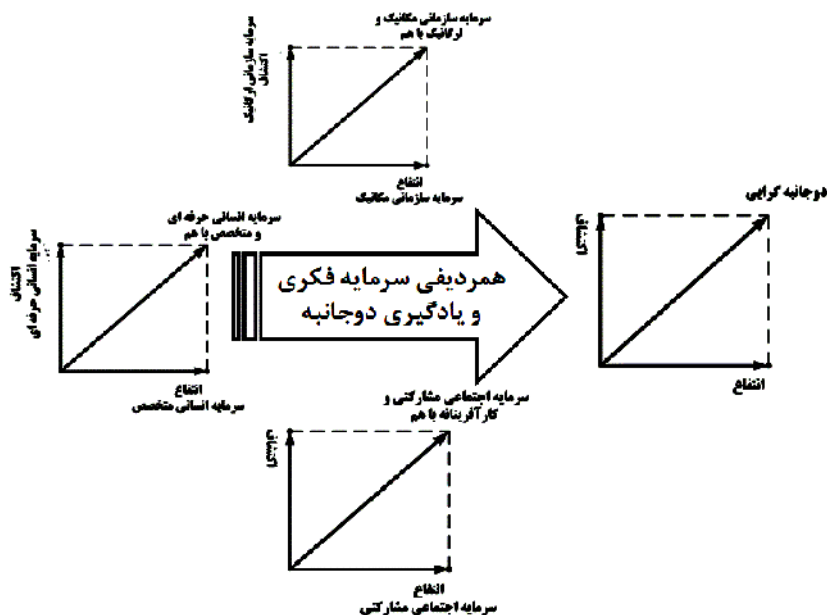
سؤال اصلی که در این مقاله به دنبال آن بود، عبارت است از اینکه چگونه می‌توان به یادگیری دوجانبه‌گرایانه در سازمان دست پیدا کرد. به این ترتیب با مرور ادبیات در این خصوص به این نتیجه رسیدیم که دوجانبه‌گرایی به معنای باهم داشتن و هم‌زمانی یادگیری اکتشافی و انتفاعی در یک واحد سازمانی یا درون یک سازمان می‌باشد [7؛ 8؛ 9].



در خصوص اینکه چگونه می‌توان از ابعاد سرمایه فکری برای توسعه یادگیری دوجانبه‌گرایانه بهره گرفت، سه حالت هم‌ردیفی مطرح شد. هم‌ردیفی قوی که هر سه بعد سرمایه فکری در حالت دوجانبه‌گرا باشند که این بهترین حالت جهت پشتیبانی و توسعه از یادگیری دوجانبه می‌باشد و نتایج حاصل از پژوهش و تحلیل محتوا نیز مؤید این مطلب است به نحوی که 6 شرکت دارویی با هم‌ردیفی قوی بالاترین امتیاز از حیث یادگیری دوجانبه را به خود اختصاص داده بودند. در خصوص 11 شرکتی که یکی از ابعاد سرمایه فکری از حالت دوجانبه‌گرایی خارج شده است و هم‌ردیفی با شدت متوسط را به خود اختصاص داده‌اند، نتایج نشان می‌دهد که به لحاظ میزان یادگیری دوجانبه در سطحی پایین‌تر قرار دارند و این حالت برای 9 شرکت با هم‌ردیفی ضعیف در سطحی پایین‌تر مطرح می‌شود.

مؤلفان با معرفی اشکال مختلف سرمایه فکری و نحوه سازگاری آنها برای حصول به یادگیری دوجانبه از یکسو سعی در پر کردن شکاف تئوریک موجود در این زمینه دارند که با مدل تحلیلی ارائه شده نه تنها با رویکردی منطقی به این پرکردن، این شکاف ارائه شده است. از سوی دیگر مبنا و شروعی برای شکل‌گیری پژوهش‌های میدانی با محوریت یادگیری دوجانبه‌گرایانه می‌باشد و این مهم از راه ارائه چارچوبی تحلیلی با پشتوانه منطقی و نظری که اشکال مختلف از یادگیری دوجانبه را معرفی می‌کند، نتیجه خواهد داد. شکل 10 نیز در قالب یک مدل مفهومی بیانگر نحوه تأثیر و تأثر مفاهیم سرمایه فکری با یادگیری سازمانی دوجانبه‌گرا می‌باشد که نتایج پژوهش نیز تأییدکننده آن است.

این قضیه از آن بابت ارزشمند است که یادگیری دوجانبه با شاخص‌هایی چون افزایش نرخ فروش، رضایت ذینفعان، نوآوری، ارتقای مزیت‌های رقابتی سازمان، بهره‌وری، موفقیت سازمانی و ... در ارتباط است [1؛ 3؛ 15]. در نهایت مدل تحلیلی ارائه شده بر پایه تئوری‌های موجود در حوزه یادگیری دوجانبه‌گرایانه، پتانسیل‌های فراوانی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌کند.



شکل 10 هم‌ردیفی اشکال مختلف سرمایه فکری برای توسعه یادگیری دوجانبه‌گرا (پژوهشگر)

در نهایت پیشنهاد می‌شود تا با توجه به ضرورت و نیاز سازمان‌ها به تولید ایده‌های جدید و نوآوری در خدمات و محصولات و استفاده از این نوآوری‌ها، هر دو حالت یادگیری اکتشافی و انتفاعی را توأم با هم مد نظر قرار دهند تا از گیر افتادن در تله‌های موفقیت و شکست که بقا و موفقیت سازمان‌ها را دچار آسیب می‌سازد، اجتناب کنند [11] و سازمان‌ها و مسئولان سازمان‌ها، یعنی مدیران به ابعاد مدل توجه کرده و با توجه به محیط صنعتی که در آن مشغول هستند، استراتژی و آینده سازمان را بر این اساس انجام دهند.

10- منابع

- [1] Lavie D., Stettner U., Tushman M. L.: "Exploration and exploitation within and across organizations"; *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, No.1, 2010, pp: 109-155.



- [2] Simsek Z., Heavey C., Veiga J. F., Souder D.; "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes"; *Journal of Management Studies*, Vol. 46, 2009, pp:864-894.
- [3] Gibson C. B., Birkinshaw J.; "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity"; *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 2008, pp: 209-226.
- [4] Gupta A. K., Smith K. G., Shalley C. E.; "The interplay between exploration and exploitation"; *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 2013, pp: 693-706.
- [5] Kang S-C, Snell Scott A.; "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management"; *Journal of Management Studies*, Vol. 46, 1 January 2009.
- [6] Nohria N., Gulati R.; "What is the optimum amount of organizational slack?"; *European Management Journal*, Vol. 15, 2013, pp:603-612.
- [7] March J. G.; "Exploration and exploitation in organizational learning"; *Organization Science*, Vol. 2, 1991, pp: 71-87.
- [8] March J. G.; *The pursuit of organizational intelligence*; Malden, MA: Blackwell Publishers Inc, 1999.
- [9] O'Reilly C. A., Tushman M. L.; *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*; *Working Paper*, No. 07-088. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2008.
- [10] Levinthal D. A., March J. G.; "The myopia of learning"; *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp: 95-112.
- [11] Güttel W.H., Garaus C., Konlechner S., Lackner H., Müller B.; "Heads in the clouds feet on the Ground: A process perspective in organizational ambidexterity"; *Working Paper* 2011. Johannes Kepler University Linz, Austria, Vol. 47, 2011, pp: 676-706.
- [12] Ahuja G., Katia R.; Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations; *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2004, pp: 887-907.



- [13] Ahuja G., Lampert C. M.; "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions"; *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp: 521-543.
- [14] Slater S. F., Narver J. C.; "Market orientation and the learning organization"; *Journal of Marketing*, Vol. 59, July 1995, pp:63-74.
- [15] Corso M., Pellegrini L.; "Continuous and discontinuous innovation: Overcoming the innovatordilemma"; *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16, 2007, pp:333-347.
- [16] عباسی ع.، حجازی؛ نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده؛ مجله پژوهش و برنامه ریزی در آموزش، 1389، صص 61-79.
- [17] Cohen W. M., Levinthal D. A.; "Absorptive capacity: A new perspective on learningandinnovation"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 2009, pp: 128-52.
- [18] Helfat C. E.; "Know-how and asset complementarity and dynamic capabilityaccumulation: The caseof R & D"; *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 2007, pp: 339-360.
- [19] Subramaniam M., Youndt M. A.; "The influence of intellectual capital on the types of innovativecapabilities"; *Academy of Management Journal*, Vol. 48, 2005, pp: 450-63.
- [20] الوانی، س. م.، ناطق ت.، فراحی م.؛ نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال دوم، شماره 5، 1390، صص 35-70.
- [21] Kang S.-C., Morris S. S., Snell S. A.; "Relational archetypes, organizational learning and valuecreation: Extending the human resource architecture"; *Academy of Management Review*, Vol. 32, 2007, pp: 236-356.
- [22] Dougherty D.; "Interpretative barriers to successful product innovation in large firms"; *Organization Science*, Vol. 3, 2012, pp: 179-202.



[23]Kang S., Snell S. A.; "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management"; *Journal of Management Studies*, Vol. 46: 2009, pp: 65- 92.

[24]اختر محققى م.؛ سرمایه اجتماعی؛ تهران: انتشارات اختر، چاپ اول، 1385.

[25]رابینز ا.؛ تئوری سازمان، ساختار، طراحی و کاربردها (الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، مترجمان؛ تهران: نشر ممتاز، نشر اثر اصلی، 1943، 1385، ص 180.

[26]هولستی ا.؛ تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی (ترجمه نادر سالارزاده امیری)؛ تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم، 1380.

[27]محمدی مهرغ؛ روش تحلیل محتوا: راهنمای عملی تحقیق. تهران: انتشارات دانش‌نگار، چاپ اول، 1387.



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 مورد نیاز از هر شماره نسخه

نشانی کد پستی

صندوق پستی شماره تلفن

تاریخ و امضا

Simulated Rank Model of Intellectual Capital with Organizational Ambidextrous Learning: Case of Pharmaceutical Industry

**A. R. Koushkie Jahromi^{1*}, M. A. Seyyednaghvi², D. Hosseinpoor³,
V. Ghorbanizadeh⁴**

1. Ph.D. of Public Management, Department of Publicmanagement, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
2. Associated Prof., Department of Publicmanagement Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
3. Assistant Prof., Department of Publicmanagement, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
4. Associated Prof., Department of Publicmanagement, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

One of the new research domain which affect managers, researchers and scientific approaches is ambidexterity and its effect on all aspects of organizations. This means that how an organization can benefit from using simultaneously mechanisms of exploration and exploitation, and efficiency and innovation and be successful. In this paper authors reviewed the literature and theoretical foundations in the area of ambidextrous learning and its interaction with the intellectual capital (human capital, social capital and organizational capital) to adapt and develop an ambidextrous learning in organizations. Designed model is consistent with the logic of ambidexterity mode and is used 90 degree crossed modes to show results. In order to test the model, a questionnaire distributed among the senior executives of pharmaceutical industry. Companies data analyzed using content analysis and application of Max QDa. The results showed that for developing ambidextrous learning in organizations, all aspects of intellectual capital are needed to be Simulated Ranked with the concept of ambidextrous learning.

Key words: Ambidextrous Learning, Exploration, Exploitation, Intellectual Capital, Content Analysis.

* Corresponding Author E-mail: alirezakoushkiejahromi@atu.ac.ir

Investigation of Relationship between Succession Planning, Organizational Maturity of Employees and Managers Leadership Style in Family Businesses

M. Gharibpour^{1*}, M. Aref, M. Latifi²

1. PhD. Student of human resource management, Faculty of Economics and Business Administration, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. PhD. Student of human resource management, Faculty of Economics and Business Administration, Ferdowsi University of Mashhad Mashhad, Iran
3. Assistant Prof., Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadegh University, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

Various researches indicates that family businesses are short-timed and faced with challenges to their survival. Succession planning is one of the main challenges have posed by these companies. This paper reviews the process of succession planning and main factors affecting it. Therefore two independent variables (leadership style and employee maturity) are considered and hypothesized that they have direct relationship with the succession process in the family businesses. The statistical sample was included 45 family businesses working in Khorasan-e-Razavi and hypothesis have been tested using structural equation modeling and all of them were confirmed. Responders to the questionnaire were selected among senior managers and high talented employees who has the chance of being senior managers. It has been suggested that senior executives in family businesses, firstly choose their leadership style in accordance with the maturity level of their employees and more importantly do the succession planning process.

Keywords: Employee Maturity, Leadership Style Managers, Family Businesses, Structural Equation Modeling

* Corresponding Author E-mail: mashid.gharibpoor@stu.um.ac.ir

Surveying Impact of Impression Management Tactics on Career: Case of Bonyad Shahid

Sh. Sherafat^{1*}, M. Roshanejad², E. Karimi³, A. Gholipour⁴

1. Ph.D. student of human resource management, Management and Economics Faculty, tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Ph.D., Tehran University, Tehran, Iran
3. Ph.D. student of human resource management, Management and Economics Faculty, tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Prof., Department of management faculty of Management and Accounting, Tehran University, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

The affecting behaviors of employees in an organization environment are to be realizable and visible. Such behaviors influence decisions and organizational outcomes and employees' career in the organization. One of the most important issues related to personnel's career in the organization is different influential actions which are done to achieve different goals. Due to the significance of career, present study was carried out to investigate the impact of impression management tactics on the employees' career. This study is an applied and descriptive survey. In terms of data collection procedure, the present study was correlational and based on structural equation modeling. The data were collected through a validated instrument consisting of 28 items measured on a five point Likert scale. In the analytic model of the study, impression management tactics was independent variable, career was the dependent variable, and gender, age, education, and working experience were moderator variables. Results of the study showed that the impression management tactics have significant positive impact on the employees' career.

Key words: Impression Management, Impression Management Tactics, Career.

* Corresponding Author E-mail: sherafat51@ut.ac.ir

Organizational Considerations of Iran's Transition to Learning Economy

S. H. Khodadad Hosseini^{1*}, B. Abdi², A. R. Hassanzadeh³, A. M. Ahmadi⁴

- 1 Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics at Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Ph.D Science and Technology Policy, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics at Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Institute of Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

In developing countries, innovation is less than expectation, so these countries require to consider a different development paradigm such as learning economy that focus on active learning and the “doing, using and interacting” innovation approach for introducing the required context for creating and diffusing informal interaction that may result to technical knowledge acquisition. In this paper, the effective factors on Iran's transition to learning economy have been identified. Research approach is inductive and qualitative and themes and components have been identifies based on grounded theory. By considering the importance and role of organization in relation with determined themes and components, organizational implications for Iran's transition to learning economy include learning organization, organizational unlearning, policy learning and organizational capacity, and absorptive capacity and organizational capability have been investigated.

Keywords: Learning Economy, Organizational Unlearning, Policy Learning and Organizational Capacity, Absorptive Capacity and Organizational Capability, Grounded Theory

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

Internal Service Quality Measurement and Improvement: Performance Control Matrix (PCM) and Rough Set Theory Consolidated Methodology: Case of Yazd Regional Power Company

S. Peirow¹, A. Morovati Sharifabadi^{2*}

1. M. A, Faculty of Economics, Management and Accounting, University of Yazd, Iran
2. Assistant Professor, Faculty of Economics, Management and Accounting, University of Yazd, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

Internal service quality and its role and importance in developing and increasing HR efficiency has considered by most managers in recent decades. The present study sought to examine the internal service quality of Yazd Regional Electric and chooses a proper strategy improving the quality of local services in the organization as a result. This study is an applied one and is based on survey method. Data were collected from 26 components questionnaires. Research community included staff of the organization. Also, the sample size were calculated using the initial questionnaire and Cochran's formula. Performance control matrix used to identify components are needed to be improved. Also, in order to prioritize improving measures, Rough set theory is used. Data analysis show that there are 6 criteria needed to improve. So, these criteria prioritized using RST.

Key Words: Internal Service Quality, Performance Control Matrix (PCM), Internal Customer, Rough Set Theory

* Corresponding Author E-mail: alimorovati@yazduni.ac.ir

Impact of Customization of Services in the Banking Industry on Loyalty, Trust and Satisfaction of Customers Using ECSI Model

S. Pour^{1*}, F. Kharidar², M. Zargari³

1. PhD student of organizational behavior management, Faculty of Economic and Administrative, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. M.A. of Industrial Management, Faculty of Economic and Administrative, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3. Bachelor Student of Tourism Management, Profit University of Mottahar Kheradgarayan of Mashhad, Mashhad, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

Privatization of banking system in the Iran, emergence of new competitors and increased competition between public and private banks to retain customers and attract new ones, made banks to Customize their services. Banks do such as a policy to maintain and attract new customers. This happens in customer behavior assessment in terms of the dynamics of psychological (loyalty, trust and customer satisfaction) and are evaluated using ECSI model.

In this regard, data collected through questionnaires distributed to available customers one of the Bank. Results showed that all the hypotheses of the study were accepted. If customization is performed in a appropriate manner, customer satisfaction, which is a prerequisite for loyalty, will improve. Customized services make customer encouraged to believe that bank was sensitive to his/her demands and as a result increase customer's trust which lead to loyalty. Therefore, this study can help managers and policy makers who are executing in the bank.

Keywords: Personalization, Customer Loyalty, Satisfaction, Service, Bank.

* Corresponding Author E-mail: sa_po372@stu-mail.um.ac.ir

Designing Banks' Customer Knowledge Management Structural Model Using Interpretive Structural Modeling (ISM)

R. Amiri Aghtae^{1*}, B. Teimourpour²

1. M.A. Student of Industrial Engineering, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Assistant Prof., Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Tarbiat Modares University Tehran, Iran

Receive: 2013/6/11

Accept: 2014/4/21

Abstract

Nowadays, customer is known as the organizations' most important source of information. The competitive advantage was lately obtained by innovation of product and creating a brand, but in twenty first century, companies are facing more interactions creating a competitive advantage which is obtained by gathering customer knowledge. This study intends to determine a structural model by the application of interpretive structural modeling (ISM). According to the interpretive structural modeling findings, twenty five important and effective factors on the process of implementing the customer knowledge management in the bank have been identified. The structural model analysis showed that following variables of the superior management commitment, the middle managers, organizational culture, financial resources and information technology are the main factors, and act like the foundation of the model. Any type of change on other factors which have high levels of guidance and dependency, could affect the system and system outcome could also change these variants again. The final result of factor in model expresses that executing and implementing the customer knowledge management process is effective at achieving factors such as customers' satisfaction, increase of service quality and keeping customers as a valuable asset and finally obtaining a competitive advantage.

Keywords: Customer Knowledge Management, Competitive Advantage, Interpretive Structural Modeling, Bank, Customer Relationship Management.

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



Organizational Resources Management Research



Vol. 4, No. 3, Fall 2014

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
● Designing Banks' Customer Knowledge Management Structural Model Using Interpretive Structural Modeling (ISM)	1
R. Amiri Aghtae, B. Teimourpour	
● Impact of Customization of Services in the Banking Industry on Loyalty, Trust and Satisfaction of Customers Using of ECSI Model	23
S. Pour, F. Kharidar, M. Zargari	
● Internal Service Quality Measurement and Improvement: Performance Control Matrix (PCM) and Rough Set Theory Consolidated Methodology	49
S. Peirow, A. Morovati Sharifabadi	
● Organizational Considerations of Iran's Transition to Learning Economy	71
S. H. Khodadad Hosseini, B. Abdi, A. R. Hassanzadeh, A. M. Ahmadi	
● Surveying Impact of Impression Management Tactics on Career: Case of Bonyad Shahid.....	99
Sh. Sherafat, M. Roshanejad, E. Karimi, A. Gholipour	
● Investigation of Relationship between Succession Planning, Organizational Maturity of Employees and Managers Leadership Style in Family Businesses	131
M. Gharibpour, M. Aref, M. Latifi	
● Simulated Rank Model of Intellectual Capital with Organizational Ambidextrous Learning: Case of Pharmaceutical Industry	151
A. R. Koushkie Jahromi, M. A. Seyyednaghvi, D. Hosseinpoor, V. Ghorbanizadeh	
● Subscription Form.....	175
● Abstract	177

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); 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

Tel/Fax: 22291279

Website: www.ormr.modares.ac.ir