

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 ...) 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 در جای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.
- منابع در متن مقاله، داخل کروه 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 بازگرداندن مقاله‌های دریافتی معذور است.
- 14- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده 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](http://www.ormr.modares.ac.ir)

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



## پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره 5، شماره 4، زمستان 1394



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه

عنوان

- 1..... نظریه پردازی فرایند مدیریت منابع استراتژیک .....  
علی بیاضی طهرابند، سیدحمید خدادادحسینی
- 27..... ارائه الگویی جهت ارزیابی حکمرانی خوب شهری (شهرداری منطقه 10 تهران) .....  
نازنین پیله وری
- بررسی توانمندی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار  
49..... (شرکت آپکو) .....  
سهیلا خدای، بهاره اصانلو
- 73..... تأملی بر حمایت سازمانی ادراک شده در پرتو سرمایه اجتماعی .....  
حسین دامغانیان، لاله جمشیدی، فرشته قلعه آقابابایی
- 91..... توسعه مدل تعالی پلیس با استفاده از رویکردهای AHP و DEMATEL .....  
علی رجبزاده قطری، حامد عباسی، عادل آذر، الهوردی تقوی
- 115..... ارائه چارچوبی برای استقرار دولت هوشمند در ایران .....  
علیرضا شاهپری، نادیا کلاتری
- 157..... طراحی و آزمون الگویی از پیامدهای سازمانی رهبری اخلاقی .....  
مرجان شمسی، عبدالزهر نعامی، محمد منتخب یگانه، سلماز هزاریان
- تأثیر آگهی‌های خدمات عمومی بر قصد کمک مالی: تبیین نقش میانجی ترشح هورمون  
177..... اکسی توسین .....  
میثم شیرخدائی، فرزاد فرزاد، رزیتا فتحی، فرشته خلیلی پالندی، ندا طهماسبی روشن
- 203..... سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش قدرت سیستم منابع انسانی .....  
اسداله گنجعلی، سعید رضایی
- تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی، پژوهشی  
225..... در استانداری خراسان رضوی .....  
محمود منفرد، محمد لگزبان
- 253..... برگه اشتراک .....  
چکیده مقالات به زبان انگلیسی .....  
255.....

## نظریه پردازی فرایند مدیریت منابع استراتژیک

علی بیاضی طهرابند<sup>1</sup>، سیدحمید خدادادحسینی<sup>2\*</sup>

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
2- استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: 1394/9/29

دریافت: 1394/3/24

### چکیده

هدف مقاله حاضر توسعه یک مدل فرایندی (شامل درون‌داد، میان‌داد و برون‌داد) برای مدیریت نظام‌مند منابع استراتژیک سازمان است. در این مقاله با اتخاذ رویکردی رقابتی و استراتژیک به مدیریت منابع سازمان، نخست یک طبقه‌بندی جدید از منابع توسعه داده شد. به این ترتیب که علاوه بر طبقه‌بندی منابع به درونی/ بیرونی، مشهود/ نامشهود و مالی/ انسانی/ فیزیکی/ سازمانی؛ منابع از منظر رقابتی در سه گروه منابع در اختیار سازمان، منابع صرفاً در اختیار رقبا و منابع آزاد (نه در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان) طبقه‌بندی شدند. در ادامه با فرض «ضرورت ایجاد رابطه میان منابع و عوامل کلیدی موفقیت» تبیین شد که استراتژیک بودن یک صفت دائمی برای برخی از منابع نیست بلکه منابع با توجه به عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند از سطوح استراتژیک بودن متغیری برخوردار باشند. بر این اساس مراحل عمومی مدیریت منابع بازنگری و مدل جدید پنج مرحله‌ای تشریح و عناصر کلان سازمانی و فراسازمانی تأثیرگذار بر آن معرفی شد. یافته‌های این پژوهش نظری که با اقتباس از روش‌شناسی نظریه‌پردازی لینهام انجام شده است، یک مدل علمی نظری - کاربردی است که می‌تواند هم به عنوان یک مدل مفهومی برای انجام تحقیقات علمی و هم به عنوان یک مدل کاربردی برای بررسی و بهبود سیستم مدیریت منابع سازمان مورد استفاده واقع شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، منابع استراتژیک، مدل فرایندی، سازمان.



## 1- مقدمه

جهان در قرن بیست و یکم با رقابت سرسام‌آور، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش تجارت روبه‌رو است [1] که ده اصل جهانی شدن، پیچیدگی، پویایی، تلاطم، شتاب، خردگرایی، ارتباطات، همگرایی، مجازی شدن و ضرورت ادغام کسب‌وکارها، از ویژگی‌های بارز آن بوده [2] و سازمان به‌عنوان یک سیستم باز، نیازمند ایجاد توازن میان شرایط محیطی، استراتژی‌ها و قابلیت‌های آن می‌باشد. در این میان چنانچه میان شرایط محیطی و استراتژی‌های سازمان تناسبی وجود نداشته باشد، شکاف استراتژی پدید آمده و سازمان به مقاصد خود نخواهد رسید [3]. لذا برخورداری از استراتژی متناسب با شرایط محیطی می‌تواند به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت در دنیای پرتلاطم امروزی تلقی شود. بنابراین یکی از سؤال‌های اساسی پیش روی سازمان‌ها عبارت از چگونگی ایجاد تناسب استراتژیک با محیط دائم در حال تغییر خواهد بود. بدون شک هر اقدامی نیازمند منابع خاص خود می‌باشد [4]. استراتژی نیز از این قاعده مستثنا نیست و برخورداری از منابع، شرط پیاده‌سازی (و البته طرح‌ریزی) استراتژی‌های سازمان است [5؛ 6].

سانچز<sup>1</sup> (1995)، کامبه و همکارانش<sup>2</sup> (2012) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان دارد. کاسسیا و مینولا<sup>3</sup> (2012) معتقدند دسترسی به منابع ویژه‌ای همچون منابع دانشی، منجر به رشد فوق‌العاده کسب‌وکار خواهد شد. بر این اساس می‌توان این‌گونه بحث کرد که توانایی شرکت‌ها در خلق و اکتساب منابع، از عناصر کلیدی موفقیت بوده [7] و سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی پایدار باید در شناخت و مدیریت منابع استراتژیک خود اهتمام داشته باشند [8]. درواقع سازمان‌ها با تمرکز استراتژیک بر مدیریت منابع ضمن کسب مزیت رقابتی [9]، عملکرد بهتری خواهند داشت [4؛ 10؛ 11؛ 12]. البته باید توجه داشت که منابع برای پشتیبانی از استراتژی‌ها باید به قابلیت تبدیل شوند [5]. همچنین سازمان نیز باید از قابلیت‌های مناسب مدیریتی و بازاریابی برای بهینه‌سازی منابع برخوردار باشد [4]. مرور ادبیات نشان داد که

1. Sanchez

2. Combe, Rudd Peter, LeeFlang and Greenley

3. Cassia and Minola



علی‌رغم تأکید بر اهمیت و نقش بالای مدیریت منابع در کسب مزیت رقابتی و تحقق عملکرد سازمان، مدل مشخصی که مدیریت مجموعه منابع سازمان را با رویکرد رقابتی و استراتژیک تدوین نموده باشد، کمتر توسعه داده شده است و هر یک از موارد موجود صرفاً به تبیین بخشی عناصر مرتبط با مدیریت منابع در سازمان پرداخته‌اند. بر این اساس در مقاله حاضر ضمن ارائه طبقه‌بندی جدیدی از منابع سازمانی و توسعه مراحل عملیاتی مدیریت منابع از دیدگاه استراتژیک، مجموعه عوامل سازمانی و فراسازمانی تأثیرگذار بر مدیریت منابع شناسایی و جمع‌بندی شده، موضوع مدیریت منابع استراتژیک سازمان از منظر فرایندی مورد مذاقه قرار گرفته است.

در بخش‌های بعدی پس از تبیین روش انجام پژوهش، نخست انواع منابع سازمان و دسته‌بندی‌های موجود تشریح شده و دسته‌بندی جدید و عملیاتی‌ای از منابع سازمان با نگاه رقابتی ارائه می‌شود، سپس موضوع استراتژیک بودن منابع مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در این بخش ارتباط معناداری میان عوامل کلیدی موفقیت و سطح استراتژیک بودن منابع نیز برقرار گردید. در ادامه ضمن مرور مراحل عمومی مدیریت منابع، فرایند پنج مرحله‌ای جدیدی برای مدیریت منابع در راستای کسب مزیت رقابتی ترسیم و عوامل موثر بر آن تشریح شد. در نهایت نیز مدل فرایندی مدیریت منابع استراتژیک سازمان که دربردارنده عوامل تأثیرگذار (ورودی‌ها)، مراحل (میان‌داد)<sup>1</sup> و نتایج (برون‌داد) مدیریت منابع سازمان است، مفهوم‌سازی و تشریح شد.

## 2- روش انجام پژوهش

بدون شک روش انجام پژوهش تابعی از سطح پژوهش است. در یک طبقه‌بندی کلی می‌توان پژوهش‌ها در سطوح توسعه نظریه و آزمون آنها را متمایز کرد. مقاله حاضر از نوع پژوهش‌های توسعه نظریه است. گرگور (2000) نظریه‌ها را در پنج گروه نظریه برای توصیف و تحلیل، نظریه برای فهم و درک پدیده‌ها، نظریه برای پیش‌بینی، نظریه برای تبیین و پیش‌بینی و نظریه برای طراحی و اقدام عملی طبقه‌بندی کرد. نظریه برای طراحی و اقدام به کاربر می‌گوید که «چگونه کاری را انجام دهد». این نظریه به روش‌شناسی‌ها و ابزارهای مورد استفاده در

---

1. Throughput



شکل‌دهی نظام‌های مدیریتی در سازمان اشاره می‌کند [13، ص 152]. از آن جایی که یکی از اهداف اصلی تحقیق حاضر ارائه مدلی برای طراحی و بازبینی نظام مدیریت منابع استراتژیک سازمان است، نظریه توسعه داده شده در مقاله حاضر نیز از نوع نظریه برای طراحی و اقدام عملی است. پژوهش‌های توسعه نظریه دارای روش‌شناسی‌های مختلفی هستند. لینهام (2000) با تأکید بر تلفیق دانش و تجربه، شیوه پژوهش در نظریه‌پردازی را شامل مراحل شکل‌دهی مفهومی، عملیاتی‌سازی، تأیید یا رد، کاربرد و پالایش و توسعه مستمر نظریه دانسته است [13، ص 310]. با توجه به اینکه جهت‌گیری و تأکید روش‌شناسی لینهام بر کاربردی بودن نظریه است، شیوه پژوهش حاضر قرابت بیشتری با روش‌شناسی ایشان دارد. به این ترتیب برای نظریه‌پردازی فرایند مدیریت منابع استراتژیک در فاز نخست ضمن تحلیل حجم گسترده‌ای از مقالات و کتاب‌های مرتبط با مدیریت منابع سازمان، ایده‌های اولیه در خصوص عناصر کلیدی نظریه (شامل دسته‌بندی منابع، عوامل تأثیرگذار، مراحل نظام‌مند و نتایج) در غالب مدل تدوین شد. در فازهای بعدی به منظور عملیاتی کردن و تأیید یا رد کردن چارچوب مفهومی، عناصر مدل به شکل گزاره‌های حکمی مطرح و در اختیار خبرگانی (به تعداد 10 نفر از افراد دانشگاهی و اجرایی که دارای تحصیلات و تجربه مرتبط با مدیریت منابع بودند) که به صورت هدفمند انتخاب شدند، قرار داده شد و اصلاحات جزئی براساس رهنمودهای خبرگان انجام گردید. در این مرحله برای حصول اطمینان از اعتبار مدل و اجزای آن، علاوه بر تطبیق نظری، ویرایش اصلاح شده به طور مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت و موافقت آنها اخذ شد. درنهایت نیز نظریه فرایند مدیریت منابع استراتژیک سازمان توسعه و تشریح گردید.

### 3- گونه‌شناسی منابع سازمان

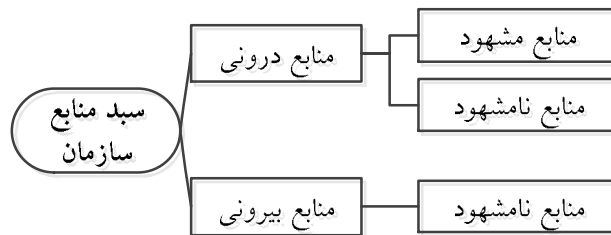
منابع سازمان، محور تمرکز دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>1</sup> (RBV) است [14]. مطالعات انجام شده در حوزه تئوری مبتنی بر منابع، اغلب متمرکز بر منابع استراتژیک بوده است، لذا همواره یک شکاف تحلیل نظام‌مند منابع سازمان وجود دارد [15]. با این حال حتی اگر هدف به طور

---

1. Resource Based View

صرف مدیریت منابع استراتژیک نیز باشد، باید نخست کل منابع سازمان شناسایی شده و از میان آنها نسبت به شناخت و مدیریت منابع استراتژیک اقدام شود.

مرور ادبیات مبرهن وجود دسته‌بندی‌های مختلفی برای منابع سازمان می‌باشد، برای مثال می‌توان منابع را به بیرونی و داخلی طبقه‌بندی نمود. در این میان منابع بیرونی به طور عمده مرتبط با روابط با نهادهای بیرونی همچون مشتریان و تأمین‌کنندگان [16]، شهرت سازمان [17]، منابع حاصل از اشتراک در یک خوشه [18] می‌باشند و منابع داخلی هم شامل منابع انسانی، فیزیکی و سازمانی می‌شوند. رانگون<sup>1</sup> معتقد است این دسته از منابع منجر به ایجاد قابلیت‌هایی همچون نوآوری، مدیریت بازار و تولید می‌شوند [16]. بر این اساس می‌توان میان منابع و قابلیت تمایز قائل شد. گرانت<sup>2</sup> منابع را شامل دو گروه دارایی مشهود و نامشهود و قابلیت را توانمندی حاصل از دارایی‌ها تلقی کرده است [19]. دارایی‌های نامشهود شامل منابعی هستند که فیزیکی نباشند. به این ترتیب با در نظر گرفتن دو بعد درونی/ بیرونی و مشهود/ نامشهود، می‌توان منابع سازمان را به شرح نمودار زیر نمایش داد (شکل 1).



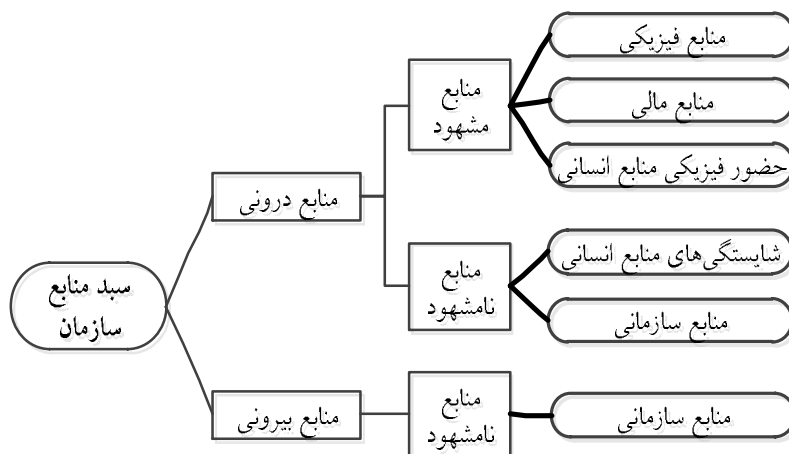
شکل 1 طبقه‌بندی اولیه منابع از دیدگاه درونی/ بیرونی و مشهود/ نامشهود (مقاله حاضر)

همان‌طور که لوکات و همکاران او [22، ص 1134] بیان کرده‌اند «حوزه منابع (سازمان) گسترده و مبهم است»، از این رو به منظور مدیریت اثربخش، باید نگاه جامعی به منابع سازمان داشت. طبقه‌بندی منابع در چهار گروه:

1- منابع سرمایه فیزیکی شامل منابعی همچون تکنولوژی، کارخانه و محل جغرافیایی، دسترسی به منابع اولیه [23]؛

1. Rangone  
2. Grant

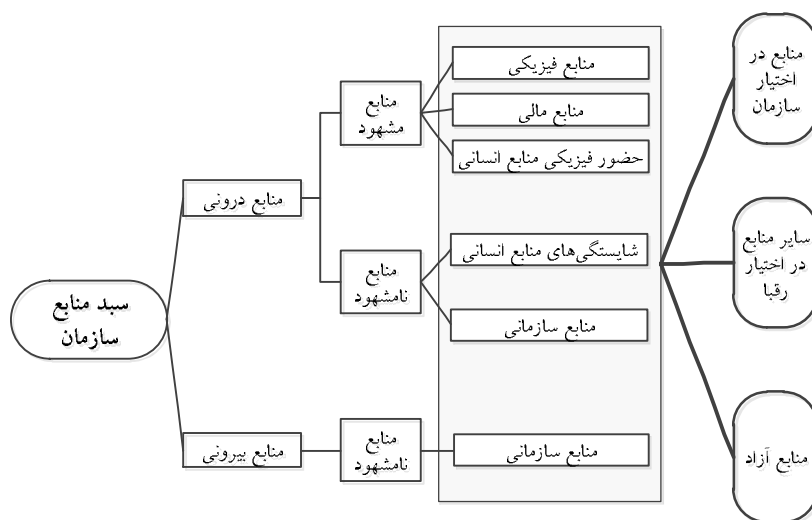
- 2- منابع سرمایه مالی شامل منابعی همچون درآمد شرکت، بدهی، حقوق صاحبان سهام؛
- 3- منابع سرمایه انسانی شامل منابعی همچون آموزش، تجربیات، هوش، ارتباطات و بصیرت کارکنان و مدیران شرکت [24]؛
- 4- منابع سرمایه سازمانی شامل منابعی همچون فرهنگ، ساختار رسمی گزارش‌دهی، سیستم‌های رسمی و غیررسمی برنامه‌ریزی، کنترل و سازماندهی، شهرت بازار سازمان، روابط غیررسمی گروه‌های داخل سازمان و روابط سازمان با محیط [25]؛ تداعی بعد محتوایی منابع سازمان خواهد بود [26، ص 24]. بر این اساس با اضافه کردن این بعد به طبقه‌بندی قبلی (شکل 1)، گروه‌بندی کامل‌تری از منابع به شرح نمودار ذیل ارائه می‌شود (شکل 2).



شکل 2 طبقه‌بندی منابع با احتساب ابعاد محتوایی (مقاله حاضر)

همان‌گونه که از عنوان مقاله استنباط می‌شود، در مقاله حاضر به دنبال تبیین مدلی برای مدیریت استراتژیک منابع هستیم. منابع زمانی استراتژیک تلقی شده که منجر به خلق مزیت رقابتی شوند و این موضوع مهم از طریق تفاوت در سطح مالکیت (یا دسترسی) رقبا به منابع استراتژیک محقق می‌شود. بر این اساس می‌توان متصور شد که برخی از منابع در اختیار سازمان است، برخی منابع به‌طور صرف در اختیار رقبا سازمان است (منابع اضافی رقبا نسبت به سازمان) و سازمان برای کسب برابری رقابتی نیازمند اکتساب آنها می‌باشد و در نهایت برخی دیگر از منابع وجود دارند که نه

در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان می‌باشند (که ما آنها را منابع آزاد نامگذاری کرده‌ایم). منابع آزاد شامل منابعی هستند که سازمان‌های هوشمند، سعی در اکتساب آنها داشته و تلاش می‌کنند تا از طریق بهره‌برداری از آنها به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند؛ به عبارتی منابع آزاد، منابعی هستند که تاکنون توجه لازم و شایسته به آنها نشده است، اما سازمان‌ها می‌توانند با کشف و بهره‌برداری هوشمند از آنها، فرایند کسب مزیت رقابتی خویش را تسهیل نمایند. در تبیین عملیاتی مفهوم منابع آزاد همین بس که در برهه‌های پیشین منابعی نظیر تصویر برند، شهرت سازمانی، تجربیات منابع انسانی، دانش طراحی و نوآوری کمتر جایگاهی در سبد منابع سازمان داشتند و به‌طور صرف منابع مشهود<sup>1</sup> (4M) در محاسبات مدیریت منابع مورد توجه بود. بنابراین با احتساب ابعاد تحلیل رقابتی به طبقه‌بندی محتوایی منابع (شکل 2)، سیمای کلان منابع سازمان در قالب نمودار ذیل (شکل 3) متجلی خواهد شد.



شکل 3 سیمای کلان منابع سازمان (مقاله حاضر)

همان‌گونه که ملاحظه شد تحقیقات پیشین از مناظر مختلفی به منابع نگاه کرده و طبقه‌بندی خود را ارائه داده‌اند. مقاله حاضر تأکید می‌کند که سازمان به‌منظور موفقیت پایدار نیازمند نگاه کلان و

1. Man, method, material and machine



متوازن به منابع است. کلان از این حیث که بتوانند تمام منابع سازمان را مفهوم‌سازی و مدیریت نمایند و متوازن از این نظر که بتوانند در مدیریت منابع تمرکز بیشتری بر منابع با اهمیت‌تر (استراتژیک) داشته باشند. برای حصول هدف نخست، یعنی نگاه کلان به منابع، ضمن مرور طبقه‌بندی‌های موجود، مدل سیمای کلان منابع سازمان صنعت شد (شکل 3) که سازمان‌ها با بهره‌برداری از آن خواهند توانست مجموع منابع سازمانی خود را با رویکردی رقابتی شناسایی و ثبت کنند. چگونگی تحقق هدف دوم (مدیریت متوازن منابع) در بند بعدی مقاله تشریح شده است. نتیجه موارد ذکر شده در خصوص گونه‌شناسی منابع سازمان در گزاره‌های<sup>1</sup> ذیل خلاصه می‌شود:

**گزاره 1** تحقق عملکرد سازمان نیازمند نگاهی کلان و متوازن به منابع است، به این معنا که همواره باید ضمن مدیریت همه منابع سازمان (نگاه کلان)، انرژی بیشتر برای مدیریت منابعی مصرف شود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق مزیت رقابتی پایدار دارند (نگاه متوازن).

**گزاره 2** منابع سازمان می‌توانند درونی یا بیرونی باشند. برخی منابع درونی، مشهود (منابع فیزیکی، مالی و حضور فیزیکی منابع انسانی) و برخی دیگر نامشهود هستند (منابع سازمانی و شایستگی‌های منابع انسانی)؛ اما منابع بیرونی به‌طور عمده نامشهود (از نوع سازمانی) هستند.

**گزاره 3** منابع از نظر رقابتی سه نوع هستند. برخی منابع در اختیار سازمان است؛ برخی منابع به‌طور صرف در اختیار رقبای سازمان است (منابع اضافی رقبا نسبت به سازمان) و در نهایت برخی دیگر از منابع، آزاد هستند (نه در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان).

#### 4- منابع استراتژیک

همان‌گونه که ذکر شد، سازمان‌ها منابع مختلفی دارند (یا می‌توانند از مراجع بیرونی اکتساب نمایند) که از آنها برای طرح‌ریزی، پیاده‌سازی استراتژی‌ها و برنامه‌های خود و به‌صورت کلی برای اداره کسب‌وکار خود بهره می‌برند؛ به عبارتی عملکرد سازمان تحت تأثیر «برخورداری» و «بهره‌برداری» از منابع و قابلیت‌ها است [27]. البته لازم به ذکر است

1. Propositions



که منابع سازمان گاهی اوقات می تواند وارونه عمل کرده [28؛ 29؛ 30] و منجر به نابودی تدریجی سازمان نیز بشوند. این مفهوم در سطح کلان مدیریت منابع با عنوان **نفرین منابع**<sup>1</sup> مطرح شده است [31] که بحث در خصوص آن در دامنه مقاله حاضر نیست. در نگاه سنتی به منابع سازمان معمولاً به منابع مالی و فیزیکی اهمیت بیشتری می دادند و این در حالی است که در نگاه مدرن، منابع انسانی و منابع نامشهود جایگاه ویژه ای به خود اختصاص داده است. از دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، منابعی که پایه ای برای خلق شایستگی ها و قابلیت های تأثیرگذار بر خلق مزیت رقابتی پایدار بوده و به راحتی قابل تقلید از سوی رقبای نباشد، استراتژیک تلقی می شوند [7، 10، 11؛ 12]. به زعم پتراف<sup>2</sup> (1993)، منابع سازمان برای اینکه استراتژیک تلقی شوند، باید ناهمگون<sup>3</sup> بوده و به راحتی جایگزین نشوند. به صورت عملیاتی تر بارنی (1991) با توسعه چارچوب<sup>4</sup> (VRIO) چهار شرط الزامی برای استراتژیک تلقی شدن منابع تعریف نموده است. از منظر ارزش (V)، یک منبع زمانی استراتژیک است که سازمان را قادر به بهره برداری از فرصت های محیطی و خنثی کردن تهدیدات بنماید. از منظر نادر بودن (R)، یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می شود که به طور صرف در اختیار تعداد معدودی از رقبای باشد. از منظر تقلیدپذیری (I)، یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می شود که تقلید از آن و یا جایگزینی آن از سوی رقبای پرهزینه باشد. از منظر سازمانی (O) یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می شود که در اختیار سازمان باشد.

در این میان تلقی تقریباً دائمی منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک سازمان بدون توجه نیست. در واقع منابع انسانی و قابلیت های برآمده از آن، شرط ضروری مدیریت سایر منابع سازمان می باشد. به زعم دراکر منابع انسانی کانون عملکرد سازمان است [32]، و سیستم ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی همواره در خلق مزیت رقابتی پایدار نقش آفرینی کرده اند. مرور ادبیات نشان می دهد که برخی از منابع، استراتژیک تلقی شده اند. جدول 1 حاوی منابعی است که محققان آنها را به عنوان منابع استراتژیک بر شمرده اند:

1. Esource curse
2. Peteraf
3. Heterogeneity
4. Value, Rarity, Imitability, Organization



جدول 2 منابع استراتژیک سازمان\*

ردیف	عنوان منابع
1	منابع انسانی [32]
2	شهرت و تصویر عمومی سازمانی [52؛ 53]
3	دسترسی به بازار [51]
4	قابلیت‌های پویا [26]
5	کارآفرینی [54]
6	مدیریت [55؛ 56]

\*مقاله حاضر

علی‌رغم تأکید برخی محققان بر استراتژیک بودن برخی از منابع، این مسئله مهم نمی‌تواند دلالت بر دائم استراتژیک بودن آن منابع و یا بی‌اهمیتی سایر منابع باشد؛ به عبارتی هم نمی‌توان هر منبعی را در هر زمان و موقعیتی استراتژیک دانست و هم به‌زعم بارنی و کلارک<sup>1</sup> [26] نپرداختن و به عبارتی مدیریت و استفاده ناصحیح همه منابع می‌تواند منجر به زیان رقابتی شود. به این ترتیب گریزی از مدیریت کلان و متوازن منابع نیست و این به آن معناست که همواره باید ضمن مدیریت همه منابع سازمان (نگاه کلان)، انرژی بیشتر برای مدیریت منابعی مصرف شود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق مزیت رقابتی پایدار دارند (نگاه متوازن). در این حالت سؤال اساسی این است که آیا توانایی‌های مدیریتی که منجر به توسعه منابع استراتژیک می‌شوند، خود به‌عنوان منبع استراتژیک تلقی می‌شوند یا خیر؟ این ابهام که با مفهوم منابع خلق‌کننده منابع مطرح شده به‌وسیله پورتر، پریم و باتلر<sup>2</sup> [33] نیز قرابت دارد، ناشی از تفکیک نبودن منابع استراتژیک و فرایندهای خلق و بهینه‌سازی آن منابع است. بنابراین بحث حاضر می‌تواند با تعیین سطح استراتژیک بودن منابع در شرایط مختلف خاتمه پیدا کند، برای مثال یک کسب‌وکار با تعدادی منابع انسانی راه‌اندازی می‌شود که در این شرایط، خود منابع انسانی از سطح استراتژیک بودن بالاتری برخوردار است و در ادامه هم این قابلیت مدیریت منابع انسانی منجر به بهره‌برداری مؤثر از منابع انسانی موجود و قابل اکتساب می‌شود.

1. Barney and Clark  
2. Priem and Butler



از این رو قابلیت مدیریت منابع انسانی است که در سطح استراتژیک بالاتری قرار می‌گیرد. به‌زعم مقاله حاضر شرط تعیین استراتژیک بودن منابع، بررسی عوامل کلیدی موفقیت<sup>1</sup> در کسب‌وکار از منظر منابع است که در بخش بعد، الگوریتمی ابتکاری برای تعیین سطح استراتژیک بودن منابع پیشنهاد شده است. نتیجه موارد ذکر شده در خصوص ماهیت استراتژیک سازمان در گزاره‌های ذیل خلاصه می‌شود:

**گزاره 4)** استراتژیک بودن، یک صفت دائمی برای برخی از منابع نیست و منابع با توجه به عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند از سطوح استراتژیک بودن متغیری برخوردار باشند. اما منابع انسانی به‌علت ماهیت زنده‌بودن و خردمندی، از زمره منابعی است که همواره می‌تواند از سطح استراتژیک بودن بالایی برخوردار باشد.

## 5- مراحل مدیریت منابع استراتژیک سازمان

به‌زعم لیمپمن و رامرت<sup>2</sup> [34، ص 1085] خلق، ارزشیابی، بومی‌سازی، اداره و به‌کارگیری سبد منابع با ارزش و تخصصی، قلب مدیریت کسب‌وکار و استراتژی است. کازانجیان، درازین و گلین<sup>3</sup> [35] مدیریت منابع را فرایند جامعی توصیف کردند که شامل مراحل به هم مرتبط ساختاردهی سبد منابع سازمان، هماهنگ‌سازی منابع برای خلق قابلیت‌ها و بهره‌برداری از قابلیت‌ها در راستای خلق و نگهداشت ارزش برای مشتریان و سهام‌داران (ذینفعان) است. این مدل بعدها از سوی سیرمون<sup>4</sup> و همکاران او [36] با ترکیب فرایند خلق ارزش در شرایط پویای محیطی و فرایند مدیریت منابع بسط داده شد.

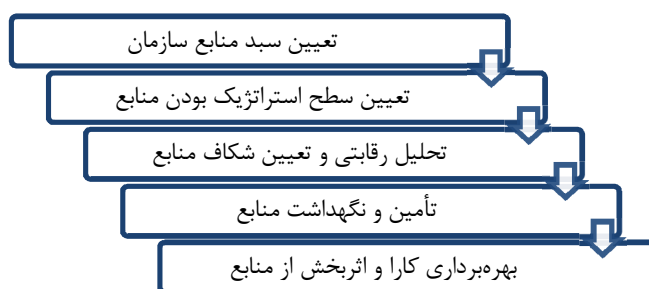
با این حال مرور ادبیات نشان می‌دهد که فرایند عملیاتی‌ای برای مدیریت منابع سازمان با رویکرد استراتژیک ارائه نشده و زمینه انجام تحقیق، توسعه مدل‌ها و چارچوب‌های علمی و کاربردی فراهم است. این مقاله ضمن مرور به‌نسبت کامل ادبیات در حوزه مدیریت منابع (رجوع شود به منابع و مأخذ تحقیق) و حضور و مصاحبه با مدیران ارشد تعدادی از

---

1. Critical success factors  
2. Lippman & rumelt  
3. Kazanjian, Drazin, & Glynn  
4. Sirmon



سازمان‌های بزرگ، کوچک و متوسط، شکاف نظری در این زمینه را تشخیص داده و سعی کردند مراحل عملیاتی مدیریت منابع استراتژیک سازمان را به شرح مدل گام به گام ذیل فرمول و معرفی کنند (شکل 4):



شکل 4 مراحل مدیریت منابع استراتژیک سازمان (مقاله حاضر)

همان‌گونه که در مدل‌های دیگر نیز مورد تأکید قرار گرفته است، گام نخست در مدیریت منابع، تعیین سبد منابع در اختیار و قابل اکتساب می‌باشد. به این منظور می‌توان با مبنا قرار دادن مدل سیمای کلان منابع سازمان (شکل 3)، منابع در اختیار و قابل اکتساب را شناسایی و ثبت نمود. با توجه به هدف مقاله حاضر که عبارت از ارائه مدلی برای مدیریت منابع استراتژیک سازمان می‌باشد، گام دوم مدیریت منابع، عبارت از تعیین سطح استراتژیک بودن منابع سازمان خواهد بود. از این رو ضروری است تا چارچوبی ارائه شود که بتوان با کمک آن منابع سازمان را تحلیل نمود و سطح استراتژیک بودن آنها را تشخیص داد. همان‌گونه که ذکر شد، منابع زمانی استراتژیک تلقی می‌شوند که منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار باشند. از طرفی مرور ادبیات نشان می‌دهد که رویکرد عوامل کلیدی موفقیت<sup>1</sup> (CSF) نیز به منظور کمک به تحقق عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها بنا نهاده شده است. بنابراین می‌توان از این رویکرد در فاز تعیین سطح استراتژیک بودن منابع بهره برد. مفهوم CSF در بردارنده روشی برای شناسایی حوزه‌های کلیدی است که با تمرکز صحیح و مستمر بر آنها، امکان دستیابی به اهداف عملکردی سازمان مهیا می‌شود [37]. به‌زعم راکارت<sup>2</sup> [38، ص 12]

1. Critical Success Factors (CSF)  
2. Rockart



حوزه‌های کلیدی عبارت از تعداد محدودی از حوزه‌ها است که رضایت‌بخش بودن آنها، تضمین‌کننده عملکرد رقابتی سازمان‌ها است. در واقع عوامل کلیدی موفقیت دلالت بر ارتباط معنادار حصول دستاوردهای رضایت‌بخش در تعداد محدودی از حوزه‌ها، با برایندهای عملکردی مورد انتظار از سازمان می‌باشد. از این رو شناخت و مدیریت عوامل کلیدی موفقیت از فعالیت‌های ضروری تصمیم‌گیرندگان سازمانی خواهد بود [39؛ 40]. بر این اساس می‌توان برای شناسایی سطح استراتژیک بودن منابع، سطح نیاز و دخالت مجموعه منابع سازمان در تحقق عوامل کلیدی موفقیت را تعیین و براساس امتیاز حاصل از این پردازش، منابع سازمان را در سطوح استراتژیک مختلف دسته‌بندی کرد. تطبیق و تحلیل منابع و عوامل کلیدی موفقیت، یک اقدام ترکیبی (کیفی - کمی) خبره‌محور است که می‌تواند با کمک کاربرگ‌هایی همچون نمونه پیوست مقاله حاضر صورت پذیرد.

بعد از طی مراحل فوق، با انجام تحلیل رقابتی منابع، شکاف منابع استراتژیک شناسایی خواهد شد. بهترین حالت ممکن که البته کمی ایده‌آل به نظر می‌رسد، قرار گرفتن فهرست منابع استراتژیک در نواحی از نقشه منابع است که بیانگر منابع در دست سازمان باشد. قرار گرفتن برخی از منابع استراتژیک در ناحیه منابع در اختیار رقبا (که در حال حاضر در اختیار سازمان نیست)، بیانگر لزوم تقلید و سرمایه‌گذاری آگاهانه است که حداکثر دستاوردهای آن می‌تواند رسیدن به برابری رقابتی باشد. اما چنانچه منابع تحقق عوامل کلیدی موفقیت در ناحیه منابع ناشناخته فعلی باشد، هرگونه سرمایه‌گذاری در تأمین این منابع (هرچند ریسک بیشتری دارد) می‌تواند با رعایت سایر عوامل مؤثر بر رقابت، منجر به خلق شایستگی متمایز و به دنبال آن مزیت رقابتی گردد.

گام بعد مدیریت منابع تأمین/نگهداشت و توسعه منابعی خواهد بود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق شایستگی‌ها و قابلیت‌های مرتبط با ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارند. آندرسن<sup>1</sup> [16] سرمایه‌گذاری مستقیم، فرایندهای سازمانی و موقعیت‌یابی بازار و محصول را به‌عنوان روش‌های اکتساب منابع استراتژیک معرفی کرده است. گام بعدی عبارت از بهره‌برداری کارا و اثربخش از منابع است که می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار شود. بی‌شک مدیریت نامؤثر منابع در اختیار، به مراتب نامطلوب‌تر از در اختیار نداشتن آن منابع است؛ به عبارتی اثربخشی منابع در بهره‌برداری مؤثر از آنها خواهد بود؛ در غیر اینصورت «روی سیاه منابع» [28] ظاهر شده و منجر به زیان رقابتی و نابودی سازمان در درازمدت می‌شود.

1. Andersén



## 6- عوامل مؤثر بر مدیریت منابع استراتژیک

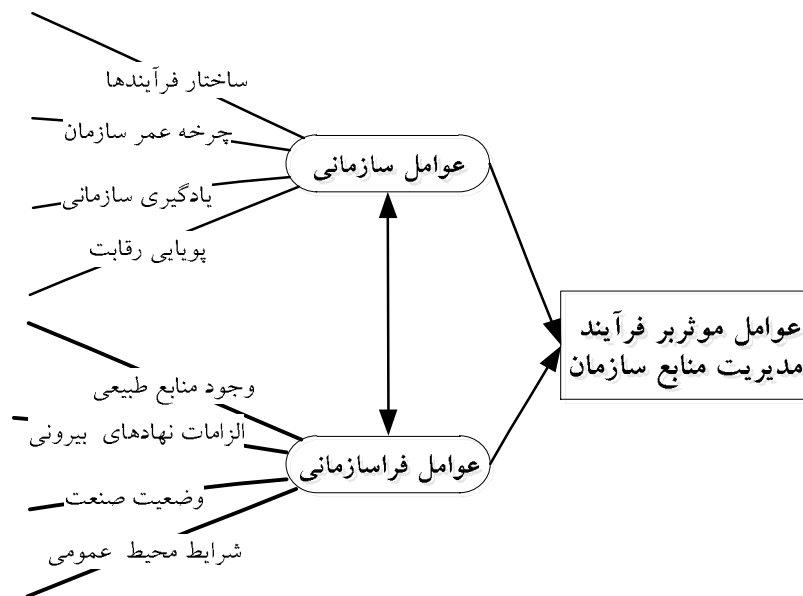
هرچند در بخش قبل مراحل نظام‌مندی برای مدیریت منابع استراتژیک تبیین شد، لیکن مبرهن است که کارایی و اثربخشی مدیریت منابع تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی مختلفی بوده و تصمیم‌گیرندگان سازمانی باید ضمن کسب درک صحیحی از این عوامل به‌نحوی اقدام نمایند که بتوانند با منابع در اختیار و قابل اکتساب، زمینه ایجاد مزیت رقابتی پایدار و به دنبال آن عملکرد رقابتی برای سازمان خویش را فراهم نمایند. در این میان برخی عوامل عمومی بوده و هر اقدام مدیریتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (مثل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، عوامل کلان محیطی و ...) و لیکن برخی دیگر مختص امور خاص مدیریتی‌ای همچون مدیریت منابع هستند. علی‌رغم تأیید معناداری تأثیرگذاری عوامل محیطی بر مدیریت منابع [41]، مرور ادبیات در حوزه دیدگاه مبتنی بر منابع، بیانگر خلأ تحقیقاتی در این زمینه است [36؛ 42؛ 43]. به‌زعم شی‌هان و فوس<sup>1</sup> [44]، منابع به‌واسطه مجموعه‌ای از فرایندها منجر به تحقق عملکرد سازمان خواهند شد. از این رو ساختار نظام‌مند فرایندهای سازمان می‌تواند تأثیر مهمی بر مدیریت منابع ایفا نماید. در این میان سطح بلوغ سازمان براساس چرخه عمر سازمان نیز بی‌تأثیر نخواهد بود [43]. یادگیری سازمانی نیز یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر کارایی و اثربخشی مدیریت منابع در شرایط پویای محیطی می‌باشد [36]. در واقع یادگیری سازمانی از حیث ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک [45]، فرایند مدیریت منابع سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع استراتژیک که هدف غایی از آن، پیشی گرفتن از رقیب است، سطح پویایی رقابتی و به عبارتی شرایط رقابتی سازمان [46] می‌باشد. پویایی رقابتی عبارت از فعل و انفعالات سازمان‌ها در محیط رقابتی از طریق مجموعه‌ای از اقدام‌های رقابتی اولیه و پاسخ متقابل آنها می‌باشد. در واقع در محیط پویای کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها در تلاشند تا با تحلیل کلان رفتار و اقدام‌های رقیب، واکنش مناسبی از خود نشان داده و بتوانند موقعیت رقابتی خود را در بازار حفظ کرده و بهبود دهند [47]. محققان پویایی رقابتی با تمرکز بر اقدام پاسخ رقابتی دریافته‌اند که سازمان‌ها تحت تأثیر اقدام‌های رقیب خود هستند [48؛ 49؛ 50؛ 51]. بر این اساس استراتژی‌ها و برنامه‌های

1. Sheehan and Foss

مدیریت منابع اتخاذ شده در یک سازمان یا مبین اقدام‌های رقابتی اولیه و یا تبیین‌کننده پاسخ متقابل به اقدام رقابتی رقبای خود می‌باشد. از این حیث متصور است تا سطح پویایی رقابتی تأثیر مستقیمی بر فرایند مدیریت منابع استراتژیک داشته باشد.

یکی دیگری از عوامل بیرونی تأثیرگذار بر سبک مدیریت منابع استراتژیک، نقش خوشه‌هایی است که سازمان در آنها عضویت داشته و یا امکان پیوستن به آنها را دارد، زیرا که خوشه‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در فرایند خلق مزیت رقابتی برای سازمان‌های عضو خود دارند [18].

براساس موارد مذکور، آنچه از نگاه فرایندی در مدیریت هوشمندانه منابع استراتژیک سازمان حایز اهمیت است، شناسایی تأثیر عوامل مختلف سازمانی و فراسازمانی بر کارایی و اثربخشی فرایند مدیریت منابع و مواجهه نظام‌مند با آنها در راستای تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف، بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله و یا تبدیل به فرصت کردن تهدیدات محیطی است. به‌منظور کسب بینش صحیح و طبقه‌بندی عوامل، نمای شماتیک عمده عوامل مؤثر بر فرایند منابع استراتژیک سازمان در شکل ذیل نمایش داده شده است (شکل 5).



شکل 5 عوامل عمده مؤثر بر فرایند منابع استراتژیک سازمان (مقاله حاضر)



نتیجه موارد ذکر شده در خصوص عوامل عمده تأثیرگذار بر فرایند مدیریت منابع استراتژیک سازمان در گزاره زیر خلاصه می‌شود:

**گزاره 5) مدیریت کارا و اثربخش منابع استراتژیک سازمان، نیازمند شناسایی و مواجهه نظام مند با مجموعه عوامل سازمانی و فراسازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت منابع استراتژیک سازمان می‌باشد.**

## 7- نتیجه‌گیری و ارائه مدل فرایندی مدیریت منابع استراتژیک سازمان

همان گونه که ذکر شد، جهانی شدن، پیچیدگی، پویایی، تلاطم، شتاب، خردگرایی، ارتباطات، همگرایی، مجازی شدن و ضرورت اتحاد و یکی شدن، ده ویژگی بارز هزاره سوم بوده است و باید سازمان‌ها برای ماندگاری و کسب سود، ارزشی به مشتری پیشنهاد ارائه دهند که فراتر از انتظار او بوده ولی به شدت به آنها نیاز داشته باشد. بر این اساس شناسایی و احراز قابلیت‌های مورد نیاز برای ارائه ارزشی فراتر از انتظار مشتری ضروری خواهد بود. هرچند کسب مزیت رقابتی و به دنبال آن عملکرد برتر از روش‌های مختلفی امکانپذیر است؛ اما با نگاه از درون به بیرون، مدیریت منابع، نقش و اهمیت فراوانی خواهد داشت و وجود نداشتن مدیریت مؤثر منابع در سازمان‌ها، منجر به توفیق پیدا نکردن در طرح‌ریزی و تحقق مقاصد سازمانی در شرایط خاص حاکم بر هزاره سوم است. از این رو پرداختن به موضوع مدیریت منابع از توجیه علمی و عملیاتی خاصی برخوردار می‌باشد. با این حال مرور ادبیات نشان داد مدل مشخصی که مدیریت مجموعه منابع سازمان را با رویکرد رقابتی و استراتژیک تدوین نموده باشد، کمتر توسعه داده شده است. بر این اساس در مقاله حاضر تلاش شد تا مدلی فرایندی برای مدیریت منابع استراتژیک سازمان ارائه شود که می‌تواند هم به عنوان یک مدل مفهومی برای انجام تحقیقات علمی و هم به عنوان یک مدل کاربردی برای بررسی سیستم مدیریت منابع استراتژیک سازمان مورد استفاده واقع شود. همان گونه که در بخش‌های قبلی مقاله آورده شده است، منابع سازمان انواع



مختلفی داشته و مدیریت منابع به مثابه یک فرایند، تحت تأثیر عوامل سازمانی و فراسازمانی، مراحل نظام‌مندی را طی نموده و منجر به تحقق عملکرد سازمان می‌شود. به این ترتیب می‌توان این‌گونه اذعان داشت که:

– تحقق عملکرد سازمان نیازمند نگاهی کلان و متوازن به منابع است، به این معنا که همواره باید ضمن مدیریت همه منابع سازمان (نگاه کلان)، انرژی بیشتر برای مدیریت منابعی مصرف شود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق مزیت رقابتی پایدار دارند (نگاه متوازن)؛

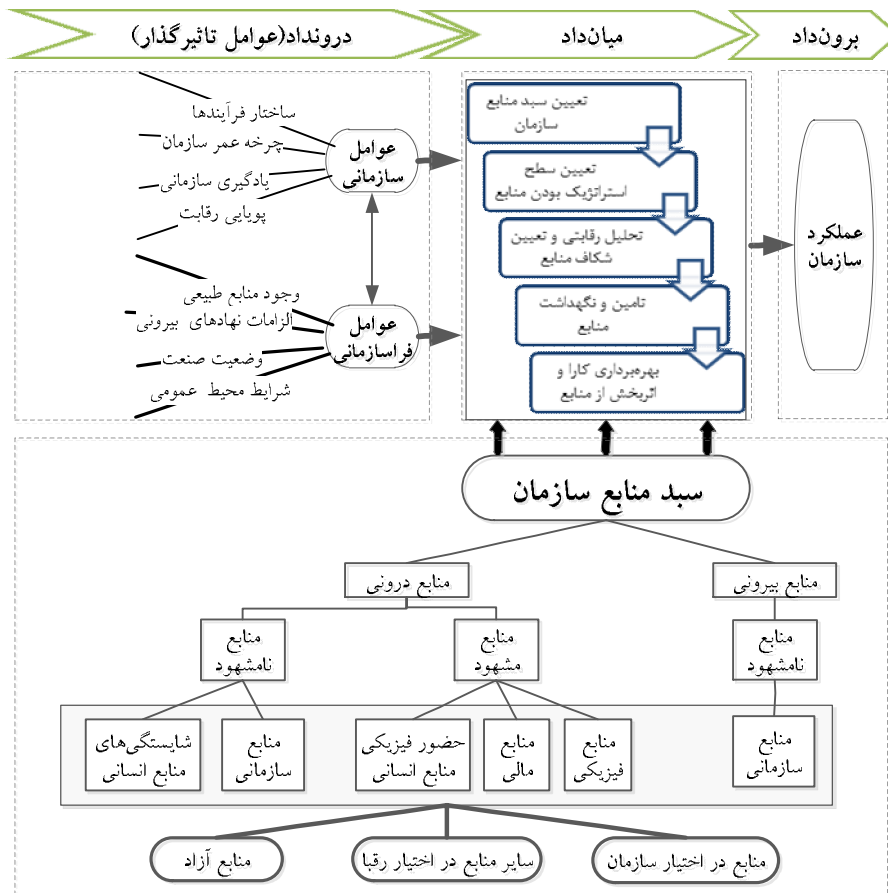
– منابع سازمان می‌توانند درونی یا بیرونی باشند. برخی منابع درونی، مشهود (منابع فیزیکی، مالی و حضور فیزیکی منابع انسانی) و برخی دیگر نامشهود هستند (منابع سازمانی و شایستگی‌های منابع انسانی)؛ اما منابع بیرونی به طور عمده نامشهود (از نوع سازمانی) هستند؛

– منابع از نظر رقابتی سه نوع هستند. برخی منابع در اختیار سازمان است، برخی منابع به طور صرف در اختیار رقبای سازمان است (منابع اضافی رقبا نسبت به سازمان) و در نهایت برخی دیگر از منابع آزاد هستند (نه در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان)؛

– استراتژیک بودن، یک صفت دائمی برای برخی از منابع نیست و منابع با توجه به عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند از سطوح استراتژیک بودن متغیری برخوردار باشند. اما منابع انسانی به علت ماهیت زنده بودن و خردمندی از گروه منابعی است که همواره می‌تواند از سطح استراتژیک بودن بالایی برخوردار باشد؛

– مدیریت کارا و اثربخش منابع استراتژیک سازمان، نیازمند شناسایی و مواجهه نظام‌مند با مجموعه عوامل سازمانی و فراسازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت منابع استراتژیک سازمان می‌باشد.

براساس گزاره‌های مذکور در مقاله حاضر ضمن ارائه یک طبقه‌بندی جدید از منابع، مفهوم «سطح استراتژیک منابع» تشریح شد و با فرض «ضرورت ایجاد رابطه بین منابع و عوامل کلیدی موفقیت»، مدل فرایندی مدیریت منابع استراتژیک باز طراحی و به شرح نمودار ذیل ارائه می‌شود (شکل 6):



شکل 6 مدل فرایندی مدیریت منابع استراتژیک سازمان (مقاله حاضر)

## 8- پیوست

### کاربرگ پیشنهادی برای تعیین سطح استراتژیک بودن منابع

ردیف	عنوان CSF	ضریب CSF	منبع 1		منبع 2		منبع ...		منبع n	
			نسبی	امتیاز	نسبی	امتیاز	نسبی	امتیاز		
1	CSF 1	W1	X1	X1* W1	X1	X1	...	X1	X1* W1	
2	CSF 2	W2	X2	X2* W2	X2	X2	...	X2	X2* W2	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
N	CSF n	Wn	Xn	Xn* Wn	Xn	Xn	...	Xn	Xn* Wn	
جمع		$\sum = 1$	R1S	R2S	...	RnS				

**توضیحات کاربرگ:**

\* نخست عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار مورد نظر به وسیله مدیران ارشد و خبرگان تهیه و در قسمت مربوط به آن درج می شود. همچنین عنوان منابع سازمان از فهرست پرتفولیوی منابع موجود و قابل اکتساب استخراج و در قسمت مربوط به آن درج خواهد شد.

\*\* در گام بعد ضریب اهمیت هر یک از عوامل کلیدی موفقیت در مقایسه با هم استخراج و نرمالایز می شود.

\*\*\* در ادامه ضمن تخصیص امتیاز به میزان کاربرد هر دسته از منابع در تحقق دستاوردهای حوزه های کلیدی موفقیت شناسایی شده براساس طیف امتیاز انتخابی (به طور مثال طیف 5 یا 7 گزینه ای لیکرت)، امتیاز نسبی که حاصل ضرب ضریب اهمیت CSF در دامیاز مطلق تخصیصی به منبع است، استخراج می شود.

\*\*\*\* در گام آخر ضمن جمع کردن مجموع امتیازهای نسبی، رتبه نهایی هر یک از منابع در تحقق دستاوردهای حوزه های کلیدی موفقیت شناسایی و با نرمالایز کردن اعداد حاصل، سطح اهمیت و به عبارتی سطح استراتژیک بودن منابع تعیین و در انتخاب نحوه مدیریت منابع با هدف مدیریت متوازن منابع مورد استفاده قرار می گیرد.



## 9- منابع

- [1] کردنائیج اسدالله، آذر عادل، نیاکان لاهیجی نازیلا (1389)، «تدوین استراتژی اثربخش سازمانی در بخش دولتی: مطالعه موردی گمرک جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، دانشگاه تربیت مدرس، سال دهم، شماره دوم، صص 91-114.
- [2] Daniell Mark H. (2006) *Mastering the dynamic nature of modern strategy*, Handbook of Business Strategy, pp. 35-41.
- [3] Porter M. E. (1991) "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- [4] Andersén Jim (2011) "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, Vol. 49, Iss 1, pp.87 – 98.
- [5] Perrott Bruce E. (2011) "Strategic issue management as change catalyst", *Strategy & Leadership*, Vol. 39, Iss 5, pp. 20 – 29.
- [6] Herath Emantha S. B., Wayne G., Bremser Jacob G. Birnberg (2014) "A balanced scorecard strategic initiative planning model with resource constraints", in Marc J. Epstein , John Y. Lee (ed.) *Advances in Management Accounting*, *Advances in Management Accounting*, Vol. 24, Emerald Group Publishing Limited, pp.1 – 38.
- [7] Dierickx I., Cool K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35 No. 12, pp. 1504-11.
- [8] Krumm Peter J.M.M., Geert Dewulf Hans de Jonge (1998) "Managing key resources and capabilities: Pinpointing the addedvalue of corporate real estate management", *Facilities*, Vol. 16, Iss 12/13 pp. 372 – 379.
- [9] Peter J.M.M. Krumm Geert Dewulf Hans de Jonge (1998) "Managing key resources and capabilities: Pinpointing the addedvalue of corporate real estate management", *Facilities*, Vol. 16, Iss 12/13, pp. 372 – 379.
- [10] Barney J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- [11] Peteraf M.A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage:A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-91.



- [12] Wernerfelt B. (1984) "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-80.
- [13] دانایی فرد حسن (1389) نظریه پردازی: مبانی و روش شناسی ها، تهران: انتشارات سمت.
- [14] Penrose E.T. (1959) "The theory of the growth of the Firm", Oxford University Press, Oxford, MA
- [15] Warnier Vanessa Weppe Xavier Lecocq Xavier (2013) "Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources", *Management Decision*, Vol. 51, Iss 7, pp. 1359 – 1379.
- [16] Andersén Jim (2007) "A holistic approach to acquisition of strategic resources", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 Iss 8, pp. 660 – 677.
- [17] Deephouse D.L. (2000) "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 1091-112.
- [18] Fensterseifer Evaldo, Jean-Louis Jaime Rastoin (2013) "Cluster resources and competitive advantage", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 25 Iss 4 pp. 267 – 284.
- [19] Grant, R.M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-35.
- [20] Miller D., Shamsie J. (1996) "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 519-43.
- [21] Barney J. (2001) "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.
- [22] Lockett A., O'Shea R., Wright M. (2008) "The development of the resource-based view: reflections from Birger Wernerfelt 1", *Organization Studies*, Vol. 28, No. 9, pp. 1125-1141.



- [23] Williamson O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York: Free Press.
- [24] Gary S. Becker (1993) [1964], *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago, University of Chicago Press.
- [25] Tomer J. F. (1987) *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*, New York: Praeger.
- [26] Barney J.B., Clark D.N. (2007) "Resource-based theory", *Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- [27] Größler Andreas (2007) "A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, Iss 3, pp. 250 – 266.
- [28] Montgomery C.A. (1995) "of diamonds and rust: A new look at resources", *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, pp. 251-268.
- [29] Wernerfelt B. (1995) "The resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 171-175.
- [30] Armstrong C.E., Shimizu K. (2007) "A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm?", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 959-986.
- [31] Shaffer Brenda and Ziyadov Taleh (2011) *Beyond the resource curse*, University of Pennsylvania Press.
- [32] Drucker Peter F. (1993) *Post-capitalist society*, Harper Business, 1993.
- [33] Priem R.L. Butler J.E. (2001) "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 57-66.
- [34] Lippman S. A., Rumelt R. P. (2003) "A bargaining perspective on resource advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp.1069–1086.



- [35] Kazanjian R. K., Drazin R., Glynn M. A. (2002) "Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge- based perspective", In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 173–199. Oxford: Blackwell.
- [36] Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007) "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 273-292.
- [37] Ram Jiwat ,Corkindale David Corkindale (2014) "How “critical” are the critical success factors (CSFs)?", *Business Process Management Journal*, Vol. 20, Iss 1, pp. 151 – 174.
- [38] Rockart J.F. (1978) "A new approach to defining the chief executive’s information needs", MIT Working Paper, CISR 37, No. 1008-78.
- [39] Karuppusami G., Gandhinathan R. (2006) "Pareto analysis of critical success factors of total quality management: A literature review and analysis", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 4, pp. 372-385.
- [40] Khan S.U., Niazi M., Ahmad R. (2009) "Critical success factors for offshore software development outsourcing vendors: A systematic literature review", Paper Presented at the Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering, (ICGSE 2009).
- [41] Bettis R. A., Hitt M. A. (1995) "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue):7–19.
- [42] Sirmon D.G., Hitt M.A., Arregle J.L., Campbell J.T. (2010) "The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 13, pp. 1386-1409.
- [43] Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D., Gilbert B.A. (2011) "Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects", *Journal of Management*, Vol. 37, No. 5, pp. 1390-1412.

- [44] Sheehan N.T., Foss N.J. (2007) "Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis", *Management Decision*, Vol. 45 , No. 3, pp. 450-61.
- [45] Zahra S. A., George G. (2002) "Absorptive capacity: A review, conceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp.185–203.
- [46] Aragón-Correa J. A., Sharma S. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp71-87
- [47] Smith KG, Ferrier WJ, Ndofor H. (2001) "Competitive dynamics Research: Critique and future directions", In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt MA, Freeman RE, Harrison JS (eds). Blackwell Publishing: Oxford, pp. 314–361.
- [48] Chen M.-J., MacMillan I.C. (1992) "Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 539-570.
- [49] Chen M. J., Su K. H., Tsai W. (2007) "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp.101-108.
- [50] Smith KG, Grimm CM, Gannon MJ. (1992) *Dynamics of competitive strategy*, SAGE Publications: Newbury Park, CA.
- [51] Chen Nancy Yi Feng, Mike Chen-Ho Chao Dean Tjosvold (2010) "Developing the strategic resources of Chinese entrepreneurial firms", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, Iss 3, pp. 213 – 229.
- [52] Fombrun C. J. (2001) "Corporate reputation as economic assets" , in M.A. Hitt, R.E. Freeman and J.S. Harrison (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Malden
- [53] Graham page and Helen Fearn (2005) "Corporate reputation: What do consumers really care about?", *Journal of Advertising Research* / Vol. 45 / Issue 03 / , pp. 305-313.

- [54] Alvarez S.A., Busenitz L.W. (2001) "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 755-75.
- [55] Barney J. B. (1994) "Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. In Does management matter? On competencies and competitive advantage. The 1994 Crafoord lectures: 1-36. Lund, Sweden: Lund University, Institute of Economic Research.
- [56] Mahoney J.T. (1995) "The management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research*, Vol. 33, No. 2, pp. 91-101.



## ارائه الگویی جهت ارزیابی حکمرانی خوب شهری (شهرداری منطقه 10 تهران)

نازنین پیله وری\*

استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری،  
دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پذیرش: 1394/8/17

دریافت: 1393/9/23

### چکیده

با سرعت گرفتن روند شهرنشینی در ایران و افزایش جمعیت شهری به‌خصوص در کلان‌شهر تهران، شاهد بالا رفتن میزان مطالبات شهروندان خواهیم بود، بنابراین درک محیط و آشنایی با متغیرهای محیطی موضوعی است که اهمیتی روزافزون پیدا می‌کند. توجه نکردن به ظرفیت شهرها و وضعیت متغیرهای تأثیرگذار، منجر به بروز مسائل و مشکلات فراگیر شهری مانند فقر، بیکاری، تورم، آلودگی محیط‌زیست، نابودی زیرساخت‌ها و غیره می‌شود و نحوه اداره سیاسی، مدیریت منابع اجتماعی و اقتصادی، تدوین سیاست‌های اجرایی، برنامه‌ریزی شهری در شهر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو مدیریت شهری باید به دنبال راهکارهای اساسی برای حل مشکلات و معضلات شهری باشد. از این رو مفهوم حکمرانی خوب<sup>2</sup> شهری به‌عنوان یک پارادایم در مدیریت شهری معرفی می‌شود و طی آن دولت، شهروندان و نهادهای خصوصی در یک جریان فرا بخشی به مشارکت می‌پردازند. سیستم شاخص‌های حکمرانی خوب شهری مبتنی بر 7 اصل کلیدی است که عبارتند از پایداری، کارایی، برابری، مشارکت، پاسخ‌گویی و حسابرسی، امنیت تمرکززدایی. در این پژوهش سعی شده است با

E-mail: nazanin.pilevari@iausr.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:



تعیین و معرفی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری، نسبت به ارائه الگویی برای ارزیابی این شاخص‌ها به کمک سیستم‌های استنتاج فازی عمل شده و به‌عنوان مطالعه موردی از اطلاعات به‌دست‌آمده از منطقه 10 شهرداری تهران استفاده شود. درنهایت نیز به ارائه پیشنهادهایی در جهت هر چه بالا بردن سطح آنها برای بهبود و بهینه کردن عملکرد وضعیت فعلی پرداخته خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت شهری، حکمرانی خوب، مدیریت منابع اجتماعی، مشارکت شهروندان

## 1- مقدمه

با افزایش جمعیت شهری و رشد تعداد ابرشهرها، به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه، کارشناسان پیش‌بینی می‌کنند که جمعیت شهرنشین جهان در سال 2025 به بیش از 8 میلیارد نفر خواهد رسید که حدود 5 میلیارد نفر آن را ساکنان ابرشهرها تشکیل خواهند داد. براساس آمار منتشرشده از سوی سازمان ملل در کشورهای در حال توسعه روزانه بیش از 150 هزار نفر به جمعیت شهرها اضافه خواهد شد. از این رو مدیریت شهری در قرن پیش رو با چالشی روبه‌رو خواهد بود که خود تابعی از پیچیدگی مسائل شهری ناشی از رشد سریع جمعیت شهرنشین، تغییر و تحولات سریع فناوری، تحولات اجتماعی و اقتصادی بوده و همچنین سیستم‌های اداری و سیاسی فعلی پاسخگوی آن نخواهد بود.

امروزه در دنیا پذیرفته شده است که توسعه پایدار شهرها در صورتی تحقق پیدا می‌کند که اهداف مردم‌سالاری، برابری در خدمت‌رسانی و حفظ محیط‌زیست با شکل‌گیری حکمرانی خوب شهری توأم شود. استفاده از واژه حکمرانی به‌جای مفهوم حکومت بر این مسئله دلالت دارد که مدیریت شهری تنها وظیفه سازمان‌های بخش عمومی نیست، بلکه ارتباطات بین عاملان حکومتی و غیر حکومتی را نیز در بر می‌گیرد که با الگوی حکومت متفاوت است [1].

## 2- بیان مسئله

جامعه جهانی امروزه به این نتیجه رسیده است که مشکل عمده مدیریت شهری کمبود منابع مالی یا تکنولوژی مدرن و یا نیروی انسانی ماهر نیست بلکه مشکل اصلی در شیوه اداره این

عوامل است. امروزه در دنیا پذیرفته شده است که توسعه پایدار شهرها در صورتی تحقق پیدا می کند که اهداف مردم سالاری، برابری در خدمت رسانی و حفظ محیط زیست با شکل گیری حکمرانی خوب شهری توأم گردد. حکمرانی و حکمرانی خوب مفاهیمی هستند که امروزه در علوم سیاسی، امور دولتی و به ویژه مدیریت توسعه، مطرح شده و کاربرد بسیاری دارند. این مفاهیم در کنار مفاهیمی دیگر مانند دموکراسی، مشارکت شهروندان، حقوق بشر و توسعه اجتماعی پایدار معنا پیدا می کنند. علت ورود واژه حکمرانی یا حکمرانی شهری را می توان گسترده شدن پیچیدگی زمینه کاری حکومت محلی دانست. بنابراین ارتباط متقابل دولت و جامعه مدنی در مرکز بحث «حکمرانی شهری» قرار می گیرد [2]. با توجه به مفهوم حکمرانی، زمانی که صفت خوب را به این واژه اضافه می کنیم، مبحثی با بار معنایی آغاز می شود. حکمرانی مطلوب در مقابل حکمرانی نامطلوب قرار می گیرد. برای گریز از مشکلات اداره مناطق شهری نیاز به درک معنای عبارت حکمرانی خوب و توسعه سازوکارهای مرتبط با ارزیابی آن می باشیم [3]. نظریه حکمرانی مطلوب با شاخصه هایی مانند مشارکت جویی، پایداری یا تداوم پذیری، حق و اختیار تصمیم گیری، عدالت، کارایی و اثربخشی، شفافیت و پاسخ گویی، شهروندمداری و التزام مدنی و امنیت می تواند در زمینه نهادینه سازی مفهوم مشارکت و ارتقای ارزش های مردم سالاری مفید واقع شود [4].

شهر تهران نیز به عنوان بزرگ ترین کلانشهر ایران، از این روند و حرکت دور و جدا نبوده و نهادهای مربوط در مقوله حکمرانی باید در پی فراهم آوردن محیطی باشند که در آن، امکان مشارکت، توافق و برقراری انواع روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به طور آزادانه برای تمامی شهروندان فراهم شود. منطقه ده شهرداری تهران با وسعتی برابر 8/1 کیلومتر مربع و جمعیتی بالغ بر 340 هزار نفر از مناطق مرکزی و پر تراکم شهر تهران بوده است، به نحوی که این منطقه دارای تراکم جمعیت بیش از 420 نفر در هر هکتار و 54 درصد بافت فرسوده می باشد و از لحاظ اقتصادی و اجتماعی نیز جزء مناطق کمتر توسعه یافته شهر تهران می باشد. لذا در این پژوهش سعی گردیده است شاخص ها و مؤلفه های حکمرانی خوب شهری در جهت ارتقای شهر پایدار و توسعه آن در شهرهای مختلف دنیا و تهران مورد بررسی قرار گیرد، سپس با توجه به وضعیت خاص منطقه ده و در راستای سیاست های شهرداری تهران نسبت به ارائه الگویی جهت حکمرانی خوب شهری در این منطقه اقدام شود.



### 3- چارچوب نظری تحقیق

واژه حکمرانی خوب شاید برای اولین بار در سال 1979 توسط ویلیام سون<sup>1</sup> در ادبیات اقتصادی به کار گرفته شد و از سال 1980 به بعد کاربرد این واژه گسترده‌تر گردید و هنگامی که بانک جهانی در سال 1989 گزارش سالیانه خود را به حکمرانی خوب اختصاص داد، هیچ‌کس تصور نمی‌کرد که حکمرانی خوب جایگاه خود را به این شکل در ادبیات توسعه شهری گسترش دهد. با افزایش چشمگیر جمعیت شهری و بالا رفتن میزان مطالبات شهروندان، دولت‌های مختلف که بازخورد سیاست‌های خود را در شهر می‌دیدند، به طور عمیقی حکمرانی خوب را مورد مطالعه قرار دادند [5]. نتیجه آن تعریفی بود که از کمیته اسکان سازمان ملل متحد [6] [7] ارائه شد. از نظر این کمیته، حکمرانی خوب شهری مجموعه‌ای از افراد، نهادها، بخش عمومی و خصوصی است که امور شهر را برنامه‌ریزی کرده و اداره می‌نماید. در واقع حکمرانی خوب شهری فرایندی مستمر از تطبیق و همسوسازی منافع متضاد و متفاوت افراد و گروه‌هاست. این فرایند شامل نهادهای رسمی و غیررسمی و نیز سرمایه اجتماعی شهروندان است. همچنین حکمرانی شهری پیوند ناگسستنی با رفاه شهروندان دارد.

به این ترتیب راهبردهای مطرح‌شده برنامه در سال‌های پایانی قرن بیستم به تأیید مجمع عمومی سازمان ملل متحد نیز رسید و با این هدف که تا سال 2015 میلادی، فقر مطلق در سطح جهان به نصف تعداد موجود برسد، «حکمرانی خوب» به عنوان پیش‌فرض مطرح شد. در همین راستا در بیانیه نشست دوربان آفریقای جنوبی در سال 1999 میلادی بر اهمیت مدیریت مطلوب در سطح محلی تأکید گردید. همچنین «دپارتمان توسعه بین‌المللی بریتانیا» در پیش نویس سند راهبردی خود اعلام می‌کند که مدیریت مطلوب در سطح محلی مهم‌ترین نقش را در کاهش فقر دارد [8].

در سال‌های اخیر شاهد نمونه‌هایی از تجربیات عملی برای رسیدن به مدیریت مطلوب شهری در شهرهایی مانند دارالسلام، دبی، منچستر و شنیان بوده‌ایم [8]. در این شهرها اجماعی از سازمان‌های بین‌المللی همچون UNDP، بانک جهانی، جوامع با منافع مشترک، صندوق بین‌المللی پول و

---

1. William Soon



دولت‌های ملی برای رسیدن به مدیریت مطلوب شهری ایجاد شده است. این تجربیات در قالب دستور کار اسکان بشر به‌عنوان یک رویکرد در جهت توانمندسازی دولت‌های محلی مطرح شده‌اند و رهیافت راهبردهای خود را بر پایه موضوعاتی همچون تمرکززدایی و تفویض مسئولیت و منابع به مقامات محلی، مشارکت فعال جامعه مدنی از جمله زنان در امر برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر اولویت‌های محلی، مشارکت بخش خصوصی، بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن ارتباطی و اطلاعاتی در راستای حمایت از توسعه پایدار شهری قرار داده است [8].

حکمرانی شهری به‌مثابه شیوه‌های متفاوتی است که طی آن افراد، نهادها و بخش خصوصی و عمومی به اعمال مدیریت و برنامه‌ریزی برای امور متداول شهر می‌پردازند [9]. یکی از جنبه‌های مهم نظریه حکمروایی خوب شهری، همان بعد مشارکت است، زیرا که اصل و بنیان نظریه مذکور بر حکومت مردمی استوار است؛ یعنی حکومتی که مردم اداره امور را بر عهده خواهند داشت [10]. شهر تهران نیز به‌عنوان بزرگ‌ترین کلان‌شهر ایران، از این روند و حرکت دور و جدا نبوده و در مقوله حکمرانی باید در پی فراهم کردن محیطی باشد که در آن، امکان مشارکت، توافق و برقراری انواع روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به‌طور آزادانه برای تمامی شهروندان فراهم شود. ارائه الگو جهت ارزیابی حکمرانی خوب شهری می‌تواند به مدیران این شهر کمک کند تا در راستای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و در جهت توسعه پایدار شهری و سیاست‌های شهرداری تهران حرکت کنند.

### 3-1- روش تحقیق

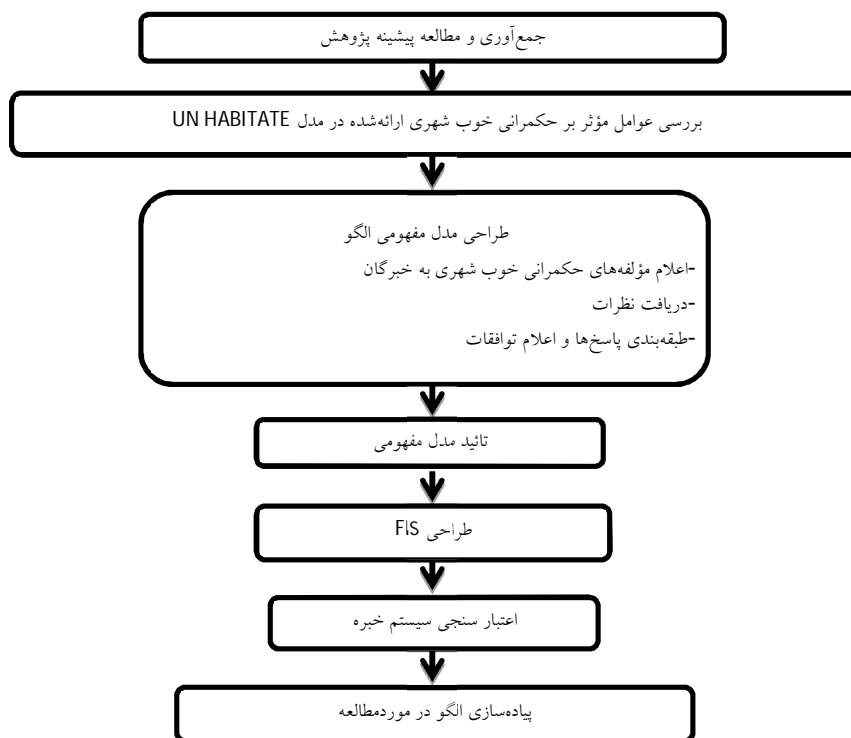
این تحقیق باهدف دستیابی به ارائه الگویی برای ارزیابی حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران و با استفاده از استنتاج فازی انجام شده است. لذا این تحقیق مبتنی بر استدلال‌ها و تحلیل‌های منطقی است که در نهایت به ارائه الگوی نوین از ویژگی‌های حکمرانی خوب شهری در سازمان شهرداری تهران منتهی می‌شود و می‌توان آن را از جهت روش دارای متدولوژی توسعه و از حیث اجرا از نوع تحقیق عملی یا مدلسازی پیمایشی<sup>1</sup> دانست.

در این تحقیق به‌منظور ارائه مدل اولیه از روش مصاحبه اکتشافی به موازات کتابخانه‌ای بهره گرفته شده و سپس با استفاده از پرسشنامه اقدام به اخذ نظر خبرگان شده است. به‌طور کلی دو نوع

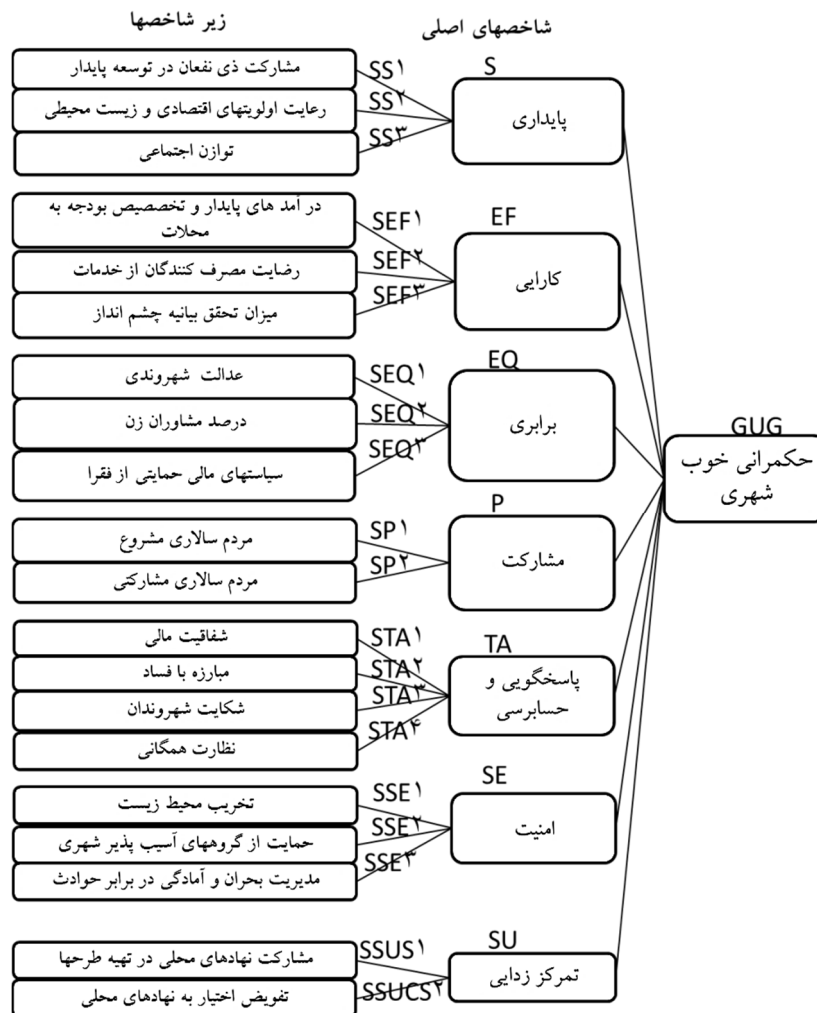


پرسشنامه در این تحقیق به کار گرفته شده است که پرسشنامه اول به منظور اعتبارسنجی مدل مفهومی طراحی شده است و 8 سؤال به صورت ترکیبی از سؤال‌های باز و بسته دارد. پرسشنامه نهایی برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های حکمرانی خوب شهری (ورودی‌های FIS) در منطقه شهرداری مورد مطالعه بوده که در قالب 20 سؤال بسته، توزیع و جمع‌آوری شده است. مؤلفه‌های مورد مطالعه پژوهش عبارت بودند از پایداری، کارایی، برابری، مشارکت، پاسخ‌گویی و حسابرسی، امنیت و تمرکززدایی. جامعه آماری این تحقیق در فرایند استخراج مدل مفهومی، اعتبارسنجی آن و همچنین طراحی سیستم استنتاج فازی شامل 30 نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناس خبره مرتبط با مدیریت شهری (مدیران ارشد منطقه 10 شهرداری تهران) بوده است.

مراحل طراحی الگوی ارزیابی حکمرانی خوب شهری از بررسی مقدماتی، جستجوی منابع، مصاحبه با صاحب‌نظران تا پیاده‌سازی الگوی در شکل 1 نمایش داده شده است.



شکل 1 مراحل طراحی الگوی ارزیابی حکمرانی خوب شهری



شکل 2 مدل پیشنهادی برای ارزیابی حکمرانی خوب شهری شهرداری تهران

### 3-2- مدل مفهومی تحقیق

پژوهشگر مدل تحقیق را براساس اصول عنوان شده به وسیله Un Habitat مقالات و پژوهش‌های گذشته سایر محققان که از اعتبار علمی برخوردار بوده‌اند، ارائه کرده است؛ اما از آن رو که برای استفاده این مدل در داخل کشور نیاز به بومی‌سازی متناسب با مدل مدیریت



شهری موجود در کشور بوده و با توجه به اینکه در شهر تهران فاقد مدیریت یکپارچه شهری می‌باشیم و برخی از ویژگی‌ها و اصول عنوان شده در منشور اسکان سازمان ملل در اختیار مدیریت شهری نمی‌باشد، لذا به مصاحبه با خبرگان در این زمینه جهت تدوین مدل پرداخته شد و شاخص‌ها و زیرشاخص‌های شکل زیر از آن استخراج گردید. بدیهی است که ویژگی‌های این مدل مختص این منطقه می‌باشد و با دیگر نقاط جهان قابل قیاس نیست و بر این اساس مدل پیش رو بیان‌کننده حال حاضر الگویی برای ارزیابی حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران خواهد بود [11].

- مشارکت<sup>1</sup>
- قانون‌مداری<sup>2</sup>
- شفاف‌سازی<sup>3</sup>
- انعطاف‌پذیری<sup>4</sup>
- وفاق‌محوری<sup>5</sup>
- عدالت<sup>6</sup>
- کارآمدی<sup>7</sup>
- پاسخ‌گویی<sup>8</sup>

### 3-3- اعتبارسنجی مدل مفهومی

از آن جایی که هدف پژوهشگر در این بخش تنها سنجش اعتبار الگو بوده است، از آمار توصیفی و بررسی شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استفاده شد. سؤال‌های پرسشنامه اختصاص به شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران دارد. معمولاً در سنجش اعتبار الگوها، میزان تأیید بالای پنجاه درصد مقدار مناسبی محسوب می‌شود که در این

- 
1. United Nation Educational, Scientific, Cultural Organization
  2. Participation
  3. Role of law
  4. Responsiveness
  5. Consensus oriented
  6. Equity-inclusiveness
  7. Effectiveness
  8. Accountability



پژوهش مبنای اعتبار الگو برای تمام سؤال‌ها (زیرشاخص‌ها و کلیت الگو) موافقت بالای 65 درصد در نظر گرفته شد. نتایج نهایی دیدگاه خبرگان در جدول 1 مندرج است. از آن جایی که تمام قسمت‌ها با موافقت بیش از 66 درصد خبرگان مواجه شدند، مدل مفهومی طراحی شده از نظر ایشان دارای اعتبار کافی جهت حکمرانی خوب شهری می‌باشد.

جدول 1 امتیاز شاخص‌های مدل از نظر خبرگان

شاخص‌های حکمرانی خوب شهری	میانگین	واریانس	انحراف معیار
پایداری	78	65/42	8/09
کارایی	81	65/44	8/09
برابری	74	66/41	8/15
مشارکت	83	65/52	8/09
پاسخ‌گویی و حسابرسی	84	65/27	8/08
امنیت	81	64/74	8/05
تمرکززدایی	81	68	8/25

### 3-4- طراحی مدل استنتاج فازی

در تحقیق حاضر برای طراحی مدل استنتاج فازی از داده‌هایی استفاده می‌شود که از دانش خبرگان برگرفته شده‌اند. برای جمع‌آوری دانش خبرگان از پرسشنامه‌هایی حاوی مقادیر مختلف متغیرها که به‌طور تصادفی ایجاد شده‌اند، استفاده شده است. از خبرگان خواسته شد که با توجه به مقادیر مختلف ورودی، خروجی مطلوب را بیان کنند، به‌طور مثال برای طراحی مدل پایداری، کارایی، برابری، مشارکت، پاسخ‌گویی، امنیت و تمرکززدایی، تجربیات واقعی خود و یا دانش علمی‌شان را در مورد متغیر خروجی بیان نمایند. در این راستا از پرسشنامه‌های شفاهی (نوعی مصاحبه) استفاده شد که متغیرهای ورودی و خروجی در بازه آن صفر تا یک (0-1) تعریف شده‌اند و برای استخراج دانش خبرگان به طریق ساختار یافته‌تری عمل می‌کند. فرایند طراحی سیستم استنتاج فازی برای ارزیابی حکمرانی خوب شهری به روش زیر انجام شده است:



### 3-4-1- تعریف توابع عضویت اولیه برای متغیرهای ورودی و خروجی سیستم استنتاج فازی

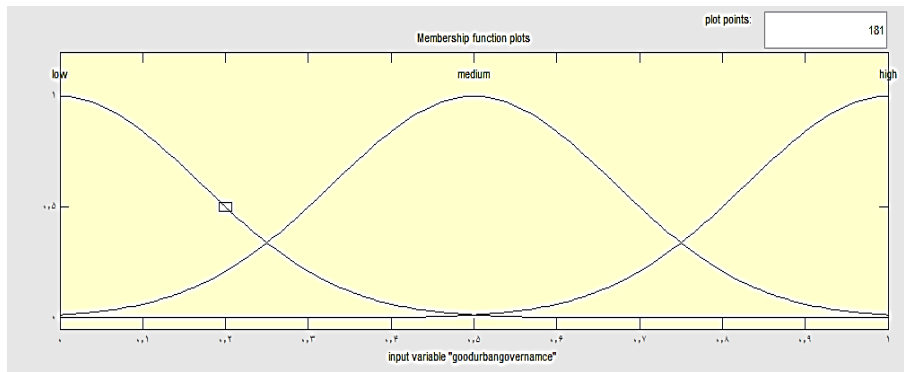
مجموعه درجه‌های عضویت اعضای یک مجموعه فازی مانند A به نام تابع عضویت مجموعه A خوانده می‌شود. تابع عضویت یک مجموعه فازی نگاشتی از اعضای مجموعه A در بازه [0, 1] است، به گونه‌ای که  $A : y \rightarrow [0, 1]$  در حالت کلی هر تابعی که چنین نگاشتی را پیاده کند، می‌تواند به عنوان تابع عضویت یک مجموعه فازی مورد استفاده واقع شود. در اینجا از دسته توابع گوسین برای این منظور استفاده شده است.

دلیل استفاده از توابع گوسین، مشتق‌پذیر بودن تابع که شرط سیستم‌های FIS است، می‌باشد و همچنین این دسته از توابع به علت تغییر در پارامتر  $\sigma$  یا همان انحراف معیار قابلیت باز و بسته شدن را دارند و در نتیجه می‌توانند مقادیر بیشتری را پوشش دهند [12]. همچنین با توجه به مطالعات انجام شده در تحقیقات مشابه در بیشتر قریب به اتفاق مطالعات از توابع گوسین برای توابع عضویت در سیستم‌های استنتاج فازی استفاده شده است. یک تابع عضویت گوسین به صورت زیر تعریف می‌شود:

تابع عضویت گوسین عبارت است از:

$$gussian(x; \sigma, c) = e^{-\frac{(x-c)^2}{2\sigma^2}}$$

در رابطه بالا c نشان‌دهنده مرکز تقارن و تعیین‌کننده میزان بازشدگی تابع است. تابع گوسین دارای منحنی هموار بوده و همچنین پارامترهای آن قابلیت تعدیل با ویژگی‌های متغیر زبانی دارند. بازه تغییرات برای متغیرهای ورودی و خروجی نیز بین 0-1 تعریف شده است. شکل 3 نمایانگر تابع عضویت اولیه برای متغیرهای زبانی ورودی‌ها و خروجی سیستم استنتاج ارزیابی حکمرانی خوب شهری می‌باشد.



شکل 3 تابع عضویت اولیه برای متغیرهای زبانی ورودی‌ها و خروجی سیستم استنتاج ارزیابی حکمرانی خوب شهری

### 3-4-2- ساختاردهی قوانین استنتاج فازی

مهم‌ترین بخش یک سیستم فازی پایگاه قواعد آن است. این پایگاه قواعد مجموعه‌ای از قوانین منطقی اگر- آنگاه است که منجر به نگاشت متغیرهای ورودی به متغیر خروجی می‌شود. روش‌های گوناگونی نظیر استفاده مستقیم از دانش خبرگان برای این منظور استفاده می‌شوند. با توجه به FIS استفاده شده است، در تحقیق حاضر از دانش خبرگان در حوزه حکمرانی خوب شهری جهت طراحی قوانین استنتاجی استفاده شده است.

به این منظور برای استخراج دانش خبرگان پرسشنامه‌ای حاوی ترکیب مقادیر مختلف برای متغیرهای ورودی تهیه شده است. همچنین تولید مقادیر مختلف به صورت تصادفی صورت گرفته و از خبرگان خواسته شده است که با در نظر گرفتن این مقادیر برای متغیرهای ورودی و با توجه به تجربیات واقعی و یا دانش علمی خود در مورد متغیر خروجی قضاوت کنند، برای مثال جدول 2، نمای FIS پایداری را نشان می‌دهد که سه ورودی SS1 و SS2 و SS3 دارد و خروجی آن پایداری<sup>1</sup> می‌باشد. در اینجا از خبرگان درخواست می‌شود با در نظر گرفتن مقادیر مختلف برای حوزه پایداری مشارکت ذینفعان در توسعه پایدار SS1، رعایت اولویت‌های اقتصادی و زیست‌محیطی SS2، توازن اجتماعی SS3 و با توجه به دانش تجربی و

<sup>1</sup> Sustainability

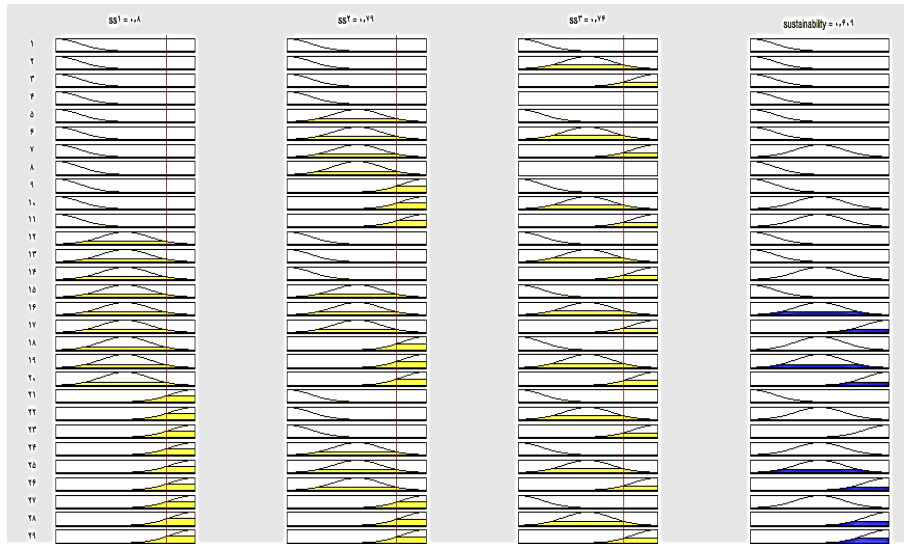


یا تخصصی خود میزان متغیر خروجی یا درواقع همان پایداری را تخمین بزنند البته این امر بر اساس زیر شاخص‌ها بوده است که نخست کارشناسان و مدیران متصدی و خبره شهرداری منطقه 10 نظرات خود را پیرامون این زیر شاخص‌ها اعلام کرده‌اند، آن‌گاه تأثیر پایداری روی حکمرانی خوب شهری شهرداری تهران از آنها سؤال شده است. جدول زیر نیز فقط برای مشخص شدن فرایند کار و پیشگیری از پیچیدگی آورده شده است. جدول 4-2، نحوه جمع‌آوری این اطلاعات برای طراحی قوانین استنتاجی FIS مذکور را نمایش می‌دهد. در اینجا E مخفف Elite به معنای نخبه و  $E_i$  به معنای نخبه  $i$  ام باشد ( $E_i =$  نخبه  $i$  ام،  $L=$  LOW، کم،  $M=$  MEDIUM، متوسط،  $H=$  HIGH، بالا).

جدول 2 جدول استخراج داده‌ها برای طراحی قوانین استنتاجی

ورودی‌ها			نظر خبرگان در مورد پایداری																														
SS1	SS2	SS3	$E_1$	$E_2$	$E_3$	$E_4$	$E_5$	$E_6$	$E_7$	$E_8$	$E_9$	$E_{10}$	$E_{11}$	$E_{12}$	$E_{13}$	$E_{14}$	$E_{15}$	$E_{16}$	$E_{17}$	$E_{18}$	$E_{19}$	$E_{20}$	$E_{21}$	$E_{22}$	$E_{23}$	$E_{24}$	$E_{25}$	$E_{26}$	$E_{27}$	$E_{28}$	$E_{29}$	$E_{30}$	
H	H	M	M	M	L	M	M	M	M	L	H	M	L	M	H	H	M	M	H	M	H	H	L	L	M	L	L	M	M	M	M	H	L

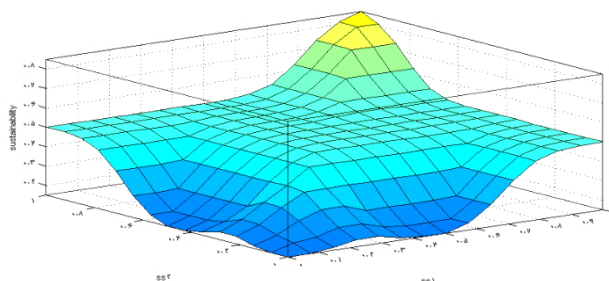
پس از جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان برای مدلسازی سیستم استنتاج، ناگزیر به دسته‌بندی داده‌های عددی می‌باشیم. هدف دسته‌بندی معین کردن گروه‌های طبیعی داده‌ها از مجموعه بزرگی از داده‌ها است تا شکل کلی از رفتار سیستم را مشخص کند. پایگاه قوانین Sub-FIS پایداری سه ورودی SS1 و SS2 و SS3 دارد. بدیهی است که با تغییر داده‌ها، میزان خروجی این پایگاه نیز تغییر پیدا خواهد کرد. شکل 4 بیان‌کننده بخشی از این نگاشت است.



شکل 4 پایگاه قوانین مؤلفه پایداری

قابل ذکر است که برای تمامی FIS های طراحی شده، قوانین فازی به شیوه‌ای که بیان شد، ساخته می‌شود. از این رو به دلیل اجتناب از تکرار و طولانی شدن از بیان آنها خودداری می‌شود.

در ادامه برای تفسیر بیشتر از نمودارهای سه بعدی استفاده می‌شود که سطح تصمیم‌گیری آنها به وسیله FIS طراحی شده، ایجاد شده است. شکل 5، نمای سه بعدی پایداری را نشان می‌دهد که در آن طول و عرض منحنی دو شاخص از شاخص‌های پایداری یعنی SS1 و SS2 بوده و ارتفاع آن نشان‌دهنده پایداری کل می‌باشد. بنیان این نمودارها به صورتی است که تأثیر مقادیر دوتایی متغیرهای ورودی را بر یک مؤلفه بیرونی به تصویر می‌کشد. همان‌گونه که در شکل 5 مشاهده می‌شود، در صورتی که SS1 و SS2 هر یک به مقدار حداکثر خود دست پیدا کند، پایداری به حداکثر خود نزدیک می‌شود.



شکل 5 منحنی پایداری براساس SS1 و SS2 به‌عنوان ورودی‌ها

### 3-5- اعتبارسنجی مدل ریاضی

پس از طراحی سیستم استنتاج فازی - که به‌طور کامل در قسمت قبلی توضیح داده شد - قبل از پیاده‌سازی آن در مطالعه موردی، اقدام به سنجش اعتبار مدل ریاضی شد. آزمودن مدل و اعتبار آن قابلیت اعتماد به مدل را افزایش می‌دهد و اعتماد به کاربردی بودن مدل را بالا می‌برد. به این منظور برای اعتبارسنجی مدل ریاضی از روش اعتبارسنجی با استفاده از آزمون شرایط حدی استفاده شده است. در این آزمون متغیرهای ورودی هر FIS در حالت‌های مختلف (زیاد و کم) تغییر داده شده و میزان حساسیت مدل در برابر این تغییرات بررسی می‌شود، برای نمونه اگر FIS طراحی شده جهت ارزیابی حکمرانی خوب شهری در نظر گرفته شود که هفت ورودی دارد و خروجی آن نیز بیانگر حکمرانی خوب شهری است. همان‌طور که در جدول 3 مشخص است، مدل در برابر تغییرات متغیرهای ورودی از کم (صفر) تا زیاد رفتار کاملاً منطقی ارائه می‌کند.

جدول 3 تأثیر تغییرات همزمان مؤلفه‌های مورد مطالعه بر حکمرانی خوب شهری

FIS خروجی	FIS ورودی‌ها						
	تمرکززدایی	امنیت	پاسخ‌گویی	مشارکت	برابری	کارایی	پایداری
0/05	0	0	0	0	0	0	0
0/5	0/5	0/5	0/5	0/5	0/5	0/5	0/5
0/97	1	1	1	1	1	1	1



بدیهی است این آزمون برای چهار Sub-FIS اجرا شده و تمامی های طراحی شده مذکور رفتار منطقی نسبت به مقادیر حدی ورودی‌ها از خود نشان داده‌اند که این بیانگر اعتبار مدل ریاضی طراحی شده است.

### 3-6- نتایج حاصل از اجرای مدل

برای ارزیابی حکمرانی خوب شهری یک FIS و هفت Sub-FIS طراحی شده است. به این منظور پرسشنامه طراحی شد. از خبرگان نیز (به تعداد 30 نفر از مدیران ارشد و میانی سازمانی با سوابق کاری اجرایی و ستادی بالا) خواسته شد که نقطه نظرات خود را در مورد ارزیابی هر یک از عوامل با توجه به اطلاعات ارزشمند خود از شهرداری تهران به خصوص منطقه 10 آن با علامت‌گذاری در پیوستار مربوطه که از کم، متوسط و زیاد تعریف شده است، مشخص نمایند. پرسشنامه مذکور حاوی راهنمای پرسشنامه نیز می‌باشد که تعاریف عملیاتی متغیرها در آن ذکر شده است. از آن جایی که پرسشنامه به کار برده شده در این مرحله از نوع فاصله‌ای بوده است، لذا برای تجمیع نظر خبرگان در هر یک از سؤال‌ها از روش میانگین استفاده شد.

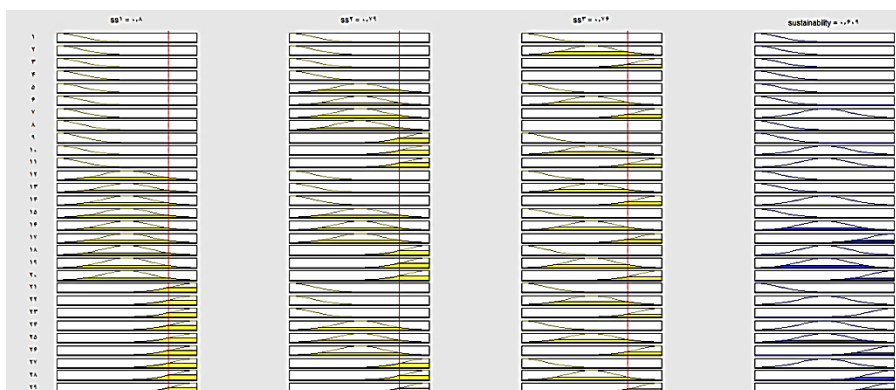
برای اجرای FIS حکمرانی خوب شهری احتیاج به ورودی می‌باشد که با نوشتن لینک، ارتباط بین Sub-FIS ها و FIS اصلی برقرار شده و با واردکردن ورودی‌های ردیف اول میزان خروجی سیستم استنتاج فازی (حکمرانی خوب شهری) محاسبه می‌شود. برای آنکه از پیچیدگی کم شود، از آوردن همه شکل‌های موجود در سیستم استنتاج فازی به دلیل حجم انبوه خودداری شد و برای آنکه سهولت کار افزایش پیدا کند، فقط به برخی از آنها اشاره می‌شود.

برای نمونه نخست به بررسی قابلیت پایداری در شهرداری تهران پرداخته می‌شود. از آن جایی که پیش‌تر شرح داده شد، پایداری خود به سه زیرشاخص (SS1، SS2 و SS3) تقسیم می‌شود. حالا نخست به بررسی شاخص اول قابلیت‌های حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران می‌پردازیم که در شکل 6 و جدول 4 آورده شده است.



جدول 4 میزان قابلیت پایداری در شهرداری تهران منطقه 10

SS3	SS2	SS1	Sustainability
0/76	0/79	0/8	0/609

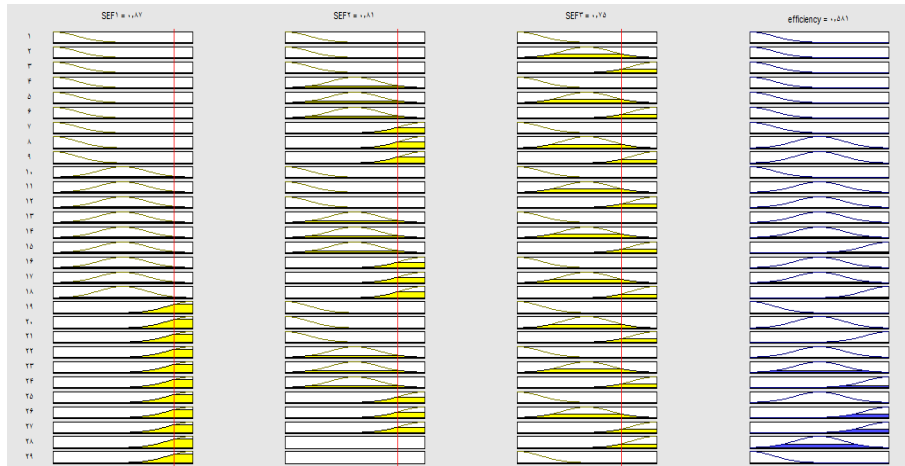


شکل 6 پایگاه قواعد مؤلفه پایداری در شهرداری منطقه 10

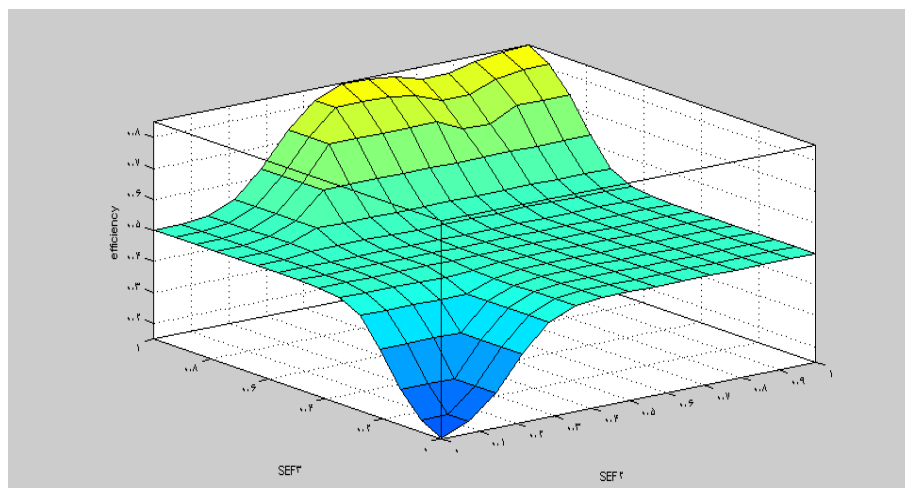
در ادامه نیز برای هر کدام از مؤلفه‌های حکمرانی خوب شهری به آوردن یک نمونه از نمودارهای مقایسه‌ای آن جهت جلوگیری از تکرار گفته‌ها اکتفا می‌شود. از این رو برای سایر مؤلفه‌های حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران (مطالعه موردی منطقه 10) خواهیم داشت: مؤلفه کارایی:

جدول 5 میزان قابلیت مؤلفه کارایی در شهرداری منطقه 10

SEF3	SEF2	SEF1	Efficiency
0/75	0/81	0/87	0/581



شکل 7 پایگاه قواعد مؤلفه کارایی در شهرداری منطقه 10



شکل 8 نمودار نسبت SEF2 و SE3 در مؤلفه کارایی پذیری

در ادامه برای نمونه دستورات (قوانین یا قواعد) برای استنتاج فازی شاخص پایداری آورده شده است:



### جدول 6 دستورات نوشته شده برای پایداری در برنامه MATLAB

1. If (ss1 is low) and (ss2 is low) and (ss3 is low) then (sustainability is low) (1)
2. If (ss1 is low) and (ss2 is low) and (ss3 is medium) then (sustainability is low) (1)
3. If (ss1 is low) and (ss2 is low) and (ss3 is high) then (sustainability is low) (1)
4. If (ss1 is low) and (ss2 is low) then (sustainability is low) (1)
5. If (ss1 is low) and (ss2 is medium) and (ss3 is low) then (sustainability is low) (1)
6. If (ss1 is low) and (ss2 is medium) and (ss3 is medium) then (sustainability is low) (1)
7. If (ss1 is low) and (ss2 is medium) and (ss3 is high) then (sustainability is medium) (1)
8. If (ss1 is low) and (ss2 is medium) then (sustainability is low) (1)
9. If (ss1 is low) and (ss2 is high) and (ss3 is low) then (sustainability is low) (1)
10. If (ss1 is low) and (ss2 is high) and (ss3 is medium) then (sustainability is medium) (1)
11. If (ss1 is low) and (ss2 is high) and (ss3 is high) then (sustainability is medium) (1)
12. If (ss1 is medium) and (ss2 is low) and (ss3 is low) then (sustainability is low) (1)
13. If (ss1 is medium) and (ss2 is low) and (ss3 is medium) then (sustainability is low) (1)
14. If (ss1 is medium) and (ss2 is low) and (ss3 is high) then (sustainability is medium) (1)
15. If (ss1 is medium) and (ss2 is medium) and (ss3 is low) then (sustainability is low) (1)
16. If (ss1 is medium) and (ss2 is medium) and (ss3 is medium) then (sustainability is medium) (1)
17. If (ss1 is medium) and (ss2 is medium) and (ss3 is high) then (sustainability is high) (1)
18. If (ss1 is medium) and (ss2 is high) and (ss3 is low) then (sustainability is medium) (1)
19. If (ss1 is medium) and (ss2 is high) and (ss3 is medium) then (sustainability is medium) (1)
20. If (ss1 is medium) and (ss2 is high) and (ss3 is high) then (sustainability is high) (1)
21. If (ss1 is high) and (ss2 is low) and (ss3 is low) then (sustainability is low) (1)
22. If (ss1 is high) and (ss2 is low) and (ss3 is medium) then (sustainability is medium) (1)
23. If (ss1 is high) and (ss2 is low) and (ss3 is high) then (sustainability is high) (1)
24. If (ss1 is high) and (ss2 is medium) and (ss3 is low) then (sustainability is medium) (1)
25. If (ss1 is high) and (ss2 is medium) and (ss3 is medium) then (sustainability is medium) (1)
26. If (ss1 is high) and (ss2 is medium) and (ss3 is high) then (sustainability is high) (1)
27. If (ss1 is high) and (ss2 is high) and (ss3 is low) then (sustainability is medium) (1)
28. If (ss1 is high) and (ss2 is high) and (ss3 is medium) then (sustainability is high) (1)
29. If (ss1 is high) and (ss2 is high) and (ss3 is high) then (sustainability is high) (1)

سایر موارد شاخص‌های حکمرانی خوب شهری که در بالا گفته و نمودار آنها آورده شده (پایداری، کارایی، برابری، مشارکت، پاسخ‌گویی و حسابرسی، امنیت تمرکززدایی) نیز دارای دستورات مشابه براساس قوانین خود می‌باشند و بر همین اساس نوشته می‌شوند.

### 4- نتیجه‌گیری

پژوهش پیش رو با هدف ارائه الگویی برای ارزیابی حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران با استفاده از استنتاج فازی انجام شده است. از این رو به‌وسیله سیستم استنتاج فازی به ارزیابی حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران اقدام و از خبرگان نظرسنجی شد. در یک مقایسه اجمالی ارزیابی حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران در جدول 7 آورده شده است که در جدول 8 به تحلیل حساسیت نتایج به‌دست‌آمده هرکدام از شاخص‌ها پرداخته می‌شود.



جدول 7 بررسی ارزیابی حکمرانی خوب شهری با استفاده از استنتاج فازی (نرم افزار MATLAB)

پایداری	کارایی	برابری	مشارکت	پاسخ‌گویی	امنیت	تمرکززدایی	حکمرانی خوب شهری
0/609	0/581	0/612	0/828	0/652	0/613	0/682	0/618

جدول 8 زیر شاخص‌های حکمرانی خوب شهری و بررسی تحلیل حساسیت در شاخص‌های

حکمرانی خوب شهری در شهرداری تهران

پایداری	کارایی	برابری	مشارکت	پاسخ‌گویی	امنیت	تمرکززدایی	حکمرانی خوب شهری
0/609	0/581	0/612	0/828	0/652	0/613	0/882	0/659
0/609	0/581	0/612	0/828	0/652	0/813	0/682	0/676
0/609	0/581	0/612	0/828	0/852	0/613	0/682	0/703
0/609	0/581	0/612	1/028	0/652	0/613	0/682	0/697
0/609	0/581	0/812	0/828	0/652	0/613	0/682	0/666
0/609	0/781	0/612	0/828	0/652	0/613	0/682	0/681
0/809	0/581	0/612	0/828	0/652	0/613	0/682	0/672

با توجه به مقادیر به دست آمده مشخص می‌شود که به ازای 0/2 واحد افزایش پاسخ‌گویی، حکمرانی خوب شهری افزایش بیشتری پیدا می‌کند.

جدول 9 بررسی تحلیل حساسیت در زیرشاخص‌های مشارکت

نظارت همگانی	شکایت شهروندان	مبارزه با فساد	شفافیت مالی	مشارکت
0/85	0/82	0/80	1/09	0/887
0/85	0/82	1/00	0/89	0/870
0/85	1/02	0/80	0/89	0/876
1/05	0/82	0/80	0/89	0/894

با توجه به مقادیر به دست آمده مشخص می‌شود که به ازای 0/2 واحد افزایش نظارت همگانی، مشارکت و به تبع آن حکمرانی خوب شهری رشد بیشتری داشته است. براساس نتایج این پژوهش پس از مشخص شدن نقاط قوت و ضعف قابلیت‌های حکمرانی خوب شهری در



شهرداری مشخص می‌شود که قابلیت‌های حکمرانی خوب شهری در شهرداری در دامنه متوسط رو به بالا قرار دارند و به‌خصوص در زمینه مشارکت که از متوسط بالای قابل قبولی برخوردار هستند - این موضوع با رویکرد شهرداری تهران در دوره اخیر مبنی بر مشارکت حداکثری شهروندان در اداره امور و تبدیل شهرداری از یک سازمان به‌طور صرف خدماتی به نهادی با رویکرد اجتماعی همخوانی دارد. با استفاده از این نتایج شهرداری می‌تواند بهترین روش‌ها را در جهت افزایش قابلیت‌های حکمرانی خوب به کار گیرد و نقاط قوت را حفظ و نقاط ضعف خود را تقویت کند و همچنین موانعی را که باعث کاهش قابلیت‌های حکمرانی خوب می‌شود، از بین ببرد. این مدل گرچه برای مطالعه موردی در منطقه 10 تهران تهیه شده ولیکن برای سایر مناطق شهرداری تهران نیز قابل بهره‌برداری و استفاده است. گرچه گفتن این نکته حایز اهمیت است که این امکان وجود دارد که در ویژگی‌ها و زیر شاخص‌های مدل طی زمان‌های آینده تغییراتی ایجاد شود.

#### 4-1- پیشنهادهای کاربردی

یکی از اهداف تحقیق در پژوهش حاضر ارائه پیشنهادهایی به مدیران شهرداری تهران برای افزایش قابلیت‌های حکمرانی خوب شهری می‌باشد که با توجه به میزان درصد ارائه شده به‌وسیله خبرگان در زیر آورده شده است:

1. با توجه به رویکرد شهرداری تهران در زمینه حفظ و حراست از محیط‌زیست شهری و توسعه پایدار باید در زمینه رعایت اولویت‌های اقتصادی و زیست‌محیطی در پروژه‌های برنامه‌ریزی شده خود اهتمام جدی‌تری داشته باشد که البته این مهم با بررسی و ارزیابی تأثیرات زیست‌محیطی پروژه‌های فرا منطقه‌ای در سال‌های اخیر در حال انجام است؛
2. پایبندی به برنامه توسعه شهرداری تهران و حرکت در مسیر اهداف چشم‌انداز می‌تواند باعث ارتقای شاخص کارایی شود؛
3. هرچند در سال‌های اخیر مشاوران امور بانوان در شهرداری تهران جایگاه خاصی پیدا نموده‌اند، اما واگذاری نقش فعال‌تر و تأثیرگذار می‌تواند این شاخص را بهبود بخشد؛



4. وجود سامانه‌ای ارتباطی که شهروندان بتوانند به راحتی با مدیران شهری ارتباط برقرار کنند؛
5. ایجاد بخش خاصی در شهرداری که شهروندان کارهای کوچک خود را از طریق ارتباط تلفنی گزارش دهند؛
6. گزارش سالیانه شهرداری به شهروندان و ارائه کارهایی که سال قبل صورت گرفته است.

## 5- منابع

- [1] Rakodi C. (2001) "Forget planning, put politics first? Priorities for urban management in developing countries", *Journal of JAGI*, Vol. 3, Issue 3.
- [2] شریفیان ثانی مریم (1380) «مشارکت شهروندی، حکمرانی شهری و مدیریت شهری»، فصلنامه مدیریت شهری، شماره 8 زمستان.
- [3] Lockwood Michael (2009) "good governance for terrestrial protected areas", *Journal of Environmental Management*.
- [4] UN-HABITAT (2009) Urban governance index (UGI) a tool to measure progress in achieving good urban governance, Available in [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org).
- [5] اکبری غضنفر (1386) «سرمایه اجتماعی و حکمرانی شهری»، فصلنامه جستارهای شهرسازی، شماره 2-25.
- [6] UN- HABITAT (2003) The global campaign on urban governance, [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org).
- [7] UNDP (1999) Human development report, New York.
- [8] Taylor P. (2000) "UNCHS (Habitat) - the Global Campaign for Good Urban Governance", *Environment and Urbanization*, Vol. 12., No. 1. April.
- [9] Vansant J. (2001) Cooperation for good governance, July. Terry Sanford Institute of Public Policy.
- [10] Dekker K., Kempen R. (2004) "Urban governance within the big cities policy", *Journal of Cities*, Vol. 21. pp. 41-55.
- [11] UN- HABITAT (2003) Local democracy and decentralization in east and southern Africa. [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org).

- [12] Girolami M., Rogers S. (2006) "Variational bayesian multinomial probit regression with Gaussian process priors", *Neural Computation*, 18(8), pp.1790-1817.

## بررسی توانمندی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار (شرکت آپکو)

سهیلا خدای<sup>1\*</sup>، بهاره اصانلو<sup>2</sup>

- 1- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
2- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

پذیرش: 1394/8/17

دریافت: 1393/9/11

### چکیده

خلق مزیت رقابتی، برگ برنده شرکت‌های موفق است. نوآوری به‌عنوان یکی از راهکارهای خلق مزیت رقابتی شناخته شده است. نوآوری در مدل کسب‌وکار سازمان موضوع جدیدی است و شرکت‌های پیشرو سعی می‌کنند تا براساس مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه ارزش بیشتری را برای مشتریان خود خلق کرده و به آنها ارائه کنند. از آن جایی که نوآوری در مدل کسب‌وکار تنها نوآوری فنی و سازمانی نیست و نوآوری راهبردی را نیز شامل می‌شود که نوآوری راهبردی نیز براساس اشتراک‌گذاری و بالا بردن تأثیر منابع دانش و مهارت‌های مدیریتی ایجاد می‌شود. از این رو جایگاه مهم مدیریت دانش مشتری براساس نوآوری راهبردی در مدل کسب‌وکار مشخص می‌شود. هدف تحقیق حاضر ارزیابی توانمندی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار سازمان است. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق براساس ادبیات مرتبط ارائه و آزمون شده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی بوده و در آن شرکت تولید خودروهای سفارشی ایران خودرو (آپکو) مورد مطالعه قرار گرفته است. برای آزمون مدل از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. به‌طور کلی



اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل مدل مفهومی نشان می‌دهد که اگر سازمان‌ها از مدیریت دانش مشتری برای بهبود توانمندی‌های خود در ایجاد محصولات سفارشی‌سازی و ایجاد شرایط تصمیم‌گیری بهینه و طراحی تجربه بهتر مصرف‌کننده استفاده کنند، می‌توانند از طریق ایجاد ارزش براساس کامیابی در مشتریان و افزایش حجم فروش به نوآوری در مدل کسب‌وکار دست پیدا کنند.

**واژه‌های کلیدی:** مدل کسب‌وکار، نوآوری در مدل کسب‌وکار، مدیریت دانش مشتری، خلق ارزش.

## 1- مقدمه

نظرسنجی‌های مختلفی که در سال‌های اخیر انجام شده است، نشان می‌دهد که اهمیت نوآوری در مدل کسب‌وکار در حال افزایش می‌باشد و پیش‌بینی مدیران ارشد شرکت‌های جهانی آن است که در آینده اهمیت نوآوری در مدل کسب‌وکار بیش از اهمیت نوآوری در محصولات و خدمات است [1، صص 50-59]. نوآوری در مدل کسب‌وکار سازمان موضوع جدیدی است و شرکت‌های پیشرو سعی می‌کنند تا براساس مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه ارزش بیشتری را برای مشتریان خود خلق کرده و به آنها تحویل نمایند و از این راه ارزش تصاحبی خود را افزایش دهند. در واقع مدل کسب‌وکار نوآور روش بهتری برای ارائه ارزش بیشتر به گروه مشخصی از مشتریان پیشنهاد کرده و منافع بیشتری را به شرکت باز می‌گرداند.

از آن جایی که نوآوری در مدل کسب‌وکار تنها نوآوری فنی و سازمانی نیست و نوآوری راهبردی را نیز شامل می‌شود و نوآوری راهبردی نیز براساس اشتراک‌گذاری و بالا بردن تأثیر منابع دانش و مهارت‌های مدیریتی ایجاد می‌شود. از این رو جایگاه مهم مدیریت دانش مشتری براساس نوآوری راهبردی در مدل کسب‌وکار مشخص می‌شود. با وجود اهمیت قابلیت مدیریت دانش مشتری در مباحث نوآوری در مدل کسب‌وکار تاکنون تحقیقی در جهت ارزیابی میزان موفقیت قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار انجام نشده است. بر این اساس هدف تحقیق حاضر ارزیابی توانمندی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار سازمان است. مرور ادبیات مرتبط با مدیریت دانش مشتری نشان می‌دهد که این قابلیت سازمانی براساس درک دانش مشتری به‌عنوان یک منبع با ارزش خلق نوآوری محصول و بهبود فرایند از قابلیت مدیریت دانش و مدیریت ارتباط



با مشتری متمایز شده است و مهم‌ترین مزیت این قابلیت نیز خلق ارزش معرفی شده است [2]، صص 459-469. از آن جایی که نوآوری در مدل کسب‌وکار نیز براساس خلق ارزش صورت می‌پذیرد، در تحقیق حاضر سعی بر آن است تا قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار مبتنی بر مسئله خلق ارزش ارزیابی شود. در تحقیق حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال زیر هستیم:

چگونه قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار برای سازمان مؤثر است؟

مبتنی بر سؤال تحقیق، هدف تحقیق حاضر ارزیابی توانمندی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار سازمان است. در تحقیق حاضر تلاش بر این است تا این موضوع بررسی شود که آیا استفاده صحیح از تمام ابعاد مدیریت دانش مشتری می‌تواند در مدل کسب‌وکار سازمان به‌گونه‌ای ایجاد ارزش کند که مدل کسب‌وکار سازمان را بهبود بخشد. مبتنی بر هدف بالا با استفاده از ادبیات حوزه‌های مدل کسب‌وکار، نوآوری در مدل کسب‌وکار، مدیریت دانش مشتری و سفارشی‌سازی مدلی طراحی شد. از آن جایی که حوزه تحقیق حاضر نوآوری در مدل کسب‌وکار مبتنی بر مدیریت دانش مشتری در محصولات سفارشی‌سازی شده است، شرکت آپکو برای آزمون انتخاب شده است.

## 2- مبانی نظری و پیشینه

### 2-1- مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار به بیان ساده عبارت از روشی است که شرکت در فعالیت‌های تجاری در پیش گرفته و با کسب درآمد ثبات خود را حفظ می‌کند. در این مدل با توجه به منابع در دسترس و نیاز مشتری، پیشنهادی برای عرضه ارزش مورد نظر مشتری ارائه شده و منافع و درآمد نصیب شرکت می‌سازد. به تعبیری دیگر «مدل کسب‌وکار چگونگی کسب درآمد تاز سوی بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در زنجیره ارزش مشتری تشریح می‌کند». مدل کسب‌وکار روش یا پردازشی که به‌وسیله آن یک کسب‌وکار تولید پول می‌کند یا روشی که یک کسب‌وکار از



فراورده‌ها یا خدمات خود ارزش اقتصادی تولید می‌کند [3، صص 23-41]. یک مدل کسب‌وکار به سه سؤال کلیدی که باید به‌وسیله هر مدیری پرسیده شود، پاسخ می‌دهد:

1. مشتریان چه کسانی‌اند و چه چیزهایی برای آنها ارزش دارد؟

2. چگونه باید در این کسب‌وکار پول به‌دست آورد؟

3. چگونه یک ارزش به مشتری انتقال پیدا می‌کند؟

پاسخ به این سه سؤال کلیدی از راه یک مدل کسب‌وکار امکان‌پذیر است و تعیین‌کننده موقعیت یک کسب و کار می‌باشد [4، صص 89-100]. به عقیده شافر و همکاران (2005)، مدل‌های کسب‌وکار نقش مثبت و قدرتمندی در مدیریت بنگاه‌ها دارند. با این حال محققان مختلف تعریف‌های متفاوتی از مدل کسب‌وکار ارائه داده‌اند و یک توافق جمعی بر این تعاریف وجود ندارد [5، صص 199-207]. به اعتقاد یوکاتورک و همکاران، «یک مدل کسب‌وکار در برگیرنده ارزشی پیشنهادی به مشتری است که یک خدمت مهم را خیلی بهتر از رقبا به مشتری ارائه می‌دهد و یک فرمول سود و منفعت است که نشان می‌دهد یک شرکت در عین حال که می‌تواند پول‌ساز باشد، چگونه می‌تواند به مشتری ارزش نیز ارائه دهد و در این راستا منابع کلیدی مورد نیاز مانند منابع انسانی، تکنولوژی، محصولات، تسهیلات، تجهیزات، کانال‌ها و برندها را تعیین می‌کند و فرایندهای کلیدی ایجا کننده ارزش برای مشتری مانند آموزش، توسعه، تولید، بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی و خرید را توسعه می‌دهد». از این رو شافر و همکاران سعی در ارائه تعریفی جامع و جدید از مدل کسب‌وکار کردند. به اعتقاد آنها تعریف یک مفهوم باید از دو اصل اساسی پیروی کند. اول اینکه تعاریف قبلی در این زمینه را یکپارچه و ترکیب کند و دوم اینکه باید به اندازه کافی ساده باشد تا به راحتی فهمیده شود، منتقل شود و یادآوری شود. بر این اساس تعریف آنها از مدل کسب‌وکار دو جزء دارد: «کسب‌وکار بر ارزش آفرینی و به‌دست آوردن بازده از طراه این ارزش‌ها اشاره دارد» و «یک مدل ساختار ساده‌ای از واقعیت است». ترکیب این دو مفهوم پایه و اساس تعریف آنها از مدل کسب‌وکار را تشکیل می‌دهد: «یک مدل کسب‌وکار نشان‌دهنده منطق اصلی و انتخاب‌های استراتژیک یک سازمان برای ایجاد ارزش و دریافت ارزش از درون شبکه ارزش است». [4؛ 5]. یک مدل کسب‌وکار، مسیر سودآوری سازمان را براساس درآمدها و هزینه‌ها تعریف می‌کند و جزء جدایی‌ناپذیر طرح تجاری کسب‌وکار محسوب می‌شود. برخلاف راهکار سازمان، مدل

کسب‌وکار به‌طور مرتب تغییر نمی‌کند بلکه در ابتدا به‌عنوان پایه درازمدت کسب‌وکار تعریف می‌شود [6، صص 131-139].

## 2-2- نوآوری در مدل کسب‌وکار

نوآوری مدل کسب‌وکار به شرکت‌ها کمک می‌کند که رقابت شدید را با استفاده از فرایندها و محصولات نوآورانه ببرند. نوآوری در مدل کسب‌وکار براساس ایجاد ارزش مبتنی بر تغییرات مستمر ایجاد می‌شود که این مسئله یک مبنای اساسی در پاسخ به تغییر ذائقه مشتریان است. نوآوری مدل کسب‌وکار علاوه بر نوآوری در محصول و فرایندها شامل بازگشت‌های عالی برای سازمان است. سازمان‌های با عملکرد بالا نوآوری در مدل کسب‌وکار را از راه بهبود توانمندی‌های خود در جریان خلق ارزش ایجاد می‌نمایند [7، صص 1-47]. پژوهشگران بر این اجماع هستند که نوآوری در مدل کسب‌وکار نه تنها در برگیرنده نوآوری فناورانه و سازمانی است بلکه شامل نوآوری راهبردی به‌منظور اشتراک‌گذاری و بالا بردن تأثیر منابع دانش و مهارت‌های مدیریتی است. [8، صص 359-372، 9، صص 1-32]. تیس در سال 2010 بیان می‌کند که نوآوری مدل کسب‌وکار مستلزم رویکرد مشتری‌گرایی سازمان است و سازمان برای این نوآوری نیازمند ارائه ارزش بالاتر به مشتریان است. [10، صص 172-194]. در واقع در نظر گرفتن همین مسائل در نوآوری مدل کسب‌وکار است که اهمیت قابلیت مدیریت دانش مشتری را در نوآوری مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد.

## 2-3- مدیریت دانش مشتری

مدیریت دانش مشتری به سازمان‌ها در جهت تشخیص فرصت‌های بازار و خلق مزیت رقابتی کمک می‌کند [11، صص 500-511]. مدیریت دانش مشتری براساس کسب، اشتراک‌گذاری و بسط دانش مشتریان به ارزش‌آفرینی مشترک میان مشتریان و سازمان می‌پردازد [12، صص 875-884]. تامکی و هیپل در سال 2002 نشان دادند که در سازمان‌هایی که قابلیت مدیریت دانش مشتری ایجاد شده است مشتری می‌تواند به جریان خلق ارزش سازمان با همکاری در فرایند نوآوری و توسعه محصول کمک نماید. این



مسئله جایگاه مدیریت دانش در نوآوری مدل کسب‌وکار را از جنبه نوآوری راهبردی نشان می‌دهد [2، صص 459-469].

### 2-3-1- جریان‌های دانش در فرایند مدیریت دانش مشتری<sup>2</sup> CKM

ما برای ملموس شدن مفهوم مدیریت دانش مشتری، سه نوع جریان دانش را مشخص می‌کنیم که نقشی حیاتی در فعل و انفعال بین شرکت و مشتریان بازی می‌کنند: «دانش برای مشتری»، «دانش از مشتری» و «دانش درباره مشتری».

در مرحله نخست برای پشتیبانی از مشتریان در چرخه خرید خود، یک جریان دانش پیوسته که از شرکت به مشتریان هدایت می‌شود (دانش برای مشتری) پیش‌نیاز است. «دانش برای مشتریان» شامل اطلاعاتی در مورد محصولات، بازارها و تأمین‌کنندگان می‌باشد. این بعد دانش همچنین بر درک مشتری از کیفیت خدمات تأثیر می‌گذارد [13، صص 744-755]. در همین زمان، «دانش از مشتریان» باید در جهت خلق نوآوری در خدمات و محصول، تولید ایده و بهبود مستمر برای محصولات و خدمات، از سوی سازمان به هم پیوند داده شود [14، صص 1-255]. کسب دانش مشتری و دخیل کردن مشتریان در فرایند نوآوری در این مرحله از جریان دانش انجام می‌شود.

«دانش درباره مشتریان» به‌طور قطع یکی از قدیمی‌ترین اشکال فعالیت مدیریت دانش (KM)<sup>3</sup> در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)<sup>4</sup> است. «دانش درباره مشتریان» علاوه بر داده‌های خام مشتریان و معاملات گذشته، نیازهای کنونی مشتریان، خواسته‌های آتی، ارتباطات خرید، فعالیت خرید و توانایی مالی را هم در نظر می‌گیرد. «دانش درباره مشتریان» در فرایند پشتیبانی و خدمات CRM جمع‌آوری می‌شود و در فرایند آنالیز CRM مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. [15، صص 364-369؛ 16، صص 392-403].

2. Customer knowledge management

3. Knowledge management

4. Customer relationship management

### 2-3-2- تفاوت مدیریت دانش مشتری با مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری

در نگاه اول CKM ممکن است تنها نام دیگری برای CRM یا KM به نظر برسد. اما مدیران دانش مشتری در برخی جوانب نیازمند نگرشی متفاوت از شیوه رایج در KM و CRM هستند.

#### جدول 1 مدیریت دانش مشتری در مقایسه با مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری

[2، صص 459-469]

مدیریت دانش مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت دانش	
تجربه مشتری، قوه خلاقیت، رضایت از محصولات/ خدمات	بانک اطلاعات مشتری	کارمندان، گروه، شرکت، شرکای تجاری	مکان جستجوی دانش
اگر تنها می دانستیم مشتریان ما چه می دانند.	حفظ کردن ارزان تر از یافتن است.	اگر تنها می دانستیم که چه می دانیم.	قاعده کلی
به دست آوردن دانش به طور مستقیم از مشتری، تسهیم و بسط آن	استخراج دانش در مورد مشتریان در بانک اطلاعاتی شرکت	باز کردن و یکپارچه سازی دانش کارکنان در مورد مشتریان، فرایندهای فروش و R&D	توضیح
همکاری با مشتریان برای خلق مشترک ارزش	رشد مشتری محوری، افزایش وفاداری مشتری	بازگشت سرمایه، صرفه جویی هزینه، حذف فرایندهای تکراری	اهداف
کارایی در مقابل رقبا در خلاقیت و رشد، مشارکت برای کامیابی مشتری	کارایی برحسب رضایت مشتری	بازدهی در مقابل بودجه	مقیاس سنجش
کامیابی مشتری، خلاقیت، یادگیری سازمانی	حفظ مشتری	رضایت مشتری	منافع
فعال، شریک در فرایند خلق ارزش	مقید، وابسته به محصول و خدمات به وسیله طرح های وفاداری	منفعل، دریافت کننده محصول	نقش مشتری
تبدیل مشتری از دریافت کننده منفعلانه محصول به شریک فعال خلق ارزش	برقراری روابط پایدار با مشتری	تشویق کارکنان برای تسهیم دانش خود با همکارانشان	نقش سازمان

به عنوان یک مشخصه CRM، مدیران روابط مشتری پیش از همه بر «دانش از مشتری» تمرکز دارند تا بر «دانش درباره مشتری».



مدیران دانش هم بر تلاش در تبدیل کارمندان از جمع‌کنندگان دانش به تسهیم‌کنندگان دانش تمرکز دارند، این امر به‌طور معمول به‌وسیله نقشه‌های تسهیم دانش مبتنی بر اینترنت اجرا می‌شود [13، ص 746].

CKM همچنین در پیگیری اهداف، از KM سنتی، متفاوت است. با در نظر گرفتن اینکه KM به دنبال راندمان و بازدهی سود است (پرهیز از اختراع دوباره چرخ) CKM در راستای نوآوری و پیشرفت است. مدیران دانش مشتری در جستجوی فرصت‌های مشارکت با مشتریان به‌عنوان با هم سازندگان ارزش سازمان هستند. این امر همچنین در مقایسه با تمایل نگهداشتن و پرورش پایگاه مشتری موجود در CRM قابل مشاهده است. ضرب‌المثل معروف CRM که می‌گوید «حفظ کردن مشتری ارزان‌تر از یافتن آن است»، به یاد می‌آید. متأسفانه در دوره‌ای که محصولات رقبا که اغلب نیز تقلیدی هستند، تنها به فاصله چند کلیک از مشتری قرار دارد، حفظ مشتری به شدت سخت می‌شود. به همین سبب مدیران دانش مشتری کمتر نگران حفظ مشتریان هستند. در مقابل، آنها بر چگونگی توسعه و پیشرفت سازمان با به‌دست آوردن مشتریان جدید و با به‌کارگیری گفتگوی فعال و ارزش‌افزا با آنها متمرکزند. چگونه مدیران دانش مشتری، نوآوری و پیشرفت را خلق می‌کنند؟ آن چنان که آنها دریافته‌اند دانش تنها در کارکنان وجود ندارد بلکه در مشتریان نیز هست که ما را به خلق ارزش از نوآوری و پیشرفت، بیش از صرفه‌جویی هزینه در KM سنتی هدایت می‌کند [13، صص 747-751]. مدیریت دانش، یکپارچگی بین گروه‌ها و بخش‌های جدا از هم را در یک محیط ارتباط با مشتری آسان‌تر می‌سازد. این گروه‌ها و بخش‌های جدا از هم ممکن است در واحدهای کاری، تجاری یا در موقعیت‌های جغرافیایی متفاوتی باشند. مدیریت دانش جریانی از دانش حول موضوعات مشتری را بین گروه‌های کاری آسانتر می‌سازد و بدین وسیله با یکپارچه‌سازی دانش مرتبط با مشتری به سرعت و کارایی در رسیدن به آن نقش عمده‌ای دارد. مدیریت دانش چشم‌اندازی برای مشتری بدون توجه به زمینه تخصصی از کاربرد دانش مورد نظر، مکانی که دانش کشف شده یا چگونگی استفاده از آن برای مشتری ایجاد می‌کند. مدیریت دانش با شفاف کردن دانش مورد نظر در فرایندهای یکپارچه‌سازی دانش تأثیر به‌سزایی دارد. مدیریت دانش در مواردی که کارکردهای مختلف در سازمان از ارتباطات و گردش دانش جلوگیری می‌کند، بسیار مفید واقع شده‌اند، به‌طوری که با ثبت کردن دانش مشتری و به اشتراک گذاشتن آن از

یک نقطه مرکزی، به طور چشم‌گیری منجر به افزایش کیفیت و سرعت در تصمیم‌گیری و خدمت‌دهی به مشتری می‌شود. در محیط مدیریت ارتباط با مشتری، مشارکت رایج است و این در نتیجه گسترش پژوهش‌ها و فعالیت‌های سازمان در سرتاسر مرزهای جغرافیایی حاصل می‌شود. این سازمان‌ها از مشارکت در شکلی از ارتباطات مجازی درونی و بیرونی استفاده می‌کنند تا محصول، سهم و قدرت نفوذ دانش مشتری را حفظ کنند. مدیریت دانش تکنولوژی، فرایندها و زمینه‌هایی برای اظهار مشارکت در اختیار سازمان قرار می‌دهد، به گونه‌ای که محل‌های تبادل دانش از نظر امنیتی با استفاده از تکنولوژی در اختیار گذاشته شده بسیار قابل اطمینان است [17، صص 5-23]. برنامه‌های مدیریت دانش فرایندها، سیستم‌های مدیریت دانش را به گونه‌ای سازمان‌دهی می‌کنند که همه دانش‌های پایه‌ای و زیرمجموعه در زمینه‌های مورد نیاز به‌آسانی قابل دسترسی باشند و در نتیجه به ارزش افزوده‌ای برای سازمان منجر شود. بنابراین مدیریت دانش به‌عنوان وسیله‌ای در محیط مدیریت ارتباط با مشتری به خدمت می‌پردازد [2، صص 460]. با نگاهی به مباحث بالا می‌توان نتیجه گرفت که انتظار ما از مدیریت دانش مشتری، خلق بیشترین ارزش از دانش و مدیریت دانش در یک سطح استراتژیک است. جدول 1 به طور خلاصه تفاوت مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری را نشان می‌دهد.

### 3- مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌های تحقیق

مبتنی بر تعاریف متغیرهای مدل که در قسمت ادبیات آورده شد، دانش درباره مشتری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نیازهای مشتریان را درک کنند و بتوانند به آنها محصولات سفارشی‌سازی شده ارائه کنند. شرکت‌ها از راه تولید انبوه و شخصی‌سازی فردی می‌توانند ارزش‌های ابزاری را متناسب با اطلاعات هر مشتری ارائه کنند مانند سایت آمازون که متناسب با نیازهای مشتریان کتاب ارائه می‌کند [17، صص 5-23]. علاوه بر این دانش خوب درباره مشتریان به شرکت‌ها کمک می‌کند که ارتباطات شخصی‌سازی شده با هر مشتری برقرار کنند [17، صص 5-23]. مشتریان از این راه می‌توانند ارزش اضافی را از کاربرد فیزیکی و احساسی که در انتخاب‌های مختلف در تجربیات خرید کسب کنند. علاوه بر این سیستم‌های کسب‌وکار



در شرکت‌های موفق نه تنها به‌عنوان سیستم کاری عالی که می‌تواند نیازهای مشتریان را بهتر از رقبا پاسخ دهد بلکه به‌عنوان سیستمی از افراد که از تکنولوژی و واکنش‌های مشتریان یاد می‌گیرند، عمل می‌کنند [18، صص 364-369]. شرکتی که توانایی کسب اطلاعات و دانش از مشتریان را دارد، قادر است محصولات و خدمات خود را سریع‌تر و بهتر از رقبا اصلاح کند [17، صص 5-23]. بنابراین می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد:

فرضیه 1- وجود دانش درباره مشتری در سازمان بر قابلیت ایجاد محصولات سفارشی‌سازی شده برای مشتریان اثر مثبت و معناداری دارد.

در سال‌های اخیر هم محققان آکادمیکی و متخصصان صنعت بر فعل و انفعالات دو طرفه میان مشتریان و شرکت‌ها در میان فرایند طراحی و توسعه محصول تأکید کرده‌اند. یک تغییر قابل ملاحظه در کسب‌وکار این است که فرایند طراحی، توسعه و بهبود محصول از حالت مدل نوآوری بسته که متمرکز بر شرکت است، به مدل نوآوری باز تغییر پیدا کند [19، صص 35-41]. در نتیجه علی‌رغم مفید بودن دانش درباره مشتریان برخی اوقات دانش درباره مشتریان از این بابت که این دانش ابزار ناکافی در مدیریت دانش مشتری است، مورد انتقاد قرار گرفته است، زیرا که گفته می‌شود در حالت دانش درباره مشتریان، حالت منفعل دارند نه فعال [20، صص 2-55].

در مقابل این پیشینه، دانش از مشتری و دانش برای مشتری تبدیل به مکمل حیاتی دانش درباره مشتری در فرایند مدیریت دانش مشتری شد، به عبارت دیگر همانند سازوکار تأثیر دانش درباره مشتری، دانش از مشتری به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا محصولات بهتر طراحی شده و شخصی‌سازی شده به مشتریان ارائه کنند و به این نحو تجربه مصرفی مشتریان را بهبود دهند. به همین دلیل است که امروزه به‌طور گسترده مشتریان تشویق می‌شوند که دانش خود را در حوزه طراحی و تولید محصولات و خدمات بهبود دهند.

به این ترتیب محصولات و خدمات مبتنی بر یک مدل نوآوری باز به مشتریان ارائه خواهد شد و مشتریان می‌توانند به صورت فعال تجربیات، دانش و مهارت‌های خود را در مشارکت فرایند طراحی محصول، تولید و ارائه آن به کار گیرند. بنابراین شرکت‌ها مبتنی بر بازخور دانشی از مشتریان خود می‌توانند زمان و هزینه جستجو طراحی و توسعه محصول را کاهش دهند [21، صص 392-413] و از استعدادهای مشتریان برای ارائه محصول عالی استفاده کنند



[22] صص 14-28]. به این ترتیب مشتریان بخشی از کارکنان شرکت، شریک توسعه دانش و

خلق کننده ارزش می شوند. بنابراین می توان فرضیه های زیر را مطرح کرد:

فرضیه 2- وجود دانش از مشتری در سازمان بر قابلیت ایجاد تجربه بهتر مصرف برای مشتریان اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 3- وجود دانش از مشتری در سازمان بر قابلیت کمک به تصمیم گیری بهتر خرید برای مشتریان اثر مثبت و معناداری دارد.

دانش برای مشتریان عبارت است از اطلاعات و دانشی در مورد محصولات و خدمات شرکت که از سوی شرکت برای مشتری تهیه می شود. شرکت ها می توانند دانش برای مشتری را به منظور کمک به مشتری در استفاده بهینه از محصول تهیه کنند. به این روش مشتریان تجربه مصرف بهتری خواهند داشت و شرکت نیز می تواند مشتریان خود را حفظ کنند [14، صص 100-115].

دانش برای مشتری همچنین به تسهیم دانش میان مشتریان کمک می کند. تسهیم دانش می تواند منجر به ارزش افزوده شود، زیرا که مشتریان با کمک دانش دیگر مشتریان می توانند محصول را بهتر درک کنند. از این مهم تر تسهیم دانش میان مشتریان طبیعی تر و با اعتماد تر درک می شود که این مسئله به کاهش خطرپذیری درک شده مشتری کمک می کند [23، صص 102-113].

علی رغم اینکه مشتریان اغلب به فرایند تسهیم دانش مسلط هستند، ارائه کنندگان خدمت می توانند اقدام های تسهیم دانش را با استفاده از مدیریت دانش مؤثر فعال تر کنند و آن را تسهیل بخشند، به طور مثال سایت آمازون با استفاده از امکان بازدید تاریخچه سفارش ها و پیشنهادهای دیگر مشتریان به مشتریان خود کمک می کند. از این رو مشتریان می توانند درباره محصولاتتی که قصد خرید دارند، بیشتر بدانند. بنابراین می توان فرضیه های زیر را مطرح کرد:

فرضیه 4- وجود دانش برای مشتری در سازمان بر قابلیت کمک به تصمیم گیری بهتر خرید برای مشتریان اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 5- وجود دانش برای مشتری در سازمان بر قابلیت ایجاد تجربه بهتر مصرف برای مشتریان اثر مثبت و معناداری دارد.



انتظار بر این است که شرکت با قابلیت‌های ایجاد محصولات سفارشی‌سازی، کمک به تصمیم‌گیری بهتر مشتریان و ایجاد تجربه بهتر مصرف برای مشتریان کرده و هم برای مشتری و هم برای شرکت خلق ارزش کنند. با ایجاد کامیابی مشتری برای مشتری و با افزایش حجم فروش برای شرکت مبتنی بر تئوری هرزبرگ و مدل کانو، هر چه شرکت بتواند علاوه بر نیازهای اساسی مشتریان نیازهای عملکردی را بهتر بشناسد، آنگاه می‌تواند منجر به کامیابی مشتری شود. علاوه بر این یکی از عوامل مزیت رقابتی شرکت‌ها که منجر به افزایش حجم فروش شرکت می‌شود، این است که شرکت بتواند بهتر از رقبای نیازها را شناسایی و ارضا نماید. شرکت با قابلیت‌های ایجاد محصولات سفارشی‌سازی، کمک به تصمیم‌گیری بهتر مشتریان و ایجاد تجربه بهتر مصرف برای مشتریان می‌تواند این مهم را به راحتی انجام‌پذیر کند. از این رو مبتنی بر مطالب بیان شده، می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

فرضیه 6- ایجاد محصولات سفارشی‌سازی برای مشتریان بر کامیابی مشتریان اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 7- کمک به تصمیم‌گیری بهتر مشتریان بر کامیابی مشتریان اثر مثبت و معناداری دارد.  
فرضیه 8- ایجاد تجربه بهتر مصرف برای مشتریان بر کامیابی مشتریان اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 9- ایجاد محصولات سفارشی‌سازی برای مشتریان بر افزایش حجم فروش سازمان اثر مثبت و معناداری دارد.

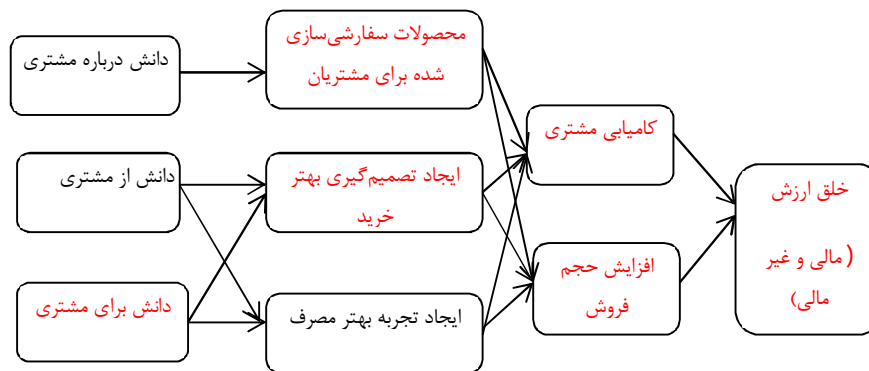
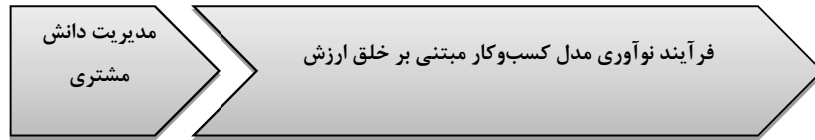
فرضیه 10- کمک به تصمیم‌گیری بهتر مشتریان بر افزایش حجم فروش سازمان اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 11- ایجاد تجربه بهتر مصرف برای مشتریان بر افزایش حجم فروش سازمان اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه 12- کامیابی مشتریان بر خلق ارزش در سازمان اثر مثبت و معناداری دارد

فرضیه 13- افزایش حجم فروش بر خلق ارزش در سازمان اثر مثبت و معناداری دارد.

براساس بر مطالب بیان شده می‌توان مدل تحقیق را به صورت زیر طراحی کرد (شکل 1):



شکل 1 مدل مفهومی تحقیق

#### 4- روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایش می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شرکت تولید خودروهای سفارشی ایران خودرو (آپکو) است، 300 پرسشنامه براساس نمونه‌گیری تصادفی به مشتریان و کارکنان شرکت ارسال شد که 215 عدد جمع‌آوری گشت و چون این تعداد از 20 برابر تعداد متغیرهای تحقیق بیشتر است، براساس تعریف کندال در مدل‌های تحلیل مسیر به صورت نمونه قابل قبول است و به‌عنوان نمونه تحقیق پذیرفته شده است.

کسب‌وکار شرکت آپکو شامل ایجاد تغییرات و انجام بهینه‌سازی در حوزه‌های ذیل می‌باشد: - ارائه تجهیزات جانبی<sup>5</sup> و انتخابی<sup>6</sup> و نصب هرگونه تجهیزات و لوازم سفارشی - ایجاد تغییرات در قوای محرکه و سیستم‌های مکانیکی و الکترونیکی خودرو به‌منظور افزایش

5. Accessories  
6. Optional



عملکرد و سفارشی‌سازی خودرو مبتنی بر اصول مهندسی و تکنولوژی‌های پیشرفته در تولید خودروی سفارشی - ارائه خدمات ویژه به مشتریان خودروهای سفارشی  
از آن جایی که کسب‌وکار اصلی شرکت آپکو سفارشی‌سازی است و موضوع تحقیق حاضر نیز ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار براساس خلق ارزشی است که از مدیریت دانش در حوزه سفارشی‌سازی ایجاد می‌شود، در تحقیق حاضر شرکت فوق به منظور آزمون مدل تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. در واقع تأیید مدل تحقیق در شرکت آپکو منجر به رهنمودهای ارزنده‌ای در حوزه کسب‌وکار شرکت خواهد شد.

## 5- یافته‌های پژوهش

### 5-1- تجزیه و تحلیل آماری

به منظور سنجش فرضیه‌های فرموله شده در مورد روابط متغیرها، مدل معادله‌ای ساختاری SEM به کار گرفته شده است. دلیل استفاده از این روش این است که معادله ساختاری یک روش تحلیل چند متغیری از خانواده رگرسیون چند متغیری است که امکان آزمون همزمانی از معادلات رگرسیون را فراهم می‌کند. در واقع الگوسازی معادله ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرض‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و پنهان است. مدل اندازه‌گیری SEM امکان ارزیابی این مسئله را که آیا شاخص‌های اندازه‌گیری به‌خوبی برای شناسایی سازه‌های فرضیه‌ها ترکیب شده‌اند، فراهم می‌کند. اندرسون و گرینگ رویکرد ساخت مدل دو مرحله‌ای را پیشنهاد کردند که بر تجزیه و تحلیل دو مدل مفهوم‌سازی شده متمایز تأکید می‌نماید که عبارتند از مدل اندازه‌گیری و پیرو آن مدل ساختاری. مدل اندازه‌گیری و یا مدل عاملی، ارتباط میان شاخص‌های اندازه‌گیری و متغیرهای مدل را نشان می‌دهد. مدل ساختاری ارتباط میان متغیرهای مدل تحقیق را مشخص می‌سازد. مدل اندازه‌گیری ارزیابی همگرایی و اعتبار تفکیکی و مدل ساختاری ارزیابی روابط فرضیه‌ها را فراهم می‌کند. مقادیر مطلق کمتر از 3 برای چولگی و مقادیر کمتر از 10 برای کشیدگی شواهدی برای نرمال بودن توزیع داده‌ها فراهم می‌کنند. پس از برآزش مدل‌ها نخست نیاز است تا بررسی شود که آیا مدل مورد بررسی کفایت لازم برای بررسی روابط، یعنی معناداری ضرایب را دارد یا خیر. برای این

منظور از شاخص‌های برازش استفاده شده است نظیر (NFI, CFI, RMSEA, RMSR,  $\chi^2/df$ ) ، (IFI). حال در قالب این مدل پس از تأیید برازش مدل نظری براساس داده‌ها می‌توان روابط تعریف شده را از لحاظ معناداری و ارزیابی فرضیه‌های پژوهشی مورد بررسی قرار داد. تجزیه و تحلیل آماری توسط نرم‌افزارهای Spss 15 و Lisrel 8.80 انجام شده است. P-value کمتر از 0/05 معنادار هستند.

## 5-2- آزمون نرمال بودن و پایایی

برای ارزیابی فرضیه‌های بالا در قالب مدل مفهومی، نیاز به برازش مدل تحلیل مسیری است. نمادگذاری‌های زیر برای متغیرها در نظر گرفته شده است. (جدول 2)

جدول 2 نمادگذاری متغیرها

نماد	متغیر
K1	دانش درباره مشتری
K2	دانش از مشتری
K3	دانش برای مشتری
K4	محصولات سفارشی‌سازی شده برای مشتریان
K5	ایجاد تصمیم‌گیری بهتر خرید
K6	ایجاد تجربه بهتر مصرف
K7	کامیابی مشتری
K8	افزایش حجم فروش
K9	خلق ارزش

برای برازش مدل از روش درست‌نمایی ماکسیمم استفاده شد و ماتریس واریانس کواریانس داده‌ها هم به‌عنوان اطلاعات ورودی به مدل وارد شد. در این روش نیاز به برقراری پیش‌فرض نرمال بودن توزیع داده‌هاست که در عمل به‌صورت یک متغیره و با بررسی مقادیر چولگی و کشیدگی متغیرها بررسی می‌شود.



جدول 3 میانگین، انحراف معیار و آلفای کرونباخ متغیرها

نماد	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ
K1	3/79	0/68	0/788
K2	3/85	0/63	0/811
K3	3/46	0/69	0/836
K4	3/56	0/71	0/799
K5	3/39	0/73	0/789
K6	3/61	0/75	0/768
K7	3/58	0/62	0/801
K8	3/49	0/64	0/823
K9	3/35	0/68	0/832

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ، پایایی مقیاس‌ها در سطح مطلوبی تأیید می‌شود. (جدول 3) البته روایی تحقیق نیز از روش خبرگان استفاده شده است.

### 3-5-3 برازش مدل مفهومی به داده‌ها

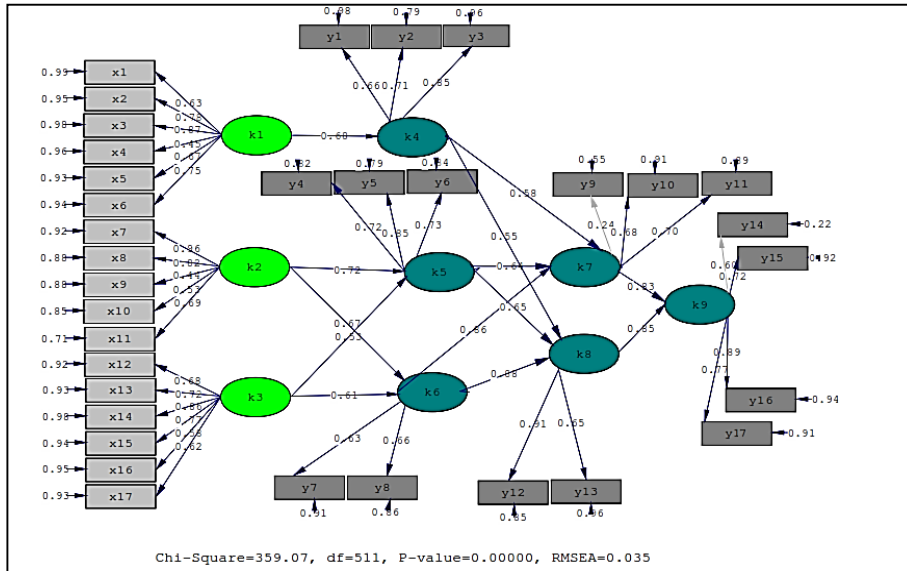
جدول 4 شاخص‌های برازش مدل مفهومی

x2	df	x2/df	RMSR	RMSEA (90% CI)	CFI	NFI	IFI
359/07	511	0/702	0/04	0/035 (0/03 ; 0/04)	0/93	0/92	0/92

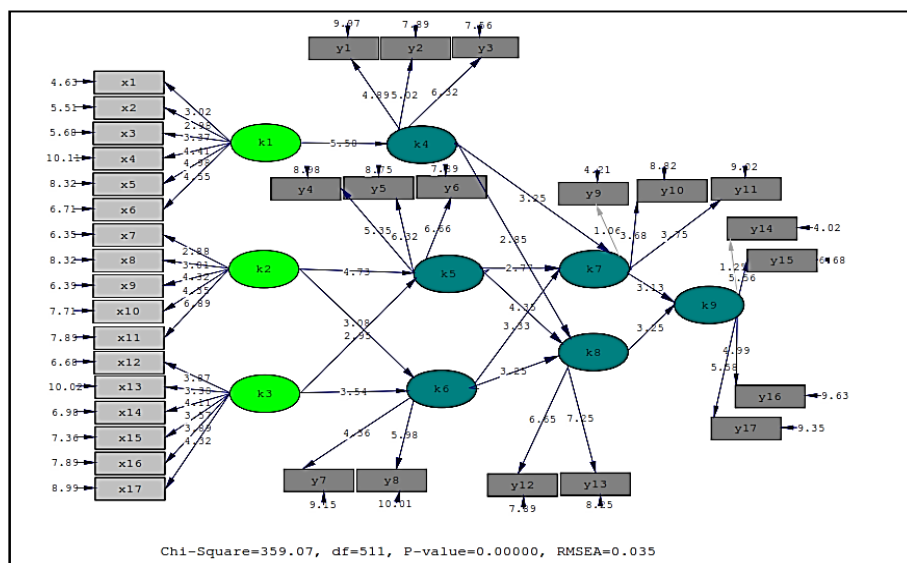
همان‌طور که در جدول 4 ملاحظه می‌شود برای مدل تحقیق، شاخص کای دو به درجه آزادی آن کوچک‌تر از 5 است (0/702) که برازش مدل را تأیید می‌کند. همچنین شاخص‌های برازش CFI، NFI، بزرگ‌تر از 0/9 و RMSEA کوچک‌تر از 0/09 و RMSR نیز کوچک‌تر از 0,1 هستند که اعتبار این مدل‌ها را تأیید می‌کنند. همه شاخص‌های بالا اعتبار این مدل‌ها را تأیید می‌کنند. بنابراین در قالب این مدل مفهومی روابط تعریف شده را می‌توان ارزیابی نمود.

### 5-3-1-1-3-5 دیاگرام مسیری با ضرایب استاندارد

در بخش زیر ضرایب استاندارد مسیری و معناداری نشان داده شده است (شکل 2 و 3)



شکل 2 دیاگرام مسیری با ضرایب استاندارد



شکل 3 دیاگرام مسیری با آماره T



همان گونه که در شکل‌های 2 و 3 ملاحظه می‌شود، تمام پارامترها بجز  $y_9$  و  $y_{14}$  معنادار (کوچک‌تر از 0/01) هستند که برای این پارامترها همبستگی معنادار مدل اندازه‌گیری، ارتباط میان شاخص و متغیر مربوط به آن را تأیید می‌کند.

### 5-3-2- ضرایب مسیر و نتایج آزمون معناداری

در جدول 5 آزمون فرضیات بر اساس آماره تی و ضرایب مسیر مورد بررسی قرار گرفته شده است.

جدول 5 ضرایب مسیر و نتایج آزمون معناداری

نتیجه	ضرایب	آماره تی	P-value	روابط نمادهای متغیرها	فرضیه‌ها
تأیید	0/68	5/58	<0/05	K1 ->K4	H1
تأیید	0/72	4/73	<0/05	K2 ->K5	H2
تأیید	0/67	3/08	<0/05	K2 ->K6	H3
تأیید	0/55	2/95	<0/05	K3 ->K5	H4
تأیید	0/61	3/54	<0/05	K3 ->K6	H5
تأیید	0/58	3/25	<0/05	K4 ->K7	H6
تأیید	0/55	2/85	<0/05	K4 ->K8	H7
تأیید	0/64	2/77	<0/05	K5 ->K7	H8
تأیید	0/65	4/35	<0/05	K5 ->K8	H9
تأیید	0/86	3/33	<0/05	K6 ->K7	H10
تأیید	0/88	3/25	<0/05	K6 ->K8	H11
تأیید	0/83	3/13	<0/05	K7 ->K9	H12
تأیید	0/85	3/25	<0/05	K8 ->K9	H13

همان‌گونه که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، تمام فرضیه‌های تحقیق براساس مقدار آماره تی و سطح اطمینان پذیرفته می‌شوند.

## 6- نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر مدل مفهومی برای تشریح ارتباط مدیریت دانش مشتری و نوآوری مدل کسب‌وکار از طریق بررسی اثر انواع متفاوت دانش مشتری بر خلق ارزش در مدل کسب‌وکار مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. براساس مطالعه ادبیات نوآوری در مدل کسب‌وکار مشخص شد که نوآوری در مدل کسب‌وکار به‌طور صرف نوآوری از نوع فنی و سازمانی نیست و نوآوری راهبردی با رویکرد استفاده و مدیریت از منابع دانش سازمان را نیز شامل می‌شود. آن جایی که یکی از منابع مهم دانش در سازمان دانش مشتری است، در تحقیق حاضر به دنبال آزمون توانایی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌باشیم. براساس ادبیات نوآوری در مدل کسب‌وکار مشخص می‌شود زمانی سازمان‌ها می‌توانند این نوآوری را ایجاد کنند که بتوانند از قابلیت‌های خود در راستای خلق ارزش استفاده نمایند. با توجه به ادبیات مدیریت دانش مشتری مشخص می‌شود زمانی این قابلیت می‌تواند به سازمان کمک کند که بتواند در قالب سه نوع دانش به سازمان کمک نماید تا دانش درباره مشتری - که با گردآوری این اطلاعات و ایجاد پایگاه داده این نوع اطلاعات مشتری، سازمان می‌تواند محصولات سفارشی سازی شده خویش را به‌طور دقیق مبتنی بر نیازهای مشتریان طراحی کند و از طریق ایجاد و تولید دانش از مشتری (تسهیم دانش میان مشتریان سازمان) و دانش برای مشتری (فراهم آوردن دانش در مورد محصولات و خدمات از سوی سازمان) سازمان می‌تواند به تصمیم‌گیری بهینه مشتری و ایجاد تجربه بهتر مصرف‌کننده نماید. این مسئله در قالب فرضیه‌های 1 تا 5 مدل تحقیق در نظر گرفته شد و مورد آزمون قرار گرفت که براساس نتایج تجزیه و تحلیل آماری تأیید شد. فرضیه‌های 6 تا 11 نیز میزان تحقق کامیابی مشتری و افزایش حجم فروش سازمان را مبتنی بر ارائه محصولات سفارشی سازی شده به مشتری، ایجاد شرایط تصمیم‌گیری بهینه برای مشتری و ایجاد تجربه بهتر مصرف‌کننده برای مشتری مورد آزمون قرار دادند که



این فرضیه‌ها نیز تأیید قرار شدند. فرضیه‌های 12 و 13 نیز به بررسی خلق ارزش حاصل از کامیابی مشتری و حجم فروش پرداختند که این فرضیه‌ها هم مورد تأیید قرار گرفتند. به‌طور کلی تأیید مدل تحقیق نشان می‌دهد که اگر قابلیت مدیریت دانش مشتری در قالب سه بعد دانش درباره، از و برای مشتری به‌منظور ایجاد محصولات سفارشی‌سازی شده، ایجاد شرایط بهینه تصمیم‌گیری برای مشتری و طراحی تجربه بهتر مصرف برای مشتری به‌کار گرفته شوند، می‌توانند منجر به نوآوری مدل کسب‌وکار براساس خلق ارزش مبتنی بر کامیابی مشتری و افزایش حجم فروش شود.

- پیشنهادهای کاربردی و محدودیت‌های تحقیق:

تحقیق حاضر به چند طریق می‌تواند به مدیران شرکت آپکو کمک کند:

**1-** براساس ماهیت تعاملی ایجاد ارزش براساس مدیریت دانش مشتری، شرکت نیازمند این است که فراتر از دیدگاه پردازش اطلاعات مدیریت دانش مشتری گام بردارد. در واقع نوآوران مدل کسب‌وکار باید مشتریان خود را به‌عنوان شرکای مهم دانش دیده و توانایی فعالانه مدیریت و استفاده از دانش مشتری را در شرکت توسعه دهند. به این ترتیب، چارچوب ما به شرکت در جهت مدیریت مجموعه‌ای از انواع مختلف دانش مشتری و شناسایی فرصت‌هایی که از ارتباط میان مدیریت دانش مشتری و نوآوری مدل کسب‌وکار به دست می‌آید، کمک می‌کند؛

**2-** این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت باید به‌طور فعال از ابزارهایی برای افزایش ارتباطات و خلق ارزش با مشتریان استفاده کند تا بتواند از مدل نوآوری سنتی کسب‌وکار که مشتری در آن حالت منفعل دارد، به مدل کسب‌وکار پویا که مشتری در آن بتواند در طراحی و توسعه محصول نقش داشته باشد، حرکت کند که انجام این مهم مستلزم زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری خاص است؛

**3-** از آن جایی که قابلیت مدیریت دانش مشتری به نوآوری مدل کسب‌وکار در قالب سه نوع دانش از، برای و درباره مشتری کمک می‌کند، مدیران سازمانی نیز باید برای ایجاد زیرساخت و چگونگی مدیریت این سه نوع دانش برنامه‌ریزی کنند؛ زیرا عدم طبقه‌بندی این سه نوع دانش و عدم به‌کارگیری صحیح آن نمی‌تواند منجر به خلق ارزش در سازمان شود.

محدودیت تحقیق حاضر به شرح زیر است:



1- نتایج این تحقیق حاصل از تجزیه و تحلیل یک مطالعه موردی است که اگر در چندین جامعه آماری مختلف مورد تحلیل قرار گیرد، قابل اتکاتر خواهد بود و قابلیت تعمیم‌پذیری آن را بالا خواهد برد؛

2- از آن جایی که مدیریت دانش مشتری در سازمان متمرکز بر مشتریان فعلی سازمان است، تنها نیازهای این دسته از مشتریان در مدل تحقیق حاضر دیده می‌شود. به همین دلیل نیازهای مشتریان پنهان ممکن است مورد غفلت قرار گیرد.

## 7- منابع

- [1] Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. (2008) "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, Vol. 86, pp. 50-59.
- [2] Gibbert M., Leibold M., Probst G. (2002) "Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value", *European Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 459-469.
- [3] Osterwalder A. (2004) "The business model ontology – a proposition in a design science approach", *Theses*, University of Lausanne, Switzerland, Vol. 22, No.3, pp.23-41.
- [4] Ucaktürk Ahmet, Bekmezci Mustafa, Ucaktürk Tülay (2011) "Prevailing during the periods of economical crisis and recession through business model innovation", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 89–100
- [5] Shafer Scott M., Smith Jeff H., Linder Jane C. (2005) "The power of business models", *Business Horizons*, Vol. 48, pp.199—207
- [6] سپهری مهران (1387)، «طراحی سازمان بر اساس مدل کسب و کار»، مجله شریف، شماره چهل و پنجم، صص 131-139
- [7] IBM Global Business Services. 2006 "Expanding the innovation horizon: The global CEO study 2006" Retrieved January 2010 from [www-07.ibm.com/sg/pdf/global\\_ceo\\_study.pdf](http://www-07.ibm.com/sg/pdf/global_ceo_study.pdf), pp 1-47
- [8] Jiebing Wu, Bin Guo, Yongjiang Shi (2013) "Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual



framework and a case study from China", *European Management Journal* , Vol. 31, pp. 359– 372.

- [9] Schaltegger S, Lüdeke-Freund F, Hansen E. (2011) "Business cases for sustainability and the role of business model innovation developing a conceptual framework", *Centre for Sustainability Management (CSM)* , Leuphana Universität Lüneburg Germany, pp.1-32.

See:[http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download/publikationen/Schaltegger\\_Luedeke\\_Freund\\_Hansen\\_Business\\_Case\\_Sustainability.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download/publikationen/Schaltegger_Luedeke_Freund_Hansen_Business_Case_Sustainability.pdf)

- [10] Teece D. J. (2010) "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, 43(2–3), pp.172–194.
- [11] Rowley J. (2002) "Eight questions for customer knowledge management in e-business", *Journal of Knowledge Management*, 6(5), pp.500–511.
- [12] Garcia-Murillo M., Annabi H. (2002) "Customer knowledge management", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53, pp. 875–884 .
- [13] Smith H. A., Mc Keen J. D. (2005) "Developments in practice XVIII - customer knowledge management: Adding value for our customers", *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), pp.744–755.
- [14] Desouza K. C., Awazu Y. (2005) "Engaged knowledge management: Engagement with new realities", New York: Palgrave Macmillan, pp. 1-255
- [15] Itami H., Nishino K. (2010) "Killing two birds with one stone", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 364–369.
- [16] Salomann H., Dous M., Kolbe L., Brener W., (2005) "Rejuvenating customer management: How to make knowledge for, from and about customers work", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 392–403 .
- [17] Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. (2002) "Ebusiness model design, classification, and measurements", *Thunderbird International Business Review*, 44(1), pp.5–23.

- [18] Itami H., Nishino K. (2010) "Killing two birds with one stone", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 364–369.
- [19] Chesbrough H. (2003) "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44(3), pp. 35–41.
- [20] Antikainen M. (2011) "Facilitating customer involvement in collaborative online innovation communities", Tampere University of Technology, Ph.D. Dissertation, pp. 2-55
- [21] Nambisan S. (2002b) "Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory", *Academy of Management Review*, 27(3), pp.392–413.
- [22] Bendapudi N., Leone R. P. (2003) "Psychological implications of customer participation in co-production", *Journal of Marketing*, 67(1), pp.14–28.
- [23] Lopez-Nicolas C., Molina-Castillo F. J. (2008) "Customer knowledge management and e-commerce", The Role of Customer Perceived Risk, *International Journal of Information Management*, 28(2), pp.102–113.



## تأملی بر حمایت سازمانی ادراک شده در پرتو سرمایه اجتماعی

حسین دامغانیان<sup>1\*</sup>، لاله جمشیدی<sup>2</sup>، فرشته قلعه آقابابایی<sup>3</sup>

- 1- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- 2- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه سمنان، مهدی شهر، ایران.
- 3- دانشجوی کارشناسی ارشد MBA، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

پذیرش: 1394/11/26

دریافت: 1393/8/4

### چکیده

در دنیای رقابتی کنونی، نقش کارکنان بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. سازمان‌ها به دنبال کارکنانی می‌باشند که همه تلاش خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. پژوهش حاضر در نظر دارد تا در راستای رسیدن به ساز و کارهای لازم برای افزایش حمایت سازمانی ادراک شده، اثر سرمایه اجتماعی را بر آن بررسی نماید. جامعه آماری این پژوهش را تمامی 220 نفر کارکنان شاغل در شعب بیمه البرز شهر تهران تشکیل می‌دهند. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (1970)، حجم نمونه برای انجام این پژوهش 140 نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای و شیوه انتساب متناسب انجام شد. این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بوده و در جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه بهره گرفته شده است. در تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و برای تعیین روایی آن از نظرات استادان مدیریت و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش تحلیل مسیر بهره گرفته شد. نتایج نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار بر



حمایت سازمانی ادراک شده دارد؛ همچنین از میان ابعاد سرمایه اجتماعی، تأثیرگذارترین بعد آن در میان کارکنان بیمه البرز، بعد رابطه‌ای است.

**واژه‌های کلیدی:** حمایت سازمانی ادراک شده، سرمایه اجتماعی، نظریه مبادله اجتماعی.

## 1- مقدمه

انسان‌ها برای دستیابی به اهداف و منافع مشترک خود و بهره‌گیری از حمایت دیگران به اجتماعات روی می‌آورند و سازمان‌ها شکل می‌گیرد. برای بهره‌ور ساختن سازمان‌ها، نیازمند سرمایه‌ای خواهیم بود که به سرمایه و روابط اجتماعی معروف و متفاوت از دو نوع سرمایه انسانی و فیزیکی است. سرمایه اجتماعی مفهومی است که به‌وسیله پاتنام و دیگران در دهه 1990 مطرح و امروزه به شدت مورد توجه قرار گرفته است. اندیشمندان متعددی تأثیر سرمایه اجتماعی را بر پیشرفت، مدیریت منابع گوناگون سازمان و ارائه خدمات در جوامع مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. آنان شبکه‌های اجتماعی را زمینه‌ساز مشارکت افراد می‌دانند. سرمایه اجتماعی از مفاهیم لازم برای استفاده کارآمدتر از سرمایه‌های سازمان و دستیابی به رشد اقتصادی و اجتماعی است و حتی در رابطه با کارآفرینی نیز مهم شمرده شده است [1، ص 127]. سرمایه اجتماعی به دلیل درداشتن ویژگی‌های سازمان و جامعه، پیوستگی، اتحاد، اعتماد، تحمل و ارتباطات متقابل، سرمایه‌ای غیر ملموس محسوب می‌شود و نقش ویژه‌ای در ارزش‌مندی سازمان دارد.

سرمایه اجتماعی را از اجزای روابط اجتماعی برشمرده‌اند که شرایط مناسب فعالیت‌های گروهی را برای به دست آوردن سود متقابل سازمان و کارکنان فراهم می‌سازد [2، ص 167]. سطح بالای اعتماد، کارآمدی را افزایش می‌دهد، به همین دلیل می‌تواند در رابطه کارکنان با یکدیگر و با مدیران، تأثیرگذار باشد. اگر در سازمانی جو اعتماد و حمایت در کارهای جمعی وجود نداشته نباشد، عادت‌های دفاعی افراد فعال و ناهماهنگی بین آنان زیاد می‌شود؛ در حالی که اعتماد زیاد، باعث می‌شود هر یک از کارکنان نسبت به همکاران خود نگرش مثبتی داشته باشند و بر مبنای این نگرش مثبت در صدد کمک به یکدیگر و فعالیت بهتر در راستای خواست سازمان برآیند.

در زندگی اجتماعی، سازمان با وجود شرایطی می‌تواند نیاز انسان‌ها به محیط صمیمی و دوستانه را ارضا نماید. افراد در صورت ادراک حمایت اجتماعی، در مواجهه با مشکلات،

توانمندتر شده و پیشرفت و خودشکوفایی بیشتری را تجربه می‌کنند. برنامه‌های مشترک در رابطه با محیط کاری و تمایل به توسعه آن به شکل مورد علاقه و مطلوب کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد محیطی سازنده و حمایت‌گر شود. از طرف دیگر حمایت سازمانی ادراک شده نتایج مثبتی برای سازمان خواهد داشت و می‌تواند در تحقق اهداف سازمان موثر باشد. زمانی که سازمان به کارکنان ارزش می‌نهد، می‌تواند انتظار عملکرد بهتری از آنان داشته باشد. نتایج و پیامدهای مثبت حمایت سازمانی ادراک شده، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا شرایطی فراهم آورند که پشتیبانی بیشتری از سوی کارکنان ادراک شود؛ به این ترتیب بیش از پیش از مزایای حمایت سازمانی ادراک شده، بهره‌مند خواهند شد. در مجموع می‌توان سرمایه اجتماعی را حاصل تجربیات مشترک بین افراد دانست که می‌تواند از عوامل تأثیرگذار بر رفتارها و سیاست‌هایی باشد که حمایت سازمانی ادراک شده خوانده می‌شود.

در میان گفتگوها و مصاحبه‌های انجام شده با مدیران شرکت بیمه البرز، مشخص شد که آنان نگران میزان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان خود هستند و با توجه به تغییراتی که در سالیان گذشته در این شرکت انجام شده است، به بهبود شرایط و تغییر نگرش کارکنان در رابطه با سازمان علاقه‌مندند. با توجه به اهمیت و مزایای ادراک حمایت سازمانی، طبیعی است که سازمان‌ها به دنبال ایجاد شرایط مطلوب برای تقویت این نگرش در کارکنان خود باشند. پژوهشگران در این پژوهش به دنبال تعیین تأثیر سرمایه اجتماعی، یعنی سرمایه‌ای که در روابط افراد نهفته است بر میزان پشتیبانی ادراک شده توسط آنان می‌باشند؛ لذا سؤال پژوهش به این صورت مطرح شد: سرمایه اجتماعی چه تأثیری بر حمایت سازمانی ادراک شده به‌وسیله کارکنان دارد؟

## 2- پیشینه پژوهش

### 2-1- سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی مفهوم به‌نسبت جدیدی است که در روابط میان افراد ریشه دارد. اندیشمندان در رابطه با تعریف سرمایه اجتماعی نظرات متفاوتی دارند؛ اما با وجود تفاوت‌های کاربردی تعاریف، همه آنان بر روابط متمرکزند [4، ص 242]. در واقع سرمایه اجتماعی انعکاسی از توان



افراد برای کار کردن با یکدیگر در سازمان و در راستای تحقق اهداف مشترک است. کلمن سرمایه اجتماعی را به صورت کارکردی تعریف کرده است؛ وی سرمایه اجتماعی را یکی از انواع سرمایه‌ها می‌داند. همان طور که با کمک سرمایه فیزیکی می‌توان به تغییراتی در ابزارهای تولید دست پیدا کرد، با بهره‌مندی از سرمایه اجتماعی نیز می‌توان تغییراتی در روابط میان افراد ایجاد و آن را تسهیل نمود. سرمایه اجتماعی دستیابی به اهداف را آسان‌تر می‌کند [3، ص 464].

بورديو (1998)، سرمایه اجتماعی را شامل منابع بالقوه و بالفعلی می‌داند که در ارتباط با شبکه‌ای پایدار از روابط کم و بیش نهادی شده از آشنایی و شناخت متقابل است. در حقیقت عضویت در یک گروه برای هر یک از اعضا به وسیله حمایت یک سرمایه جمعی، صلاحیتی فراهم می‌کند که آنان را لایق و شایسته اعتبار می‌سازد [به نقل از 5، ص 88].

برای سرمایه اجتماعی مصادیق سازمانی و کسب‌وکار نیز وجود دارد. شواهد زیادی است که سرمایه اجتماعی باعث تقویت فعالیت‌های سازمان می‌شود و حتی یکی از قابلیت‌های سازمان به شمار می‌آید [6، ص 139]. جنبه‌های مختلف سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمانی به وسیله ناهایت و گوشال در سه بخش شناختی، رابطه‌ای و ساختاری قرار گرفته است که در ادامه توضیح داده می‌شود [7، صص 243-244]:

1. بعد شناختی<sup>1</sup>: اشاره به منابعی دارد که مظاهر، تعبیرات و سیستم‌های معنی مشترک در بین گروه‌ها ایجاد می‌کند. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد از سرمایه اجتماعی عبارتند از:  
الف) زبان و کدهای مشترک: زبان کارکرد مهمی در روابط اجتماعی دارد و بر ادراک افراد اثر می‌گذارد. کدها نیز یک چارچوب مشترکی را برای مشاهده و تفسیر از محیط ایجاد می‌کنند؛  
ب) حکایات مشترک: اسطوره‌ها و استعاره‌ها ابزارهای قدرتمندی در اجتماع برای ایجاد، مبادله و نگهداری مجموعه‌های غنی معنا ایجاد می‌کنند؛
2. بعد رابطه‌ای<sup>2</sup>: نوع روابط شخصی را که افراد با یکدیگر به خاطر سابقه تعاملات خود برقرار می‌کنند، توصیف می‌کند:

الف) اعتماد: اگر روابط براساس اعتماد در سطح سازمان شکل گرفته باشد، افراد تمایل زیادی برای مبادله اجتماعی و همکاری با یکدیگر دارند. شعاع اعتماد، یعنی میزان گستردگی

---

1. Cognitive dimension  
2. Relational dimension



دایره همکاری و اعتماد اعضای یک گروه و هر چه این شعاع گسترده‌تر باشد، میزان سرمایه اجتماعی در گروه بیشتر خواهد شد. در حقیقت هر قدر روابط میان افراد با اعتماد بیشتری همراه باشد، تمایل آنان برای همکاری بیشتر خواهد بود؛

(ب) هنجارها: هنجارهای همکاری می‌توانند پایه‌ای مستحکم برای سرمایه انسانی ایجاد کنند؛  
(ج) الزام‌ها و انتظارات: نشان‌دهنده تعهد یا وظیفه برای انجام فعالیت‌های آینده است؛  
(د) هویت: فرایندی است که در آن افراد احساس می‌کنند با تعدادی از دیگر افراد، عضو یک گروه هستند؛ چنین افرادی نسبت به نتایج به دست آمده حساس‌تر بوده و بیشتر به تبادل اطلاعات می‌پردازند؛

3. بعد ساختاری<sup>1</sup>: به الگوی کلی تماس میان افراد اشاره دارد؛ یعنی شما به چه کسانی و چگونه دسترسی دارید. مهم‌ترین جنبه‌های این بعد از سرمایه اجتماعی عبارتند از:

(الف) روابط شبکه‌ای: کانال‌های اطلاعاتی که به وسیله روابط اجتماعی ساخته شده‌اند، می‌توانند زمان و سرمایه مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات را کاهش دهند؛

(ب) پیکربندی روابط شبکه‌ای: تراکم، پیوند و سلسله مراتب که ویژگی‌های ساختار شبکه محسوب می‌شوند، همگی با تغییر در میزان تماس یا قابلیت دسترسی اعضای شبکه موجب انعطاف‌پذیری بیشتر و آسان شدن تبادل اطلاعات می‌شوند؛

(ج) سازمان مناسب: یک شبکه مناسب، دسترسی به افراد و منابعشان از جمله اطلاعات و دانش را ایجاد می‌کند. همچنین سرمایه اجتماعی ایجاد شده می‌تواند بر الگوهای تبادلات اجتماعی اثر بگذارد [8، ص 245].

مهم‌ترین وجه سرمایه اجتماعی روابط عاطفی میان افراد است، سرمایه اجتماعی با روابط بین افراد و گروه‌ها ماندگار می‌شود. افرادی که سرمایه اجتماعی را ایجاد کرده و از آن استفاده می‌کنند، مشاغل بهتری می‌یابند؛ حقوق بیشتری دریافت می‌کنند؛ سریع‌تر ارتقا می‌یابند و در مقایسه با هم‌تایان منزوی خود که تمایلی به استفاده از قدرت سرمایه اجتماعی نداشته یا توان آن را ندارند، از تأثیر و نفوذ بیشتری در گروه برخوردار هستند [9، ص 20]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد میان سرمایه اجتماعی سازمانی و سلامت کارکنان، به‌ویژه رضایت شغلی آنان [10،



صص 2-1] و کیفیت زندگی در محیط کار رابطه مثبت و معنادار [11، ص 99] وجود دارد؛ همچنین سرمایه اجتماعی موجب کاهش فرسودگی شغلی و استرس شغلی می‌شود [12، ص 380]. بین سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی نیز همبستگی مثبت و معنادار ذکر شده است [26، ص 42] و سرمایه اجتماعی زمینه‌ساز تسهیم دانش [25، ص 143] در سازمان است.

## 2-2- حمایت سازمانی ادراک شده

نظریه مبادله اجتماعی اولین بار به وسیله بلاو در سال 1964 ارائه شد ولی در دهه 1980 میلادی مورد توجه نظریه‌پردازان قرار گرفت، در واقع در سال 1994 توسط کوموسکی و پاگ تکمیل شد [13، ص 102]. نظریه مبادله اجتماعی موضوعی بین رشته‌ای است که ابعاد مختلفی از سازمان‌ها را در بر می‌گیرد [14، ص 874]. در مجموع حمایت موضوع بسیار پیچیده‌ای است که مجموعه‌ای از سیاست‌ها، رفتارها و استراتژی‌های سازمان می‌تواند منجر به خلق و تقویت آن شود. حمایت سازمانی ادراک شده، احساسات افراد در رابطه با این است که سازمان تا چه اندازه نسبت به همکاری و حمایت اعضای خود ارزش قائل بوده و نگران رفاه و خوشبختی آنان است [15، ص 504]. کارکنان سازمان براساس میزان ارزشی که سازمان برای آنان قائل است و اقداماتی که در جهت ایجاد رفاه، آسایش و امنیت کارکنان خود انجام می‌دهد، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند؛ این اعتقاد و باور همان حمایت سازمانی درک شده است. عدالت<sup>1</sup>، حمایت مافوق<sup>2</sup>، پاداش‌های سازمان و شرایط شغلی<sup>3</sup>، رفتارهای مطلوبی است که در ادامه توضیح داده شده و مبنای نظریه حمایت سازمانی ادراک شده را تشکیل می‌دهند [16، صص 699-701]:

عدالت: یک مفهوم ارزشی است، براساس قضاوت‌ها و معیارهای مختلف ارزشی که هر فرد آن را به صورتی متفاوت تعبیر و تفسیر می‌کند. مفهوم عدالت و به ویژه، عدالت رویه‌ای نتیجه تفکر افراد است.

---

1. Justice  
2. Supervisor support  
3. Organizational rewards and job conditions



حمایت مافوق: با توجه به اینکه کارکنان مافوق خود را مسؤل هدایت و نماینده سازمان خود می‌دانند، اینکه آنان تا چه اندازه برای همکاری زیردست خویش ارزش قائلند، امر مهمی است. کارکنان رفتارهای مطلوب یا نامطلوب مافوق خود را به حمایت یا عدم حمایت سازمانی تعبیر می‌کنند.

پاداش‌های سازمانی و شرایط شغلی: فعالیت‌های واحد منابع انسانی با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه دارد. پاداش‌های سازمان و شرایط شغلی همانند شناخت، حقوق، ارتقا، امنیت شغلی، اختیار و آموزش از جمله موارد مؤثر بر میزان حمایت سازمانی ادراک شده از جانب کارکنان است.

ادر و ایزنبرگر [17، ص 66] حمایت سازمانی ادراک شده را موجب افزایش تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی<sup>1</sup> و درنهایت بهبود در عملکرد یک سازمان می‌دانند. اقدامات منابع انسانی تأثیر زیادی بر ادراک کارکنان از حمایت در سازمان دارد؛ درواقع موقعیت‌های پیشرفت، ارتباط آزاد، و عدالت رویه‌ای بر درک کارکنان از پشتیبانی سازمان اثرگذار است [18، ص 106]. لاماسترو [19، صص 10-11] نیز حمایت سازمانی ادراک شده را موجب افزایش بهره‌وری، افزایش عملکرد، کمک به همکاران و پیشرفت سازمان و رفتار شهروندی سازمانی می‌داند. ایزنبرگر و همکاران حتی معتقدند حمایت سازمانی ادراک شده، موجب ظهور سطوح بالای وظیفه‌شناسی در انجام مسئولیت‌های شغلی و نوآوری در سازمان می‌شود [به نقل از 20، ص 70]. هر قدر کارکنان بیشتر احساس مورد حمایت بودن از جانب سازمان داشته باشند، تعهد عاطفی در آنان قوی‌تر، رضایت شغلی و نگرش مثبت به شغل بیشتری خواهند داشت. در این صورت آنان بیش از پیش با شغل خود عجین شده، عملکرد شغلی و اشتیاق به ماندن در سازمان نیز در آنان افزایش می‌یابد. کاهش ترک خدمت و فشارهای شغلی از دیگر پیامدهای مطلوب احساس مورد حمایت بودن از سوی سازمان است [16، ص 698].

### 2-3- رابطه بین سرمایه اجتماعی و حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی ادراک شده یک نگرش شغلی است و آن چنان که باید به آن پرداخته نشده است [27، ص 81]. رسولی و رشیدی حمایت سازمانی را نتیجه نوع رابطه میان کارکنان و

---

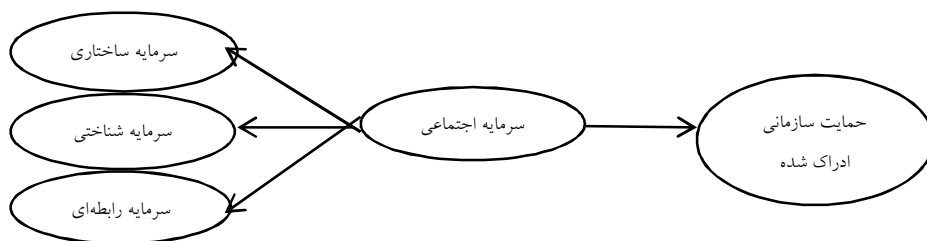
1. Organizational Citizenship Behavior(OCB)

سازمان و مبنای این رابطه را در انواع تعاملات میان کارکنان و سازمان می‌دانند [24، ص 52]. بیز و ویند حمایت را یکی از کارکردهای سرمایه اجتماعی می‌دانند [12، ص 380]. کلمن نیز معتقد است، سرمایه اجتماعی حاصل تجربیات مشترک میان افراد است و می‌تواند اعتماد دو طرفه، حمایت و عمل متقابل را تقویت کند [3، ص 462]. در واقع سرمایه اجتماعی حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در سازمان است و در نهایت روابط اجتماعی را مطلوب‌تر می‌سازد. سرمایه اجتماعی شاخصی است که روابط بین افراد را شکل می‌دهد. از طرفی از روابط میان افراد هم حاصل می‌شود، در واقع تولید و بازتولید آن با افراد جامعه رابطه‌ی توأمان دارد [23، ص 29].

با توجه به محدودیت مطالعات در این زمینه، پژوهشگران در این پژوهش تلاش کرده‌اند، رابطه علی میان سرمایه اجتماعی را با حمایت سازمانی ادراک شده در بین کارکنان بیمه البرز در شهر تهران، براساس آزمون مدل به کمک معادلات ساختاری مورد بررسی قرار دهند.

## 2-4- مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش در شکل 1 نشان داده شده است. این مدل پس از مطالعه در پژوهش‌های پیشین، شکل گرفته و هسته اصلی این پژوهش واقع شده است. در این مدل، سرمایه اجتماعی به‌عنوان متغیر مستقل، براساس مدل گوشال و ناهاپیت [7، صص 243-244] با سه بعد، ساختاری، شناختی و رابطه‌ای و حمایت سازمانی ادراک شده به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش

فرضیه تحقیق: سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار بر حمایت سازمانی ادراک شده از جانب کارکنان دارد.



### 3- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت در زمره پژوهش‌های توصیفی و غیرآزمایشی قرار دارد و از نظر روش نیز از دسته تحقیقات همبستگی محسوب می‌شود. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شرکت بیمه البرز شهر تهران در سال 1392 بودند. چون این احتمال وجود داشت که شرایط متفاوت موجود در شعب مختلف شرکت، برداشت‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد؛ جامعه آماری با توجه به شعب شرکت، به طبقاتی تقسیم شد. هر یک از شعب یک طبقه در نظر گرفته شد و نهایت نمونه، متناسب با جمعیت هر شعبه در نظر گرفته شد (جدول 1).

با توجه به اینکه حجم جامعه آماری 220 نفر بوده و براساس جدول کرجسی، مورگان نمونه‌ای 140 نفری باید منظور می‌شد؛ پرسشنامه‌ها توزیع و با حذف پرسشنامه‌های مخدوش تعداد 137 پرسشنامه، مبنای بررسی قرار گرفت.

جدول 1 توزیع فراوانی کارکنان شعب بیمه البرز در شهر تهران و فراوانی نمونه‌های منتخب

نام شعبه	جمعیت	تعداد نمونه	نام شعبه	جمعیت	تعداد نمونه
اکباتان	12	8	شریعی	12	8
امیرکبیر	12	8	فلسطین	16	10
ونک	14	9	دماوند	12	8
پونک	16	10	نمونه	16	10
سعیدی	16	10	تخصصی خودرو	27	17
اشخاص	19	12	کریمخان	48	30

در جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای تلفیقی استفاده شد. بخش اول، مربوط به اطلاعات دموگرافیک شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار بود. در بخش دوم برای اندازه‌گیری ابعاد سرمایه اجتماعی از پرسشنامه 18 سؤالی محقق ساخته‌ای که برگرفته از مدل گوشال و ناهاپیت می‌باشد [7، صص 243-244]، استفاده شده است. این پرسشنامه سه بعد ساختاری، رابطه‌ای و شناختی را اندازه‌گیری می‌کند. در بخش سوم از پرسشنامه 8 سؤالی حمایت



سازمانی ادراک شده براساس پرسشنامه ایزنبرگر و همکاران [15، ص 502] بهره گرفته شد. در پرسشنامه مورد استفاده، تمام سؤال‌ها، وزن یکسانی دارند. در بررسی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و مقادیر به دست آمده همگی بالای 0/7 و نشانگر پایا بودن ابزار می‌باشد (جدول 2).

در پرسشنامه پژوهش از طیف 5 درجه‌ای لیکرت استفاده شد. در این پرسشنامه، پاسخ‌ها از نمره 1، کاملاً مخالفم تا نمره 5، کاملاً موافقم ارزش‌گذاری شد. نمره‌گذاری برخی از سؤال‌ها به صورت معکوس انجام شد.

جدول 2 ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها

آلفای کرونباخ	سؤال‌ها	عامل
0/81	۱.۲.۳.۴.۵	سرمایه ساختاری
0/91	۹.10.11.12.13.14.15	سرمایه رابطه‌ای
0/88	۶.۷.۸.16.17.18	سرمایه شناختی
0/92	سؤال‌های 1 تا 18	سرمایه اجتماعی
0/91	سؤال‌های 1 تا 8	حمایت سازمانی ادراک شده

#### 4- یافته‌های پژوهش

برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از نظر استادان و کارشناسان خبره استفاده و اطمینان حاصل شد که پرسشنامه‌ها قابلیت سنجش خصیصه مورد نظر پژوهشگران را دارند. از این رو در بررسی مطلوبیت پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده شد. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی، هیچ یک از سؤال‌ها حذف نشد. ضرایب برازش به دست آمده، نشان از برازشی مناسب داشت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول 3 آورده شده است.

جدول 3 نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

سرمایه اجتماعی					
t	مقدار برآورد شده			بعد	
8/56	0/90			سرمایه شناختی	
7/67	0/89			سرمایه ساختاری	
11/94	1/02			سرمایه رابطه‌ای	
حمایت سازمانی ادراک شده					
t	مقدار برآورد شده	سؤال	t	مقدار برآورد شده	سؤال
10/54	0/78	5	10/40	0/77	1
10/93	0/80	6	9/46	0/72	2
9/36	0/71	7	11/44	0/82	3
9/05	0/70	8	11/04	0/80	4

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار SPSS-16 و LISREL8.5 استفاده شده است. جدول 4 که در ادامه آمده است، نشان‌دهنده معناداری همبستگی میان متغیرهای پژوهش در فاصله اطمینان 0/05 می‌باشد.

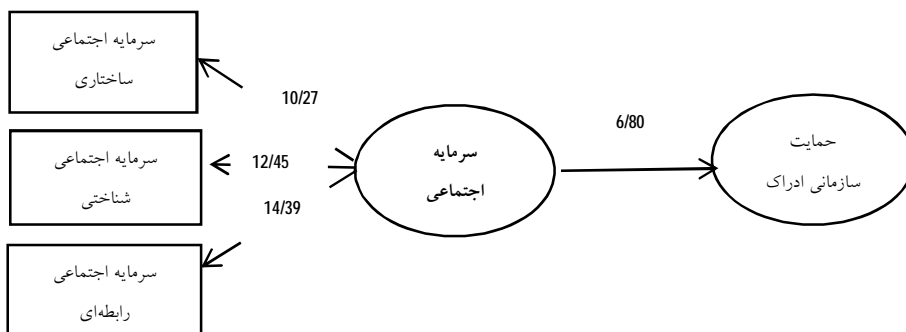
جدول 4 ضرایب همبستگی میان متغیرهای تحقیق

حمایت سازمانی ادراک شده	سرمایه اجتماعی	سرمایه شناختی	سرمایه رابطه‌ای	سرمایه ساختاری	متغیرها/ ابعاد
				1	سرمایه ساختاری
			1	0/76	سرمایه رابطه‌ای
		1	0/82	0/59	سرمایه شناختی
	1	0/96	0/91	0/85	سرمایه اجتماعی
1	0/59	0/57	0/55	0/51	حمایت سازمانی ادراک شده

از آنجا که مدل اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی و حمایت سازمانی ادراک شده با تحلیل عاملی تأییدی نتایج مناسبی داشت، می‌توان درستی فرضیه تحقیق را با کمک روابط علی مبتنی بر



معادلات ساختاری سنجش کرد. شکل 2 نشان‌دهنده مدل ساختاری پژوهش در حالت اعداد معناداری می‌باشد.



شکل 2 مدل ساختاری در حالت اعداد معناداری

شاخص‌های تناسب مدل نشان از وضعیت مناسب مدل است، زیرا که نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر  $1/501$  و مقدار میانگین مجذور خطاها (RMSEA) برابر با  $0/061$  است. مقدار NFI (شاخص نرم شده برازندگی) برابر با  $0/97$ ، NNFI (شاخص نرم نشده برازندگی) برابر با  $0/99$ ، CFI (شاخص برازندگی تطبیقی) برابر با  $0/99$ ، AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده) برابر با  $0/88$  و GFI (نیکویی برازش) برابر با  $0/92$  است که می‌توان نتیجه گرفت مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد. جدول 4 نتایج به‌دست آمده از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول 4 یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه پژوهش

نتیجه آزمون فرضیه	عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه تحقیق
تأیید	6/80	0/64	سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار بر حمایت سازمانی ادراک شده دارد.

مدل تخمین استاندارد، اولویت ابعاد سرمایه اجتماعی را به‌ترتیب با سرمایه رابطه‌ای، سرمایه شناختی و سرمایه ساختاری نشان می‌دهد.

## 5- نتیجه‌گیری، بحث و پیشنهادها

امروزه نگرانی قابل توجهی در رابطه با عوامل اثرگذار بر تمرکز کارکنان در سازمان وجود دارد. در این راستا پژوهشگران توجه ویژه‌ای به تئوری تبادل اجتماعی دارند، اینکه در چه صورتی کارکنان متعهد خواهند بود تا به اعمالی که از سوی سازمان در جهت حمایت از آنان صورت گرفته است، به طور متقابل پاسخ دهند. حمایت سازمانی ادراک شده از جمله نگرش‌های مهمی است که تأثیر شگرفی بر رفتار کارکنان دارد. در واقع این نگرش ارزیابی‌های مثبت و منفی کارکنان درباره ابعاد مختلف محیط کار است که بر رفتار آنان در محیط کار اثر گذاشته و آنان را به انجام اعمال مطلوب سازمان ترغیب می‌کند.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد، سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری بر حمایت سازمانی ادراک شده دارد. براساس نتایج به دست آمده می‌توان این‌گونه استنباط کرد، هر چه سطح سرمایه اجتماعی در سازمانی بالاتر باشد، کارکنان پشتیبانی بیشتری از سازمان دریافت می‌کنند. همچنین بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی بیشترین تأثیر را بر ادراک کارکنان از حمایت سازمان دارد. نتیجه این پژوهش هم راستا با پژوهش رودس و ایزنبرگر [16، ص 698] است که با روش فراتحلیل 73 پژوهش را در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده مورد بررسی قرار می‌دهند و عواملی مانند نوع کانال‌های ارتباطی و شکل و ماهیت آنها که بخشی از سرمایه اجتماعی ساختاری و شرایط اطلاعاتی و تصمیم‌گیری در سازمان را که بخشی از سرمایه اجتماعی شناختی محسوب می‌شود، از ملزومات حمایت سازمانی ادراک شده می‌دانند. همچنین سرمایه اجتماعی خالق حمایت و رفتارهای مثبت در سازمان‌ها و جوامع است [21، ص 11]. در حقیقت نوع رفتارها و روابط میان کارکنان که جزئی از سرمایه اجتماعی رابطه‌ای به حساب می‌آید، لازمه ایجاد حمایت سازمانی ادراک شده است. بی‌ز و ویند نیز یکی از کارکردهای سرمایه اجتماعی را ادراک کارکنان از حمایت عنوان کرده‌اند [12، ص 380].

اشکال مختلف سرمایه اجتماعی از ویژگی‌های روابط اجتماعی میان افراد محسوب می‌شود که می‌تواند منبع با ارزشی برای افراد و سازمان فراهم آورد. با توجه مناسب به سرمایه اجتماعی، می‌توان آن را شکوفا کرد و از مزایای آن بهره برد و در صورت بی‌توجهی، سرمایه اجتماعی در سازمان پژمرده می‌شود [22، ص 445]. عدم وجود سرمایه اجتماعی مناسب در



روابط می‌تواند چهره پشتیبانی ادراک شده را در میان کارکنان مخدوش سازد. بنابراین به تمام سازمان‌ها به‌طور ویژه شرکت بیمه البرز توصیه می‌شود در جهت توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان تلاش کنند. با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود: مدیران به ترغیب کارکنان خود برای شرکت در مراسم و تشکل‌های اجتماعی بپردازند؛ زمانی که کارکنان اهداف و دیدگاه خود را به اشتراک می‌گذارند، اعضا به سمت اعتماد بیش‌تر پیش می‌روند و انسجام بیشتری خواهند داشت. در رابطه با برنامه‌ریزی، تصمیم‌ها و استراتژی‌های سازمان به روشنی و بدون ابهام به کارکنان اطلاع‌رسانی می‌شود. میزان حمایتی که کارکنان ادراک می‌کنند به شدت تحت تأثیر کانال برقراری ارتباط و ماهیت آن است. در واقع هر قدر ارتباطات شفاف‌تر و اثربخش‌تر باشد، حمایت بیشتری ایجاد می‌شود. اندازه، تراکم و سلسله مراتب شبکه ارتباطات در سازمان سه موضوع تعیین‌کننده در میزان سرمایه اجتماعی‌اند که باید با توجه به نوع سازمان و افراد شاغل در آن به دقت مشخص شود. هر قدر شبکه‌ها متراکم‌تر باشد، احتمال همکاری افراد در جهت منافع متقابل بیشتر خواهد بود. در واقع سازمان با ایجاد و تثبیت ارتباطات مناسب می‌تواند حامی کارکنان خود باشد. با اعتمادسازی و ایجاد عدالت در میان کارکنان می‌توان از مزایای حمایت سازمانی ادراک شده در میان کارکنان که از آن جمله می‌توان به بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان، رفتار شهروندی، رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری اشاره داشت، استفاده کرد. با طراحی سیستم مناسب انگیزشی و باور کارکنان به ارزشمند و مهم بودن می‌توان آنان را بیش از پیش به فعالیت‌های مطلوب سازمان ترغیب کرد. سرمایه اجتماعی می‌تواند در انسجام میان نیروها و سازمان مؤثر باشد و شرایط مناسبی را برای بهره‌برداری بیشتر از نیروها در سازمان فراهم سازد، چرا که کارکنان احساس علاقه بیشتری به خود از سوی سازمان دریافت می‌کنند و این احساسات مثبت را با مسئولیت‌پذیری بیشتر نسبت به سازمان پاسخ می‌دهند.

در پایان پیشنهاد می‌شود برای پژوهش‌های آینده بررسی‌های بیشتری در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده انجام شود، زیرا که جزء نگرش‌هایی نسبت به شرایط کاری است که کمتر به آن پرداخته شده است و بررسی‌های بیشتری در رابطه با دیگر عوامل زمینه‌ساز حمایت سازمانی ادراک شده انجام شود. به ویژه اینکه حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند به عنوان



متغیر میانجی در رفتارهایی که برای سازمان و کارکنان مطلوب است قرار گیرد، همچنین مزایای حمایت سازمانی ادراک شده در سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

## 6- منابع

- [1] Berggren B., Silver L. (2009) "The effect of bridging networks on entrepreneurial activity, The rational-legal framework and embeddedness in local social capital networks", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3(2), pp. 125-137.
- [2] Putnam R. D. (1993) "Making democracy work", Civic Traditions in Modern Italy Princeton, Princeton University Press,.
- [3] Coleman, J. (1998) *Foundations of Social Theory*, Translated by Manochehre Sabori, ney, Tehran,., [In persian]
- [4] Okoli C., Oh W. (2007) "Investigating recognition-based performance in an open content community: A social capital perspective", *Information & Management*, 44 (3), pp. 240-252.
- [5] Samadi A., Abbasi M. (2013) "Investigating the effect of social capital on the competitive behavior", *Journal of Organizational Culture Management*, 10 (2), pp. 85-108, [In persian].
- [6] Mohsenifard GH., Rezaei GH., Hossini Rad A. (2013) "The relationship of social capital to intellectual capital and knowledge management (A Case Study of Islamic Azad University, Arsanjan Branch)", *The New Approach to Management Education*, 15(4), pp.139-154, [In persian].
- [7] Nahapiet J., Ghoshal S. (1998) "Social capital, intellectual capital, and the organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 242-267.
- [8] Rhodes J., Lok P., Hung R. Y. Y., Fang S. C.(2008) "An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and

perceived organizational performance", *Journal of Workplace Learning*, 20(4), pp. 245-25.

- [9] Alvani S.M., Shirvani A., *Social capital, concepts, theories and applications*, Isfahan, Publication of Mani, 2006, [In persian].
- [10] Kristensen T., Hasle P., Pejtersen J., Olesen K.(2007) " Organizational social capital and the health of the employees' - two empirical studies from Denmark, *Isoca* , oct ,pp. 18-20, Jyväskylä, Finland, 2007.
- [11] Bauer G. F., Hämmig O. (2013) "Bridging occupational", *Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, Springer.
- [12] Boyas J., Wind H. L. (2010) "Employment-based social capital, job stress, and employee burnout: A public child welfare employee structural model", *Children and Youth Services Review*, Vol. 32, pp. 380-388.
- [13] Deckop J. R., Cirka C. C., Anderson L.M. (2003) "Doing unto others: The reciprocity of Helping behavior in organizations", *Journal of Business Ethics*, 47 (2), pp. 101-113.
- [14] Russell C., Mitchell M. (2005) "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 874-900.
- [15] Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986) "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- [16] Rhoades L., Eisenberger R. (2002) "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714.
- [17] Eder P., Eisenberger R. (2008) "Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal Behavior", *Journal of Management*, Vol. 34, pp. 55-68.
- [18] Edwards M., R. (2009) "HR, perceived organizational support and organizational identification: An analysis after organizational formation", *Human Resource Management Journal*, 19 (1), pp. 91-115.
- [19] Lamastro V. (2002) "Commitment and perceived organizational support", *National Forum*, 13 (3), 2002.



- [20] Shahaie B., Hozori M. (2012) “Organizational citizenship behavior in SAPCO: Dimensions, antecedents and consequence”, *Organizational Resources Management Research*, 2(3), pp. 65-87, [In persian].
- [21] Aldridge S., Halpern D., Fitzpatrick S. (2002) Social capital: A discussion paper, Cabinet Office, London.
- [22] Pattie C., Seyd P., Whitely P. (2003) “Citizenship and civic engagement: Attitudes and behavior in britain”, *Political Studies*, Vol. 51, pp. 443-468.
- [23] Emamjomehzadeh S.J., Rahbarghazi M., Isanezhad O., Marandi Z., “Study of relationship between social capital and political participation among students of the university of Isfahan”, *Iranian Political Science Association*, 7(4), pp. 7-34.
- [24] Rasooli R., Ashidi M. (2015) “Designing and explaining a model for the maintenance of knowledge-based employees”, *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(1), pp. 39-55.
- [25] Allameh M., Soltani F., Narimani M. (2014) “To study the mediator role of social capital variable on the relationship between talent management and knowledge sharing in organizations (Case to Study: All of the Staff Divisions of Iranian National Petroleum Company and Its Affiliated Branches Located in Tehran)”, *Management Research in Iran*, 18(2), pp. 127-147.
- [26] Amirkhani T., Aghaz A. (2011) “Increasing human capital: Step toward social capital development (A Case Study: National Petrochemical Company)” , *Management Research in Iran*, 15(1), pp. 31-50.
- [27] Robbins S., Judge T., (2008) *Organizational Behavior*, 13th Edition. New Jersey: Prentice Hall.



## توسعه مدل تعالی پلیس با استفاده از رویکردهای AHP و DEMATEL

علی رجب‌زاده قطری<sup>1\*</sup>، حامد عباسی<sup>2</sup>، عادل آذر<sup>3</sup>، الهوردی تقوی<sup>4</sup>

- 1- دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 2- دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 3- استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 4- استادیار، گروه مدیریت واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پذیرش: 1393/11/25

دریافت: 1393/9/11

### چکیده

مدل‌های تعالی سازمانی ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، به‌کارگیری روش‌های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه کرده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها را فراهم سازند. در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز تلاش‌هایی در زمینه طراحی و عملیاتی‌سازی مدل‌های تعالی انجام شده است، اما تا به امروز الگوی تعالی متناسب‌سازی شده‌ای که جنبه کاربردی داشته باشد، برای ناجا طراحی و اجرایی نشده است.

هدف از این پژوهش طراحی مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی، به دست آوردن وزن معیارها با استفاده از روش AHP و تعیین روابط میان معیارها با استفاده از روش DEMATEL است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که معیار رهبری از بیشترین امتیاز میان توانمندسازها و بالاترین تأثیرگذاری بر سایر معیارها و نتایج خدمت‌گیرندگان از بیشترین امتیاز میان نتایج و بالاترین تأثیرپذیری از دیگر معیارها برخوردارند. برای بررسی روابط میان معیارهای تعالی مدل ناجا از روش



DEMATEL استفاده شد که معیار رهبری با بیشترین R-D دارای بیشترین اثر بر دیگر معیارها و معیار نتایج خدمت‌گیرندگان با کمترین مقدار R-D دارای بیشترین تأثیرپذیری از سایر معیارهاست. در نهایت برای اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود حاصل شده از مدل تعالی مذکور، یک روش سلسله مراتبی پیشنهاد شده است.

واژه‌های کلیدی: مدل تعالی، نیروی انتظامی، روش ترکیبی، AHP، DEMATEL.

## 1- مقدمه

از سال 1950 مقاله‌های بیشماری در مورد مدیریت کیفیت و اهمیت حیاتی آن برای بقای سازمان‌ها نوشته شده است. تلاش سازمان‌های ژاپنی برای بازسازی اقتصاد خود، باعث ایجاد تغییراتی اساسی در مدیریت شده است که همچنان بر سازمان‌های دنیا اثرگذار است. در نظر گرفتن کیفیت به‌عنوان مسئولیت تمامی حوزه‌ها در سازمان، پیشگیری به جای بازرسی، مشتری‌مداری، بهبود مستمر و رهبری کیفیت، تعدادی از مشخصه‌های کلیدی سازمان‌های مجری اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM) است که نخست در ژاپن استفاده شد و سپس به سرعت مورد پذیرش سازمان‌های آمریکایی و اروپایی قرار گرفت [1؛ 2]. کیفیت به‌خصوص در جهت بهبود انتظارات مشتریان و عملکرد سازمانی، عنصری ضروری برای رقابت‌پذیری سازمانی شده است. مدیریت کیفیت تمامی وظایف درون سازمان، همچنین گروه‌های بیرونی مانند مشتریان و تأمین‌کنندگان را به یکدیگر مرتبط می‌کند [3]. از آنجایی که مدیریت کیفیت جامع یک استراتژی مدیریتی است، کل سازمان را برای خلق کیفیت در بر می‌گیرد. تأکید مدیریت کیفیت در بنیان نهادن جایزه‌های ملی و منطقه‌ای از جمله جایزه دمنینگ در ژاپن، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج<sup>1</sup> (MBNQA) در آمریکا و جایزه بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>2</sup> (EFQM) کمک می‌کند. جوایز کیفیت از راه ارتقای بهترین عملکردها در تعالی کسب و کار و ایجاد فرصت برای بهبود مستمر، آثار مثبتی بر رشد اقتصادی دارند [4]. علاوه بر اینها چندین جایزه ملی دیگر هم وجود دارد (مانند جایزه

1. Malcolm Baldrige National Quality Award  
2. European Foundation for Quality Management



کیفیت نخست‌وزیر در مالزی، جایزه بزرگ کیفیت کره، جایزه کیفیت ملی تایوان و... که براساس برنامه‌های خود برای بهبود کیفیت در صنایع مختلف شکل گرفته‌اند. به دنبال جوایز کیفیت متفاوت، استانداردها یا معیارهای کیفیت یکسان و/ یا تا حدودی متفاوت را پیشنهاد می‌کنند [2 ص 2].

یکی از مشکلات مدل‌های تعالی سازمانی مانند EFQM و ... این است که توسط شرکت‌های بزرگ با توجه به زمینه تجاری و اهداف و رسالت‌های خودشان طراحی شده است. به همین دلیل اگرچه در بسیاری از سازمان‌های کوچک و بزرگ با استفاده از مدل‌های تعالی به خود ارزیابی و بهبود عملکرد خود می‌پردازند، اما نارضایتی‌هایی نیز در آنها وجود دارد. از دلایل مهم این امر مرتبط نبودن و مفید نبودن این مدل‌ها است، مگر اینکه بازنگری و بازآفرینی در آنها رخ دهد [5].

استفاده از مدل‌های تعالی عمومی مانند EFQM در نیروهای پلیس سراسر جهان مانند بریتانیا نیز رو به افزایش است تا حدی که اغلب نیروهای این کشور، امروزه از این مدل در شکل‌های مختلفی استفاده می‌کنند [6]. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) نیز در این راستا همگام با دیگر نهادها و سازمان‌های ایران اسلامی اقداماتی را در دستور کار خود دارد که از جمله آنها توجه این نیرو به امر تعالی سازمانی و شرکت سازمان‌های مختلفی از این نیرو در جایزه ملی تعالی سازمانی می‌باشد. اما علی‌رغم این موارد تاکنون در کشورمان به طراحی مدل تعالی ناجا پرداخته نشده است و نوآوری پژوهش حاضر نیز طراحی و توسعه مدل تعالی سازمانی خاص نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به مأموریت، الزامات، زمینه‌های کاری و خواسته‌های ذینفعان این سازمان می‌باشد که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های زیر است:

- مدل تعالی سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران چیست؟
- مفاهیم بنیادین و معیارهای اصلی این مدل تعالی کدامند؟
- اوزان و روابط بین معیارهای مدل تعالی سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟



هدف اصلی از این پژوهش، طراحی الگوی تعالی سازمانی متناسب با وظایف، مأموریت سازمان‌ها و یگان‌های نیروی انتظامی جهت انجام اثربخش فرآیند خودارزیابی و یا برگزاری جایزه تخصصی تعالی سازمانی می‌باشد.

در راستای این هدف اصلی، اهداف فرعی نظیر بازآفرینی مفاهیم بنیادین، معیارها، زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل تعالی ناجا متناسب با اصول ارزشی، مأموریت‌ها، فرآیندها، وظایف سازمان‌ها و یگان‌های ناجا، تعیین اوزان و روابط میان معیارهای مدل نیز دنبال می‌شود.

ساختار تحقیق حاضر به این شرح است که در قسمت بعدی به بررسی مفاهیم و پژوهش‌های انجام شده در زمینه تعالی و نیروهای پلیس دنیا که از مدل‌های تعالی برای بهبود خدمات خود استفاده می‌کنند، پرداخته می‌شود. در بخش بعدی نیز به روش‌شناسی، جامعه و نمونه آماری پژوهش اشاره می‌شود. در قسمت یافته‌ها درباره مدل تعالی طراحی شده ناجا، اوزان و روابط میان معیارهای آن توضیحاتی داده شده است و در بخش انتهایی، نتیجه‌گیری، محدودیت‌ها و پیشنهادهای آینده مرتبط با تحقیق ارائه می‌شود.

## 2- مبانی نظری

تعالی در لغت به معنای بلند شدن و برتر شدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد، توسعه پایدار و دائمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده می‌باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است [7].

مدیران امروزی در جستجوی دستیابی به راه‌حلی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بتوانند داده‌های دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را به دست



آورده و با نگاه به آینده، شرایط ارتقا و بهبود سازمان خود را فراهم کنند [8]. توافقی عمومی وجود دارد که چارچوب یا روش سیستماتیکی مورد نیاز است تا مدیریت کیفیت جامع (TQM) را عملیاتی کرد. هر چند چارچوب TQM یگانه‌ای که در جهان پذیرفته شده باشد، وجود ندارد [9].

رویکردهای متفاوتی در ادبیات مانند چارچوب‌های مشاوره‌محور، چارچوب‌های استاندارد مانند سری‌های Iso 9000:2000 و مدل‌های دیگری براساس فاکتورهای حیاتی TQM وجود دارد. علاوه بر آن نویسندگان زیادی پیشنهاد کرده‌اند که مدل‌هایی براساس جوایز کیفیت مانند EFQM و مالکوم بالدريج، زبینه تعریف TQM هستند که معیارها و اجزای اصلی آن را در نظر می‌گیرند [10].

مدل‌های تعالی سازمانی به سازمان کمک می‌کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوت‌ها را شناسایی کرده و سپس با شناختن عارضه‌ها و بررسی علل وقوع آنها، راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و اجرا کنند. کنتی (2007) در بیان ضرورت توجه به اقتضائات و بومی‌سازی مدل‌های کیفیت چنین اظهار می‌کند که جدا از مواردی که از آن به‌عنوان یک استاندارد سنجش استفاده می‌شود، همه محدودیت‌های مدل باید زدوده شود. حتی در صورت آغاز با یک مدل استاندارد، دیدگاه اقتضایی که عبارت از تطبیق مدل با ویژگی‌های سازمان است، همواره باید دنبال شود [11].

در مورد مدل‌های تعالی مانند EFQM، مالکوم بالدريج و سایر مدل‌ها و جوایز تعالی کمتر شناخته شده مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های فراوانی وجود دارد که بعضی از آنها تنها بر یک مدل خاص متمرکز شده‌اند [12؛ 13؛ 14] یا بعضی دیگر به مقایسه و بررسی مدل‌های تعالی با یکدیگر پرداخته‌اند [10، صص 6-17] و یا بر عملکرد و بازدهی این مدل‌ها بر سازمان‌هایی که این مدل‌ها در آنها اجرایی شده‌اند [12، صص 196-199؛ 15] پرداخته‌اند. در زیر به چکیده‌ای از مقاله‌ها و پژوهش‌هایی که به موضوع طراحی مدل‌های تعالی و شیوه‌های مختلف وزندهی معیارها پرداخته‌اند، به منظور احصای مؤلفه‌های پژوهش اشاره می‌شود (جدول 1).



### جدول 1 خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های پیشین درباره مدل‌های تعالی

نویسندگان / سال	روش و نتایج به دست آمده
شهریتمداری و همکاران (2013)	از روش AHP و ANP برای انتخاب پروژه‌های بهبود حاصل از مدل تعالی ایران برای بخش بهداشت و درمان استفاده شده است [16].
توحیدی و جباری (2012)	هفت مدل ارزیابی کیفیت خدمات که ویژگی هریک از مدل‌ها را بررسی کرده است و در مورد آنها توضیحاتی ارائه می‌کند [17].
بولیوسسار و همکاران (2009)	برپایه پاسخ مدیران 446 شرکت اسپانیایی به پرسشنامه‌های ساختار یافته وی به این نتیجه می‌رسد که مدل EFQM دارای ابعاد اجتماعی و فنی، هر دو بعد آن با هم ارتباط درونی داشته و به اتفاق هم نتایج را افزایش می‌دهند [10].
تاری (2008)	برپایه متدولوژی مطالعه موردی نشان داد که یک مدل مدیریتی (EFQM) و یک فرآیند مشابه می‌تواند برای سازمان‌های خصوصی و سازمان‌ها و خدمات دولتی به کار گرفته شود اگرچه تفاوت‌هایی بین آنها وجود دارد [18].
کویسسوت و همکاران (2007)	به قدرت و توانایی مدل‌های کیفیت با تمرکز بر مدل کیفیت انجمن سوئد (SIQ) پرداخته و به این نتیجه می‌رسد که مدل مذکور تا حدودی بر ذهنیت‌های مدیریت تأثیر گذاشته و آن را تغییر می‌دهد [13].
هیدز و همکاران (2004)	به کمکی که مدل EFQM در زمینه خودارزیابی به آموزش عالی و دانشگاه‌های بریتانیا می‌کند اشاره کرده و می‌گوید این مدل می‌تواند در ارائه فرهنگی مشتری‌مدارانه‌تر در مؤسسات آموزش عالی، یاری‌رسان باشد [12].
تقی‌زاده (1391)	به بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا متناسب با بخش بهداشت و درمان جهت استفاده در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در طی فرآیندی 5 مرحله‌ای پرداخته است [19].
تقوی و مهرمنش (1390)	به ذهنی بودن ارزیابی در سطح معیارهای فرعی اشاره کرده و برای کاستن از مشکل فوق پیشنهاد می‌کند امتیازدهی از نکات کلیدی ارزیابی از طریق استدلال شواهد، صورت گیرد. سپس زمینه‌های قابل بهبود را شناسایی کرده و از طریق یکی از تکنیک‌های MADM آنها را برای اجرای سریع‌تر اولویت‌بندی می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اوزان و معیارهای فرعی، وزن یکسان ندارند [14].
رازینی (1389)	به شناسایی مؤلفه‌ها و چارچوب مفهومی تعالی سازمانی براساس رویکرد اسلامی و با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و با استفاده از تفاسیر نور و راهنما پرداخته است [20].
شرفی خوبی (1389)	با بررسی مفاهیم موجود در ادبیات موضوع، اخذ نظرات خبرگان حوزه صنایع کوچک و بررسی‌های تطبیقی نتایج به دست آمده به این نتیجه می‌رسد که با توجه به همسانی عناوین عوامل کلیدی موفقیت در بین صنایع کوچک و بزرگ، می‌توان از مدل‌های رایج طراحی شده برای این دست از صنایع نیز بهره برد [21].
نودهی (1388)	به طراحی مدل تعالی سازمانی مدارس متوسطه نظری با نمونه‌گیری طبقه‌ای - خوشه‌ای از انتظارات ذینفعان کلیدی آنها با روش وصیفی پیمایشی، به وسیله پرسشنامه باز و تحلیل محتوای پاسخ‌های آنها پرداخته و سپس وزن اهمیت معیارها را به روش SAW به دست آورده و چگونگی انجام خودارزیابی مبتنی بر این مدل را تدوین کرده است [22].
توکلی (1386)	به طراحی یک الگوی غربالگری ریاضی هفت مرحله‌ای که بتوان به کمک آن زمینه‌های بهبود حاصل از خودارزیابی با مدل تعالی EFQM را اولویت‌بندی نمود، اشاره می‌کند و برای تطبیق این مدل با شرایط حاکم بر سازمان‌های صنعتی، الگوی پیشنهادی را در فضای تصمیم‌گیری فازی طراحی کرده است [23].



### 3- تعالی سازمانی در پلیس دنیا

در زمینه مدل‌های تعالی و مدل‌های ارزیابی عملکرد در زمینه کارهای نظامی و انتظامی و به طور کلی در پلیس دنیا کارهای مختلفی انجام شده است؛ اما در کشور ما کمتر به این زمینه توجه شده و تعداد محدودی کار در زمینه تعالی و ارزیابی عملکرد می‌توان یافت. در این قسمت خلاصه‌ای از کارهای انجام شده در این زمینه شرح داده شده است:

با توسعه مدل تعالی کسب‌وکار (BEM)<sup>1</sup> بین سال‌های 1988 تا 1992 به وسیله بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)، بخش عمومی هم در اواسط دهه 1990 پتانسیل‌های بالقوه BEM را شناخت و توسط مقام‌های محلی، واحدهای دولت مرکزی و سازمان‌های محلی اروپا مورد پذیرش قرار گرفت.

از آوریل 2000، مقام‌ها و نیروهای پلیس انگلستان و ولز باید تمامی خدمات پلیس را حداقل هر 5 سال یکبار مورد بازنگری قرار می‌دادند تا مشخص شود که آیا این خدمت به درستی ارائه می‌شود یا خیر؟ از بین 5 ابزار و استاندارد به کار گرفته شده برای امور پلیس، BEM بیشترین استفاده را دارد هرچند تفاوت‌هایی در به‌کارگیری آن مشاهده می‌شود [24]. در سال 2009 آژانس ملی بهبود امور پلیس انگلستان، استاندارد برابری در خدمات پلیس در سه زمینه تحول عملیاتی، کارکنان و فرهنگ و فرآیندهای سازمانی در 22 معیار ارائه کرد که هدف از آن ترویج و ارتقای برابری، تنوع، حقوق بشر و در نهایت اثربخشی امور پلیسی بود. در تهیه این معیارهای 22 گانه علاوه بر استفاده از استانداردها و مدل‌های موجود پلیس، از معیارهای توانمندساز EFQM نیز استفاده شده است [25].

مدل تعالی تنوع (DEM)<sup>2</sup> نیز ابزاری است که سازمان از طریق آن می‌تواند عملکرد خود را در زمینه برابری نژادی، تنوع و گوناگونی افراد اندازه‌گیری کند. این مدل براساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) شکل گرفته است و پلیس بریتانیا به منظور حذف تبعیض نژادی غیرقانونی، ترویج برابری فرصت‌ها و ترویج روابط مناسب نژادی بین افراد و گروه‌های مختلف نژادی از آن استفاده می‌کند [26].

1. Business Excellence Model  
2. Diversity Excellence Model



در طول سال 2008 تمامی نیروهای پلیس اسکاتلند دوره خودارزیابی درونی را با استفاده از مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) گذراندند. هدف از این کار، استفاده از نتایج این خودارزیابی برای شناسایی نقاط اولویت‌داری بود که به اقدامات و بهبود بیشتری نیاز داشت. با استفاده از این فرآیند، شیوه عملکرد و برنامه‌ریزی خود را اطلاع‌رسانی کردند و در مورد اولویت‌های خود برای بهبود و اقدام آن تصمیم گرفتند [27].

در ایران نیز مقالات و تحقیقاتی در زمینه مدل‌های تعالی در نیروی انتظامی پرداخته شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

بشیری و خدایی (1392) به طراحی مدلی به نام مکننا (مدل کیفیت و تعالی ناجا) با الگوبرداری از استاندارد ایزو 9000 و مدل EFQM پرداختند و مزیت‌های مدل طراحی شده را ذکر کردند [28]. احمدوند و همکاران (1389) با استفاده از چهار الگوی EFQM، BSC، تحلیل ذینفعان و ماتریس ارزیابی عملکرد مدلی برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی پژوهش‌های ناجا شکل دادند [29]. نخعی‌نژاد (1386) نیز با مروری بر جوایز کیفیت دنیا و جوایز داخل کشور، الگوی پیشنهادی خود برای اجرای تعالی سازمانی در ناجا را مطرح کرد [7، صص 53-55]. عصاریان‌نژاد و شیرازی (1390) به ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس +10 با استفاده از الگوی سروکوال اشاره نمودند [30]. احمدوند و یاوری (1387) با شناسایی مواردی برای توسعه منابع انسانی ناجا و انتخاب موارد اولویت‌دار، الگوی توسعه منابع انسانی پلیس را طراحی کردند [31].

#### 4- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های ترکیبی<sup>1</sup> است. پژوهش براساس شیوه‌های ترکیبی نوعی استراتژی پژوهشی یا روش شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش استفاده می‌شود [32]. همان طور که از نام استراتژی پژوهشی شیوه‌های ترکیبی (آمیخته) پیداست، این استراتژی درباره پژوهش‌هایی صادق است که در آن پژوهشگر هم داده‌های کیفی و هم داده‌های کمی را

1. Mixed Methods



گردآوری می‌کند. داده‌های کیفی متشکل از اطلاعاتی است که بدون اتکا به ابزارهای از قبل تعیین شده همانند پرسشنامه و با استفاده از ابزارهایی نظیر مشاهده بی‌ساختار، مصاحبه و ابزارهای مشابه گردآوری می‌شوند؛ در حالی که داده‌های کمی شامل اطلاعاتی است که در آن پژوهشگر پیشاپیش طیفی از پاسخ‌ها را تعیین و از پاسخ‌دهنده می‌خواهد که به طور صرف پاسخ‌های مناسب را علامت بزند.

تعاریف متعددی از روش‌های ترکیبی در طول سال‌های گذشته ارائه شده است که عناصر مختلفی را در خود جای داده‌اند، این عناصر عبارتند از روش، فرآیندهای پژوهش، فلسفه و طرح پژوهش. تشکری و تدلی در سال 1998 روش‌های آمیخته را به مثابه «ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی در روش‌شناسی تحقیق» تعریف کردند و در سال 2003 از ظهور یک جهت‌گیری روش‌شناختی مجزا با جهان‌بینی، مفاهیم و فنون خاص خود خبر دادند [33]. روش استفاده شده در این پژوهش، طرح شیوه ترکیبی اکتشافی است. به این ترتیب که در آغاز، داده‌های کیفی از روش مصاحبه گردآوری می‌شوند و "مفاهیم و معیارهای توانمندسازها و نتایج" موشکافی شده و به دست می‌آید. سپس در مرحله دوم برای تعیین روابط داده‌های کیفی، از داده‌ها و روش‌های کمی استفاده می‌شود، در واقع داده‌های کیفی، داده‌های کمی را توضیح می‌دهند و در تحلیل کمک‌کننده هستند.

این پژوهش در بازه زمانی پاییز 1392 تا تابستان 1393 انجام گرفت و از سه مرحله اصلی زیر تشکیل شده است:

#### 1. تعیین چارچوب کلی مدل تعالی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

الف) تعیین مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل تعالی ناجا: در این گام به انجام مصاحبه‌های عمیق با کارشناسان و خبرگان ناجا در زمینه مدل تعالی و همچنین ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی پرداخته شده است.

ب) تعیین زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل تعالی ناجا: در این گام با توجه به مشخص شدن مفاهیم و معیارهای مدل در گام قبلی، به تعیین زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل تعالی با استفاده از منابعی مانند مدل EFQM ویرایش 2013 و 2010، جایزه ملی تعالی سازمانی ویرایش 93، 91 و 90، جایزه تعالی وزارت دفاع ویرایش 90، جایزه تعالی بخش سلامت و ...



پرداخته شده و برای صحت‌گذاری و اصلاحات لازم در اختیار خبرگان آشنا به موضوع تعالی در ناجا و ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی قرار گرفته است.

2. تعیین اوزان معیارهای مدل تعالی ناجا با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP: در این مرحله، پرسشنامه‌هایی در اختیار خبرگان تعالی در ناجا قرار گرفت تا با توجه به طیف ساعتی، اهمیت معیارهای مدل را مقایسه کند.

3. تعیین روابط متقابل معیارهای مدل تعالی ناجا با استفاده از تکنیک دیمتل (DEMATEL): خروجی مدل‌های تعالی، پروژه‌های بهبود حاصل از ارزیابی‌های انجام شده می‌باشد و سازمان‌ها با توجه به کمبود منابع مالی و زمان باید نسبت به اولویت‌بندی آنها اقدام کند. یکی از این راهکارها، اولویت‌بندی پروژه‌ها براساس تکنیک‌های MADM است. بنابراین باید رابطه و اوزان میان معیارهای مدل مشخص شده باشد. به این منظور در این پژوهش برای تعیین رابطه میان معیارها از تکنیک دیمتل استفاده شده است.

#### 4-1- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

براساس رویکرد AHP، موضوع تصمیم‌گیری را می‌توان در یک ساختار سلسله مراتبی تبیین نمود. در این درخت سلسله مراتبی در سطح یک هدف، سطح آخر گزینه‌های رقیب و سطح یا سطوح میانی شاخص‌های تصمیم قرار می‌گیرند. پس از تشکیل این درخت، عناصر موجود در هر سطح به ترتیب از سطوح پایین به بالا نسبت به تمام عناصر مرتبط در سطوح بالاتر ارزیابی می‌شوند. از این رو گزینه‌های تصمیم براساس آخرین سطح شاخص‌های تصمیم ارزیابی شده و از سویی دیگر شاخص‌ها نیز براساس سلسله مراتب خود با یکدیگر به صورت زوجی و براساس طیف ساعتی مقایسه می‌شوند (جدول 2).

جدول 2 طیف ساعتی برای انجام مقایسات زوجی

درجه اهمیت در مقایسات زوجی	اهمیت یکسان	نسبتاً مهمتر	نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد	اهمیت زیاد تا بسیار زیاد	اهمیت زیاد بسیار زیاد	بسیار تا کاملاً مهم‌تر
مقدار عدی	1	2	3	4	5	6



برای تهیه ماتریس گروهی، یکی از بهترین روش‌ها، استفاده از میانگین هندسی است. مؤلفه‌های متناظر در ماتریس گروهی از رابطه زیر به دست می‌آید: (i: تعداد تصمیم‌گیرندگان)  $a'_{ij} = (\prod_{i=1}^k a_{ij})^{\frac{1}{k}}$

برای تعیین اولویت از نرمال‌سازی و میانگین موزون ( $r'_{ij} = \frac{a'_{ij}}{\sum_{i=1}^n a'_{ij}}, j = 1, 2, \dots, m$ ) استفاده می‌شود و در مرحله بعدی اوزان نسبی شاخص‌ها در میانگین حسابی گزینه‌ها ضرب شده و گزینه‌ها رتبه‌بندی می‌شوند. برای صحت انجام مقایسات به وسیله تصمیم‌گیرنده از نرخ سازگاری داده‌ها استفاده می‌شود که مقدار حاصل باید کمتر از 0/1 باشد [34].

#### 4-2- تکنیک دیمتل

یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره بر مبنای تئوری گراف است که روابط متقابل بین متغیرها را ساختاردهی می‌کند. در گام نخست از هر خبره خواسته می‌شود تا سطحی را که نشان‌دهنده تأثیر عنصر i بر عنصر j است، مشخص کند. این مقایسات زوجی ( $a_{ij}$ ) براساس اعداد صحیح صفر (عدم تأثیر)، 1 (تأثیر کم)، 2 (تأثیر متوسط)، 3 (تأثیر زیاد) و 4 که نشان‌دهنده تأثیر خیلی زیاد است، انجام می‌گیرد. گام‌های بعدی ساخت ماتریس تصمیم‌گیری اولیه (A) از میانگین ساده نظرات خبرگان ( $A=[a_{ij}]_{n \times n}$ ) و ماتریس اثر اولیه (D) با استفاده از روابط زیر است:

$$S = \text{Max} \sum a_{ij} \quad \text{و} \quad D = A/S$$

سپس ماتریس اثر کل (T) براساس رابطه  $T = D + D^2 + D^3 + \dots + D^m = D(I - D)^{-1}$ ,  $m \rightarrow \infty$  به دست آمده و مجموع سطرها و ستون‌ها در ماتریس T، به ترتیب با R و D نمایش داده می‌شود. برای تشریح ساختار ارتباطی بین عناصر باید ارزش آستانه تعیین شود تا تنها عناصری که سطح تأثیر آنها در ماتریس T از ارزش آستانه بیشتر است، انتخاب شده و در نقشه اثر-ارتباط نشان داده شود و در نهایت به تحلیل روابط عناصر پرداخت [35].



## 5- جامعه و نمونه آماری

جامعه تحقیق حاضر شامل دو دسته می‌شود: دسته اول تمامی کارکنان سازمان‌ها و یگان‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشند و دسته دوم ارزیابان و خبرگان مدل‌ها و جوایز تعالی و کیفیت در کشور می‌باشند. اما برای پاسخ به سؤال اول تحقیق که چارچوب مدل تعالی ناجا (شامل مفاهیم بنیادین، معیارها، زیرمعیارها و نکات راهنما) کدامند؟ از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. به این منظور در دسته اول باید افرادی سؤال و مصاحبه شوند که نخست با شرایط، ساختار، مأموریت‌ها و وظایف ناجا آشنایی کامل داشته باشند و دوم اینکه در مورد ادبیات و مدل تعالی از آگاهی کافی برخوردار باشند. به این منظور از میان یگان‌ها و سازمان‌های ناجا، مصاحبه‌هایی با کارکنان دانشگاه امین نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان تنها سازمانی از نیروی انتظامی که موفق به دریافت تقدیرنامه 4 ستاره از جایزه ملی تعالی سازمانی ایران شده، انجام شده است. به این منظور افرادی که بهترین پاسخگو برای سؤال‌ها باشند از جمله رؤسای دانشکده‌های دانشگاه و ارشد معیارهای مدل تعالی مورد سوال قرار گرفته‌اند. در دسته دوم نیز ارزیابانی پرسش شدند که یا سابقه ارزیاب ارشدی چندین ساله در جایزه ملی تعالی سازمانی یا سابقه ارزیابی دانشگاه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران را داشته‌اند. برای پاسخ به این سؤال با 32 نفر از هر دو دسته مصاحبه‌های عمیق انجام شده به این صورت که پس از تعیین مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل، ویرایش نخست مدل در اختیار آنها قرار داده شد تا اصلاحات مدنظر مشارکت‌کنندگان اعمال شده و سپس در اختیار افراد مصاحبه‌شونده بعدی قرار گیرد. این فرآیند رفت و برگشتی تا زمانی ادامه پیدا کرد که تمامی اصلاحات لازم در مدل اعمال شده و نظرات مصاحبه‌شوندگان نسبت به ویرایش نهایی مدل جلب شده باشد.

برای تعیین اوزان و روابط متقابل معیارهای تعالی در ناجا، پرسشنامه‌هایی در اختیار 40 نفر از کارشناسان و کارکنان دانشگاه امین ناجا که در فرآیند تدوین اظهارنامه و ارزیابی جایزه ملی تعالی سازمانی در سال‌های گذشته نقش پررنگی داشته‌اند، قرار گرفت تا از جمع‌بندی نظرات آنها نتایج مورد نظر به دست آید.



## 6- یافته‌های پژوهش

### 6-1- توصیف معیارها و زیرمعیارهای مدل

#### 6-1-1- تعیین مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل تعالی ناجا

با توجه به توضیحات قسمت قبل، برای به دست آوردن مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل تعالی با خبرگان و ارشد معیارهای دانشگاه امین ناجا و ارزیابان باسابقه جایزه ملی تعالی سازمانی، مصاحبه‌های متعددی انجام شد که موارد حاصل شده عبارت است از:

1. دستیابی به نتایج متوازن
2. ارزش آفرینی برای آحاد مردم و تکریم خدمت‌گیرندگان
3. رهبری بصیر، الهام‌بخش و دوراندیش
4. توسعه قابلیت‌های عملیاتی و زیرساخت‌ها
5. مدیریت مبتنی بر فرآیندها و تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت‌ها
6. موفقیت از طریق توسعه و مشارکت کارکنان
7. مرزشکنی دانش پلیسی از راه یادگیری، بهبود مستمر، خلاقیت و نوآوری
8. توسعه نظم و امنیت پایدار در جامعه

با توجه به مدل‌های تعالی و معیارهای استفاده شده در دنیا و ایران و با توجه به اینکه نظر مصاحبه‌شوندگان بر استفاده از معیارهایی بود که امکان مقایسه و الگوبرداری آنها با جایزه ملی تعالی سازمانی و EFQM وجود داشته و هم اینکه آن معیارها دارای سابقه تحلیل و ارزیابی در نیروی انتظامی باشند، در نهایت معیارهای 9 گانه‌ای برای مدل تعالی ناجا برگزیده شد که عبارتند از: توانمندسازها: 1. رهبری، 2. راهبرد، 3. کارکنان، 4. منابع و شراکت‌ها، 5. فرآیندها، عملیات و خدمات.

نتایج: 1. نتایج خدمت‌گیرندگان، 2. نتایج کارکنان، 3. نتایج جامعه، 4. نتایج کلیدی عملکرد

#### 6-2-2- تعیین زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل تعالی ناجا

پس از به اجماع رسیدن در مورد معیارهای مدل تعالی ناجا، مرحله بعدی تهیه نخستین ویرایش از مدل تعالی ناجا با استفاده از منابعی مانند مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ویرایش 2013 و 2010، جایزه ملی تعالی سازمانی ویرایش 93، 91 و 90، جایزه تعالی وزارت دفاع ویرایش 90،



جایزه تعالی بخش سلامت و ... توسط نویسندگان بود که این ویرایش در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا با توجه تجارب و دانش خود و همچنین مأموریت‌ها و وظایف نیروی انتظامی که باید در مدل گنجانده شود، مواردی را اضافه، حذف یا اصلاح کنند. این گام نیز تا مرحله‌ای که تمامی نظرات مصاحبه‌شوندگان اعمال شود، ادامه پیدا کرد. حاصل این گام نیز 33 زیرمعیار می‌باشد که برای هر زیرمعیار نیز نکات راهنما و شاخص‌های مرتبط به آن درج شده است. شایان ذکر است که به دلیل حجم بالای متون و تعاریف استفاده شده و تعداد نسبتاً زیاد زیرمعیارها و نکات راهنما از سویی و محدودیت حجم مقاله از سوی دیگر، در ادامه تنها به ذکر مصادیقی از تعریف، زیرمعیارها و نکات راهنمای معیار رهبری در فرآیند طراحی مدل تعالی ناجا اشاره شده است (جدول 3).

جدول 3 تعریف، زیرمعیارها و نکات راهنمای معیار رهبری در مدل تعالی سازمانی ناجا

تعریف معیار رهبری
سازمان‌ها و یگان‌های متعالی نیروی انتظامی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می‌سازند، نقش الگو را در ارزش‌های اسلامی و اصول اخلاقی ایفا کرده و همواره الهام‌بخش، مسئولیت‌پذیر و توسعه‌دهنده فرهنگ تعالی و اعتماد در سازمان و یگان‌های تابعه می‌باشند. آنها ولایت‌مدار بوده و سازمان و یگان‌های تابعه را قادر می‌سازند تا در جهت حصول اطمینان از استقرار نظم، امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی، پیش‌بینی‌های لازم انجام دهند و عکس‌العمل به موقع از خود نشان دهند.
زیرمعیارهای معیار رهبری
1- الف) رهبران مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول اخلاقی را تعیین می‌کنند و خود به عنوان الگوی سازمان و یگان‌های تابعه می‌باشند. 1- ب) رهبران سیستم فرماندهی و مدیریت انتظامی را ایجاد و اجرا می‌کنند و عملکرد سازمان و یگان‌های تابعه را بهبود می‌دهند. 1- ج) رهبران با نهادهای بالادست، سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان جامعه و سایر ذینفعان بیرونی در تعامل مستمر هستند. 1- د) رهبران با مشارکت کارکنان خود، فرهنگ تعالی را توسعه می‌دهند. 1- ه) رهبران از چابکی و هوشیاری سازمان و یگان‌های تابعه اطمینان حاصل کرده و تغییر و تحولات را به صورت اثربخش مدیریت می‌کنند.
نکات راهنمای زیرمعیار 1- الف
برای مثال، رهبران در سازمان‌ها و یگان‌های متعالی نیروی انتظامی: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان و یگان‌های تابعه را تعریف و تعیین کرده تا دستیابی به نظم و امنیت پایدار و سایر اهداف را تضمین کنند.</li> <li>• ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی را ایجاد و پشتیبانی نموده و در درستی، مسئولیت‌پذیری، پایبندی به مقررات و ضوابط و رفتار حسنه، نقش الگو را ایفا می‌کنند.</li> <li>• جهت‌گیری و تمرکز راهبردی روشنی را تعیین و تبیین کرده و با ایجاد همسویی و کار گروهی در میان کارکنان، زمینه تحقق مقاصد و اهداف کلیدی نیروی انتظامی را فراهم می‌کنند.</li> <li>• سبک رهبری مناسب سازمان و یگان‌های تابعه را شناسایی می‌کنند و در جهت جاری‌سازی آن اقدام کرده و از این راه باعث ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شده و به تبع آن باعث افزایش رضایت خدمت‌گیرندگان می‌شوند.</li> </ul>



## 6-2- تعیین اوزان معیارهای مدل تعالی ناجا با استفاده از فرآیند تحلیل

### سلسله مراتبی

با توجه به اینکه نظر بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرحله قبل بر این جریان بود که همانند مدل EFQM و جایزه ملی تعالی سازمانی، مدل تعالی ناجا دارای 1000 امتیاز باشد و هر دوی توانمندسازها و نتایج 500 امتیازی باشند، به همین دلیل پرسشنامه‌ای شامل دو جدول (یکی برای معیارهای توانمندسازها و دیگری برای نتایج) برای انجام مقایسات زوجی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice پرداخته شد که نرخ سازگاری برای توانمندسازها و نتایج برابر با 0/08 و 0/04 می‌باشد و با توجه به اینکه نرخ‌های سازگاری کمتر از 0/1 است، اوزان به دست آمده قابل اعتماد می‌باشد. مجموع نتایج به دست آمده در جدول 4 قابل مشاهده است.

جدول 4 نتایج حاصل از مقایسات زوجی معیارها

امتیاز	معیارهای نتایج	امتیاز	معیارهای توانمندسازها
154/5	نتایج خدمت‌گیرندگان	191/5	رهبری
94/5	نتایج کارکنان	83/5	راهبرد
143	نتایج جامعه	105/5	کارکنان
108	نتایج کلیدی عملکرد	48/5	منابع و شراکت‌ها
		71	فرآیندها، عملیات و خدمات
مجموع امتیاز : 500		مجموع امتیاز : 500	

با توجه به اینکه فاصله معیارها از هم زیاد است برای اینکه بتوان این فاصله زیاد را بدون کم شدن اعتبار نتایج در نظر گرفت، از روش Dematel استفاده شده است.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیشترین امتیاز توانمندسازها مربوط به معیار رهبری است. با توجه به اینکه نیروی انتظامی، سازمانی نظامی و دارای ساختار سلسله مراتبی می‌باشد و در مصاحبه‌ها نیز به کرات به این مطلب پرداخته شد که کارکنان ناجا باید مطیع امر فرمانده و



رهبر مافوق خود باشند و تا حمایت، تعهد و علاقه مدیریت ارشد نباشد، فرهنگ تعالی در آن سازمان و یگان، اجازه بروز و ظهور پیدا نمی‌کند، طبیعی است که بالاترین امتیاز به معیار رهبری تعلق گیرد.

مورد بعدی که مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود، کارکنان ناجا هستند. با توجه به گستردگی وظایف نیروی انتظامی که از مرزبانی مرزهای کشور تا برطرف کردن گره‌های ترافیکی جاده‌های درون و برون‌شهری و از مبارزه با اشرار و قاچاقچیان مواد مخدر تا حل مسائل محله‌های کوچک در کلانتری‌ها و بسیاری از موارد دیگر را در بر می‌گیرد، این کارکنان ناجا هستند که باید در تمامی موارد به نحو شایسته‌ای مشکلات مردم را با حضور محسوس یا نامحسوس خود حل کنند و اگرچه در این راه به منابع مالی، فناوری، تجهیزات و ... نیاز مبرم دارند، اما این کارکنان هستند که در بسیاری از مأموریت‌ها و عملیات محول شده علی‌رغم کمبودهای موجود، بر مشکلات فائق آمده و وظیفه خود را به شایستگی به ثمر می‌رسانند. به همین دلیل رتبه دوم امتیاز در میان توانمندسازها به کارکنان و کمترین آن به منابع و مشارکت‌ها داده شده است.

همچنین با توجه به اینکه مأموریت ناجا «استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در قلمروی کشور جمهوری اسلامی ایران» می‌باشد و خدمت‌رسانی به مراجعان و جامعه، به صورت صریح در مأموریت آن آمده و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان نیز بوده است، بیشترین امتیاز در معیار نتایج نیز با اختلاف اندکی به نتایج خدمت‌گیرندگان و نتایج جامعه داده شده است.

### 3-6- تعیین روابط متقابل معیارهای مدل تعالی ناجا با استفاده از تکنیک

#### دیمتل (DEMATEL)

خروجی مدل‌های تعالی و کیفیت در سراسر دنیا که حاصل ارزیابی ارزیابان مستقل یا خودارزیابی است، گزارش بازخوری است که در اختیار مدیران ارشد سازمان قرار می‌گیرد تا نقاط قوت و زمینه‌های بهبود سازمان را درک کرده و برای برطرف کردن نقاط ضعف (زمینه‌های بهبود) خود، پروژه‌های بهبودی را تعریف کنند. با توجه به آنکه سازمان‌ها امروزه با



محدودیت‌های فراوان مالی، نیروی انسانی، زمانی و ... مواجه هستند، نمی‌توانند تمامی پروژه‌های بهبود حاصل از ارزیابی‌ها را به انجام برسانند. به همین دلیل نیازمند اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود به روش‌های گوناگون هستند. یکی از این راه‌های استفاده از روش دیمتل برای تعیین روابط متقابل معیارهای مدل تعالی و استفاده از روش‌های اولویت‌بندی سلسله مراتبی برای تعیین اولویت اجرای پروژه‌های بهبود می‌باشد [16، صص 2277-2282؛ 36].

با توجه به اینکه مدل طراحی شده در بالا به مرحله ارزیابی و گزارش بازخور در ناجا نرسیده است، در این گام تنها به تعیین روابط متقابل معیارهای مدل مذکور با استفاده از پرسشنامه‌ای - که در اختیار پاسخ‌دهندگان هدف قرار گرفته بود - پرداخته شده است. نتایج با استفاده از نرم‌افزار MATLAB به دست آمد و ارزش آستانه‌ای این پژوهش، میانگین کل اعداد حاصل از جدول ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم در نظر گرفته شد که مقدار آن 0/693 است (جدول 5).

جدول 5 ماتریس روابط مستقیم و غیر مستقیم معیارهای مدل تعالی ناجا

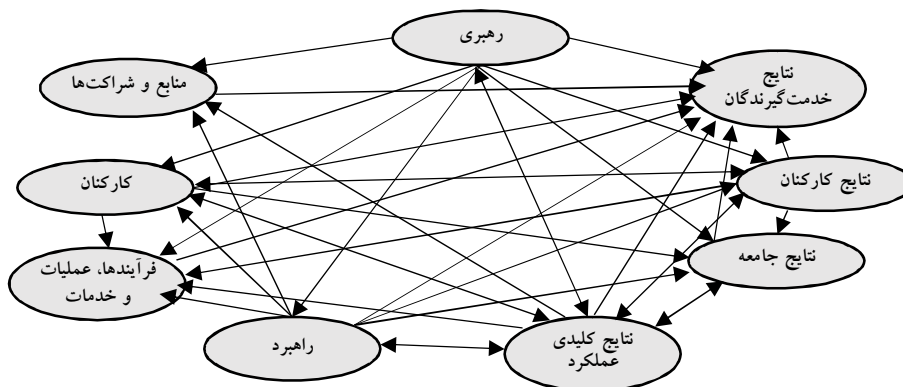
معیارها	رهبری	راهبرد	کارکنان	منابع و شراکت‌ها	فرآیندها، عملیات و خدمات	ن. خدمت گیرندگان	ن. کارکنان	ن. جامعه	ن. کلیدی عملکرد
رهبری	0/65	0/771	0/801	0/764	0/811	0/863	0/818	0/826	0/834
راهبرد	0/683	0/598	0/721	0/709	0/751	0/791	0/742	0/757	0/763
کارکنان	0/674	0/675	0/616	0/679	0/743	0/796	0/757	0/763	0/764
منابع و شراکت‌ها	0/61	0/617	0/629	0/533	0/657	0/697	0/662	0/674	0/671
فرآیندها، عملیات و خدمات	0/593	0/598	0/627	0/608	0/561	0/7	0/655	0/668	0/67
نتایج خدمت‌گیرندگان	0/617	0/617	0/633	0/617	0/667	0/606	0/663	0/676	0/676
نتایج کارکنان	0/675	0/673	0/712	0/683	0/721	0/768	0/628	0/739	0/748
نتایج جامعه	0/642	0/637	0/657	0/647	0/682	0/729	0/679	0/601	0/693
نتایج کلیدی عملکرد	0/699	0/7	0/714	0/705	0/744	0/783	0/739	0/753	0/655



همان‌گونه که از جدول 6 و شکل 1 قابل مشاهده است، بیشترین عامل اثرگذار در میان معیارها، رهبری است که بر تمامی معیارها تأثیر می‌گذارد و نتایج خدمت‌گیرندگان نیز بیشترین تأثیر را می‌پذیرد. این نتایج به نوعی تأیید دوباره‌ای بر وزن‌های به دست آمده از تکنیک AHP در بالاست که بیشترین امتیاز در توانمندسازها و نتایج به رهبری و نتایج خدمت‌گیرندگان داده شد.

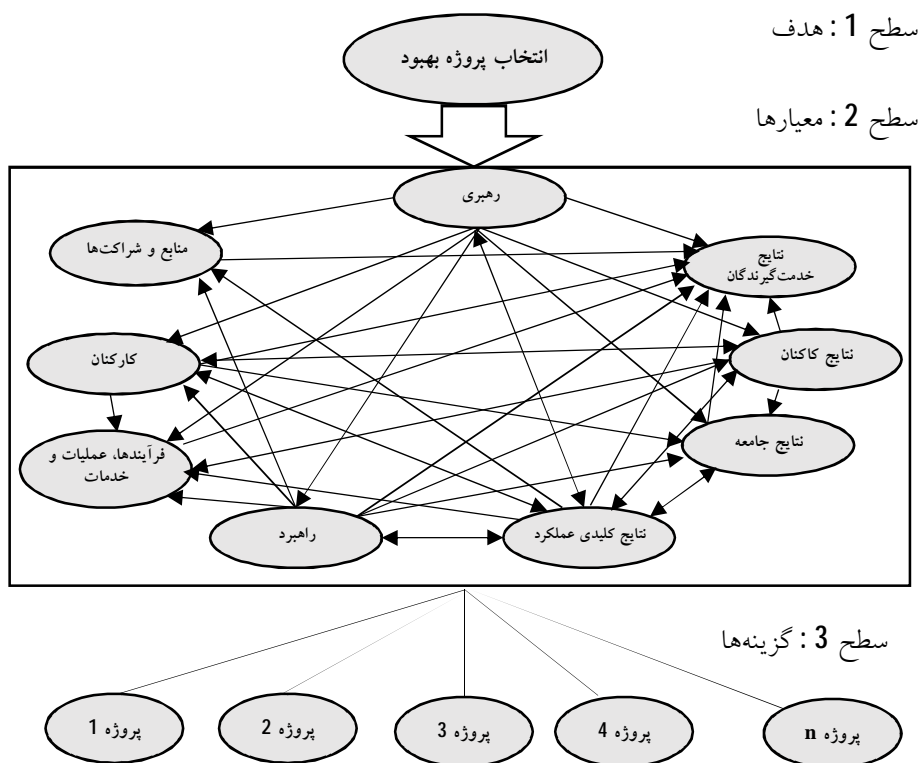
جدول 6 مجموع آثار و شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارهای مدل تعالی ناجا

نام معیار	R	D	R + D	R - D
رهبری	7/1374	5/8422	12/9796	1/2952
راهبرد	6/5144	5/8853	12/3997	0/6291
کارکنان	6/4669	6/1091	12/576	0/3578
منابع و شراکت‌ها	5/7522	5/9442	11/6964	-0/192
فرآیندها، عملیات و خدمات	5/6781	6/3367	12/0148	-0/6586
نتایج خدمت‌گیرندگان	5/7712	6/7319	12/5031	-0/9607
نتایج کارکنان	6/3464	6/3415	12/6879	-0/0049
نتایج جامعه	5/9653	6/4561	12/4214	-0/4908
نتایج کلیدی عملکرد	6/4902	6/4751	12/9653	0/0151



شکل 1 روابط متقابل معیارهای مدل تعالی ناجا با ارزش آستانه‌ای  $p = 0/693$

بدیهی است که با انجام ارزیابی مدل تعالی ناجا و به دست آمدن پروژه‌های بهبود، می‌توان به اولویت‌بندی پروژه‌های حاصل با استفاده از تکنیک‌های سلسله مراتبی مانند ANP یا AHP پرداخت (شکل 2).



شکل 2 ساختار شبکه‌ای برای ارزیابی پروژه‌های بهبود حاصل از مدل تعالی ناجا

## 7- نوآوری پژوهش

همان‌گونه که در قسمت ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها ذکر شد، مدل‌های تعالی در زمینه‌های گوناگونی در دنیا و در کشور ما به کار گرفته شده‌اند، مقالات فراوانی نیز در این زمینه نگاشته شده است؛ اما علی‌رغم این موارد، تاکنون در کشور ما به طراحی مدل تعالی خاص نیروی



انتظامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به وظایف و حوزه‌های کاری فراوان این سازمان در سطح کشور پرداخته نشده است و هدف از این پژوهش نیز طراحی و ارائه چنین مدلی با تغییرات و اصلاحاتی در معیارها و زیرمعیارهای مدل‌های تعالی موجود و در نهایت بومی‌سازی و متناسب‌سازی آنها با توجه به چشم‌انداز، آرمان‌ها و اهداف نیروی انتظامی جمهوری اسلامی می‌باشد.

## 8- نتیجه‌گیری

مرور تاریخ نه چندان طولانی حیات مدل‌های تعالی سازمانی و جوایز کیفیت، به روشنی از رشد فزاینده این مدل‌ها در قاره‌ها، کشورها، بخش‌ها و سطوح گوناگون حکایت دارد [37]. به عبارت دیگر هر روز بر تنوع این مدل‌ها و جوایز افزوده می‌شود و مدل‌های جدید تعالی متناسب با ویژگی‌ها و اقتضائات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... طراحی شده و یا ویرایش‌های جدیدی از مدل‌های قبلی (مانند ویرایش 2013 مدل EFQM یا ویرایش 93 مدل ملی تعالی سازمانی) ارائه می‌شود.

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل تعالی برای نیروی انتظامی با توجه به وظایف و مأموریت‌های محول شده و گستردگی خدمت‌رسانی آن در سراسر کشور می‌باشد. به این منظور مدلی 33 معیاره با توجه به مدل‌های تعالی موجود و مصاحبه با خبرگان ناجا و ارزیابان برای نیروی انتظامی طراحی و امتیاز معیارهای آن با استفاده از روش AHP تعیین شد که معیار رهبری و نتایج خدمت‌گیرندگان بیشترین امتیاز را داشتند. در پژوهش‌های دیگر نیز به طراحی مدل تعالی اسلامی [20]، بهداشت [19] و مدارس [22] پرداخته شد که در پژوهش آخری [22]، معیارهای فرآیندها و نتایج دانش‌آموزان دارای حداکثر امتیاز بودند. برای بررسی روابط میان معیارهای تعالی مدل ناجا از روش DEMATEL استفاده شد که معیار رهبری با بیشترین R-D دارای بیشترین اثر بر دیگر معیارها و معیار نتایج خدمت‌گیرندگان با کمترین مقدار R-D دارای بیشترین تأثیرپذیری از سایر معیارهاست. مطالعات [36، صص 637-644؛ 38] نیز به نتایج مشابهی اشاره کرد که رهبری بیشترین تأثیرگذاری و نتایج کلیدی عملکرد دارای بیشترین



تأثیرپذیری هستند. درنهایت این پژوهش برای ارزیابی پروژه‌های بهبودی که از ارزیابی مدل تعالی ناجا حاصل خواهد شد، روشی سلسله مراتبی را پیشنهاد داده است. این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز رو به رو است که از آن جمله جامعه آماری محدود و دسترسی دشوار به نیروهایی است که هم با وظایف و مأموریت‌های ناجا و هم با مدل‌های تعالی، آشنایی و تجربه کافی را داشته باشند که برای تدوین مدل تعالی ناجا با 32 نفر از آنها مصاحبه انجام شده است. همچنین اوزان و روابط میان معیارها براساس نظرات 40 نفر از خبرگان محاسبه شد که با افزایش تعداد آنها ممکن است اوزان به دست آمده تغییر کند. در پژوهش‌های آینده می‌توان از سایر روش‌های MADM یا روش‌های فازی برای وزن‌دهی معیارها استفاده کرد. همچنین می‌توان با استفاده از مدل تعالی تدوین شده، سازمان‌ها و یگان‌های نیروی انتظامی را ارزیابی کرد و با استفاده از روش پیشنهادی این پژوهش، VIKOR یا دیگر روش‌های نرم به اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود حاصل شده پرداخت و نتایج به دست آمده را با یکدیگر مقایسه کرد.

## 9- منابع

- [1] Gomez J.G., Costa M. M., Martinez A. R. (2011) "A critical evaluation of the EFQM model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28 (5) pp. 484-502.
- [2] Lee D.H., Lee D.H. (2012) "A comparative study of quality awards: Evolving criteria and research", *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, pp.1-16.
- [3] Yang C. (2009) "Development of an integrated model of a business excellence system", *Total Qual Manag Bus Excell*, 20 (9), 2009, pp. 931-944.
- [4] Fisher C., Dauterive J. (2001) "Economic impacts of quality awards: does offering an award bring returns to the state?", *Total Quality Management*, 12 (7), pp. 981-987.
- [5] Williams R., Bertsch A., Van Iwaarden B., Dale B. (2006) "Self-assessment against business excellence models: A critique and perspective"; *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (10), pp. 1287-1300.



- [6] O'Dowd D. (2001) Best practice across Police Forces; Cihe Publication, 2001, pp.9-11.
- [7] نخعی نژاد، م. (1386) «مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی»؛ دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، س. 4، ش. 12، صص 31-56.
- [8] صالحی م.، حاجی زاد م.، موسوی ا. (1391) «بررسی کارکردهای شاخص توانمندساز مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری»؛ رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ش. 9، صص 121-134.
- [9] Yusof S. M., Aspinwall E. (2000) Total quality management implementation frameworks: Comparison and review"; *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 3, 2000, pp. 281–294.
- [10] Bou-Llusar J. C. Escrig-Tena A. B., Puig V.R. Martin, I.B. (2009) "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model"; *Journal of Operations Management*, Vol. 27, pp.1–22.
- [11] Conti T. (2007) "A history and review of the European Quality Award Model"; *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 2, 2007, pp. 112-128.
- [12] Hides M.T., Davies J., Jackson S. (2004) "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector -lessons learned from other sectors"; *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 3, pp.194-201.
- [13] Quist J., Skalen P., Clegg S.R. (2007) "The power of quality models: The example of the SIQ model for performance excellence"; *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23, pp. 445–462.
- [14] تقوی ا. (1390) مهرمنش ح.، «طراحی مدل ارزیابی حوزه رهبری EFQM با استفاده از MCDM»، پژوهش‌های مدیریت، شماره 88.
- [15] محمودی سفیدکوهی ح. (1388) «بهبود نظام مدیریت در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان مازندران با استفاده از مدل تعالی سازمان‌های پروژه محور»؛ پایان‌نامه دانشگاه صنعتی شریف.



- [16] Shariatmadari E., Mardi M., Taghizadeh A. (2013) Using AHP and ANP approaches for selecting improvement projects of Iranian Excellence Model in healthcare sector; *African Journal of Business Management*, 7(23), pp. 2271-2283.
- [17] Tohidi H., Jabbari M.M. (2012) "Service quality evaluating models", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 31, pp. 861 – 865.
- [18] Tari J.J. (2008) "Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions", *Int. J. Production Economics*, Vol. 114, pp.105-118.
- [19] تقی زاده ع. (1391) بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا متناسب با بخش بهداشت و درمان، پایان نامه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- [20] رازینی ر. (1389) طراحی و تبیین مدل جامع تعالی سازمانی براساس رویکرد اسلامی، پایان نامه دانشگاه تربیت مدرس.
- [21] شریفی خوبده م. (1389) بررسی جایگاه مدل‌های تعالی در صنایع کوچک، پایان نامه دانشگاه صنعتی شریف.
- [22] نودهی ح. (1388) طراحی مدل مناسب خودارزیابی تعالی سازمانی مدارس مقطع متوسطه نظری، پایان نامه دانشگاه تهران.
- [23] توکلی غ. (1386) طراحی یک مدل غربالگری ریاضی برای انتخاب مسئله‌های کلیدی در مدل تعالی EFQM در سازمان‌های صنعتی، پایان نامه دانشگاه تربیت مدرس.
- [24] Leigh A., Mundy G., Tuffin R. (1999) Best value policing: Making preparations, *Police Research Series*, Vol. 116, pp.1-82.
- [25] National Policing Improvement Agency (2009) The equality standard for the police service, pp.1-25.
- [26] Williamson A., Bhatt M. (2006) Diversity excellence model: Assessment of professional standards function, *Wiltshire Police*, pp.1-25.
- [27] HM Inspectorate of Constabulary for Scotland, An examination of how Lothian and Borders Police manages the very high priorities of the Scottish Strategic Assessment, 2009, pp.1-12.



- [28] بشیری م.، خدایی م. (1392) «ابعاد و ویژگی‌های الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی (مکنا)»، توسعه سازمانی پلیس، ش. 43، صص 11-46.
- [29] احمدوند ع.، کشوری ع.، نیکوکار غ.، حاتمی ح. (1389) «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان پژوهش‌های ناجا»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، س. 7، ش. 29.
- [30] عصاریان نژاد ح.، شیرازی ح. (1390) «ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس +10 با استفاده از الگوی تحلیل سروکوال»، مطالعات مدیریت انتظامی، ش. 2.
- [31] احمدوند ع.، یاوری بافقی ا. (1387) «الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران»، دانش انتظامی، ش. 38.
- [32] Creswell J.W. (2003) *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*; Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- [33] Creswell J.W., Plano Clark V. L. (2007) *Designing & conducting mixed methods research*; Thousand Oaks, CA: Sage.
- [34] آذر، ع.، رجبزاده ع. (1381) تصمیم‌گیری کاربردی، نشر نگاه دانش.
- [35] آذر، ع.، خسروانی ف.، جلالی ر. (1392) پژوهش در عملیات نرم، سازمان مدیریت صنعتی.
- [36] Taghizadeh A., Noorossana R., Parsa S., Shariatmadari E. (2012) "Using DEMATEL – Analytic Network Process (ANP) hybrid algorithm approach for selecting improvement projects of Iranian excellence model in healthcare sector"; *African Journal of Business Management*, 6 ( 2), pp.627-645.
- [37] Mohammad M., Mann R. (2010) National quality/business excellence awards in different countries, Available at: <http://www.nist.gov>, 2010.
- [38] Sadeh E., Arumugam V. (2010) "Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs"; *Eur. J. Econ. Financ. Adm. Sci.*, 19, pp. 1450-2275.

## ارائه چارچوبی برای استقرار دولت هوشمند در ایران

علیرضا شاهپری<sup>1</sup>، نادیا کلانتری<sup>2\*</sup>

1- دانشجوی دکتری مهندسی فناوری اطلاعات، گروه فناوری اطلاعات، دانشکده علوم و فنون نوین، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

2- دکتری سیاستگذاری علم و فناوری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: 1394/9/29

دریافت: 1393/12/27

### چکیده

ظهور فناوری‌های نوین به‌ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات منجر به شکل‌گیری رویکرد جدیدی در دولت به نام دولت الکترونیکی شده است که شیوه ارائه خدمات به شهروندان را متحول ساخته است. دولت الکترونیکی سه نسل دارد که نسل سوم آن دولت هوشمند نامیده شده است. اگرچه بیشتر کشورها در حال گذار از نسل اول دولت الکترونیکی، یعنی اطلاعاتی‌سازی به سمت نسل دوم، یعنی انتقال الکترونیکی هستند، اما تعداد معدودی از کشورها در حال گذار به نسل سوم، یعنی دولت هوشمند هستند.

هدف این مقاله ارائه چارچوبی جامع برای استقرار دولت هوشمند، بررسی سیاست‌ها و قوانین و مقررات مرتبط با توسعه آن در کشور از حیث میزان پوشش ابعاد چارچوب پیشنهادی می‌باشد. به این منظور با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای نخست با مرور سیستماتیک پیشینه تحقیق و مقایسه نتایج تحقیقات، چارچوبی متشکل از دو لایه و هشت بعد برای استقرار دولت هوشمند ارائه شده است که شهروندان در هسته آن قرار گرفته‌اند. سپس با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد قیاسی، سیاست‌ها، قوانین و مقررات مرتبط با این حوزه در کشور بررسی و تحلیل شده‌اند و ابعدی که جهت



توسعه دولت هوشمند در کشور نیازمند توجه بیشتر هستند، شناسایی شده‌اند. در پایان توصیه‌های سیاستی و پیشنهادهای برای توسعه دولت هوشمند در کشور برای سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران در این حوزه ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: دولت هوشمند<sup>1</sup>، دولت الکترونیکی<sup>2</sup>، تحلیل محتوا، سیاست، قوانین و مقررات.

## 1- مقدمه

فناوری‌های جدید، نوظهور و نوآوری‌های مختلف سبک زندگی، کار و سایر جنبه‌های زندگی انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. آنها همچنین انتظارات شهروندان درباره اینکه دولت چگونه باید بهداشت و سلامت، تغییرات محیطی، اشتغال، آموزش و غیره را مدیریت کند، نیز متحول می‌کنند. یکی از این فناوری‌های مهم، فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>3</sup> است که آثار قابل توجهی بر همه ابعاد زندگی انسان و نیز سبک حکمرانی و ارائه خدمات از سوی دولت‌ها داشته است. تاریخچه استفاده از فناوری‌های اطلاعات در دولت به اوایل دهه 1960 بر می‌گردد. در طی دهه 1990 نیز اینترنت روش تأمین خدمات و انجام امور توسط دولت را متحول نمود و مفاهیم جدیدی از قبیل دولت الکترونیکی و دولت دیجیتال شکل گرفتند.

به‌رغم مشکلاتی که فراروی دولت‌ها برای استفاده از اینترنت در ارائه خدمات آنها وجود دارد، دولت الکترونیک به یک پدیده در حال گسترش در بخش دولت تبدیل شده است، به‌نحوی که نه تنها فرایندهای نظام اداری و ساختارها را دچار تغییرات اساسی کرده بلکه کشورداری و نحوه حکمرانی را متحول ساخته است [1، ص 1].

دولت الکترونیکی به معنای ارائه و دریافت خدمات و تبادل اطلاعات به دو صورت درون‌سازمانی (دولتی) و یا برون‌سازمانی (فرادولتی) می‌باشد که با بهره‌گیری از ابزارهای مختلف فنی انجام می‌گیرد و به صورت ارتباط و تأثیر دو سویه میان دولت با شهروندان، سازمان‌های غیر انتفاعی، بازرگانان، کارمندان و خود دولت دیده می‌شود. دولت الکترونیک، وظیفه انتقال اطلاعات و ارائه خدمات متنوع و دارای درجات مختلفی

1. Smart government

2. E-Government

3. ICT



از پیچیدگی و یکپارچگی را بر عهده دارد. اگرچه یک تعریف کامل از دولت الکترونیک وجود ندارد، اما بعضی از ویژگی‌های آن به این موضوع اشاره می‌کند که دولت الکترونیک به‌طور بالقوه‌ای سعی در از میان بردن مرزهای جغرافیایی، سازمانی و رشته‌ای دارد [2، ص 182].

البته شایان ذکر است که امروزه نسخه دولت الکترونیک نیز با چالش‌های مختلفی مواجه شده است و با سطوح مختلف ارتباطی و تعامل در محیط متغیر از ابزارها و برنامه‌های کاربردی دست و پنجه نرم می‌کند. ظهور منابع اطلاعاتی جدید، فناوری‌ها و راهبردهایی از قبیل داده‌های حجیم<sup>1</sup>، داده‌های باز، شبکه‌سازی اجتماعی<sup>2</sup>، بلاگ‌ها، دولت سیار<sup>3</sup>، یارانش ابری<sup>4</sup> و سایر موارد، نحوه خدمات‌رسانی را متحول نموده‌اند [3، ص 12]. در این راستا، بسیاری از صاحب‌نظران راهکارهایی مانند دولت باز<sup>5</sup>، دولت هوشمند، حاکمیت هوشمند<sup>6</sup> و شهر هوشمند<sup>7</sup> را برای مقابله با این چالش‌ها تجویز نموده‌اند. یک شهر برای اینکه هوشمند باشد، نیازمند یک حاکمیت هوشمند و در نتیجه دولت هوشمند می‌باشد. در تفاوت میان مفهوم دولت باز و دولت هوشمند با مفهوم شهر هوشمند اذعان شده است که در بحث دولت باز، دولت با همکاری‌های گسترده شهروندان و سایر سازمان‌های دولتی سر و کار دارد، در حالی که شهر هوشمند با بهبود کیفیت زندگی ساکنان خود سر و کار دارد. براساس نظر گروه گارتنر پیش‌بینی شده بود که در سال 2015، مفاهیم دولت باز و شهرهای هوشمند یکپارچه می‌شوند و مفهومی به‌عنوان دولت هوشمند ایجاد می‌شود که مشارکت بخش دولتی-خصوصی-مردم در آن نقش بسیار مهمی دارد [4]. همان‌طور که مشاهده می‌شود امروزه در برخی از کشورهای توسعه یافته مانند کره جنوبی، این امر تحقق یافته است.

هدف این مقاله شناسایی الزامات و نیازهای استقرار دولت هوشمند و ارائه چارچوبی برای آن و نیز تحلیل سیاست‌ها و قوانین و مقررات مربوط به توسعه دولت الکترونیک در کشور از حیث میزان پوشش ابعاد چارچوب پیشنهادی می‌باشد. شایان ذکر است که با وجود تعداد

1. Big data
2. Social networking
3. Mobile government
4. Cloud computing
5. Open government
6. Smart governance
7. Smart city



اندک تحقیقات در حوزه دولت هوشمند به دلیل جدید بودن این مبحث، سعی شده است که دید جامعی نسبت به این موضوع در این پژوهش فراهم گردد. به این منظور نخست پیشینه پژوهش در زمینه دولت هوشمند مورد بررسی قرار گرفته است که خود شامل نسل‌های مختلف دولت الکترونیکی، مفهوم دولت هوشمند و مدل بلوغ آن و چارچوب‌های مختلف دولت هوشمند می‌باشد. سپس بخش روش‌شناسی پژوهش در ادامه آمده است که دو بخش ارائه چارچوب پیشنهادی برای دولت هوشمند و تحلیل محتوای سیاست‌ها و قوانین و مقررات مربوط به توسعه دولت الکترونیکی در کشور را در بر می‌گیرد. بخش انتهایی مقاله نیز شامل نتیجه‌گیری می‌باشد.

## 2- مبانی نظری موضوع

### 2-1- نسل‌های مختلف دولت الکترونیکی

در ارتباط با دولت الکترونیکی، سه نسل مختلف ارائه شده است که نسل اول آن شامل اطلاعاتی سازی<sup>1</sup>، نسل دوم شامل انتقال الکترونیکی<sup>2</sup> و نسل سوم دولت الکترونیکی با عنوان دولت هوشمند مطرح شده‌اند. در ادامه به معرفی هر یک از نسل‌ها و بررسی ویژگی‌های هر یک پرداخته می‌شود [5، ص 19].

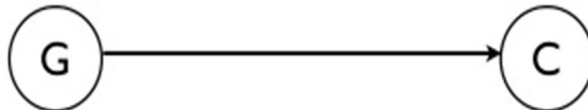
– نسل اول دولت الکترونیکی = اطلاعاتی سازی

مهم‌ترین دغدغه این نسل از دولت الکترونیکی، کامپیوتری کردن دولت است. دولتی که به‌خوبی کار می‌کند و دارای نوآوری در فرآیند می‌باشد، به دنبال این است که چه طور عملیات درونی خود را از طریق به‌کارگیری سیستم‌های فناوری اطلاعات به‌طور کارا به انجام برساند. ویژگی‌های نسل اول دولت الکترونیکی شامل فناوری محور بودن / عرضه محور بودن / فروشنده محور بودن دولت، تقویت پایگاه‌های داده سازمانی در دولت، یکپارچگی، تسهیم داده، زیرساخت و ارائه خدمات محدود، فرایند مهندسی مجدد به‌طور محدود، مدیریت تغییر به‌طور محدود، مشارکت محدود شهروندان و بخش خصوصی و در کل دولت محور بودن

---

1. Informatization  
2. E-transformation

است. شکل 1 ویژگی این نسل را به طور واضح نشان می‌دهد. G نشان‌دهنده دولت و C نشان‌دهنده شهروندان در این شکل می‌باشد.



شکل 1 ارتباطات در نسل اول دولت الکترونیکی

- نسل دوم دولت الکترونیکی = انتقال الکترونیکی

نسل دوم دولت الکترونیک یا به عبارتی مدل جاری دولت الکترونیک، انتقال و تبدیل به دولت یکپارچه و شهروندمحور است<sup>1</sup>. این نسل دولتی است که برای مردم باز است و نوآوری در حاکمیت در آن رخ می‌دهد و به دنبال این است که چگونه عملیات خود را در تعامل با محیط بیرون به انجام برساند. عناصر مهم در این نسل از دولت الکترونیک، وب و برنامه‌های کاربردی هستند. از این رو می‌توان کشورهای موفق را در هر یک از جنبه‌های نسل دوم دولت الکترونیکی مشخص نمود، برای مثال کشورهایی مانند سنگاپور، ایالات متحده، انگلستان، استرالیا و کانادا به طور کلی در پیاده‌سازی نسل دوم دولت الکترونیکی موفق عمل نموده‌اند. از جنبه میزان تسهیم زیرساخت‌ها و ارائه خدمات، کشورهای ایالات متحده، انگلستان، سنگاپور، استرالیا، کانادا، کره جنوبی، ژاپن، دانمارک و نیوزلند به خوبی عمل کرده‌اند. کشورهایی مانند کانادا، برزیل، استرالیا، کره جنوبی، انگلستان، سنگاپور و هند از نظر قابلیت ارائه خدمات از کانال‌های مختلف به خصوص از طریق گوشی‌های موبایل موفق بوده‌اند. از نظر توانایی مدیریت تغییر و رهبری الکترونیک، کشورهای ایالات متحده، انگلستان، سنگاپور، کانادا، استونی، مولداوی، سریلانکا، رواندا و کره جنوبی به خوبی عمل نموده‌اند. انگلستان، ایالات متحده، کانادا و سنگاپور در بحث مهندسی مجدد فرایندها و مدیریت اصلاحات، عملکرد

1. به این نسل از دولت الکترونیکی، Platform government نیز گفته می‌شود.



خوبی داشته‌اند. از نظر امنیت نیز کشورهای بلژیک، پرتغال، استونی، مالزی و پاکستان موفق عمل کرده‌اند.

– نسل سوم دولت الکترونیک = دولت هوشمند

دولت هوشمند، نسل سوم دولت الکترونیکی می باشد که کاملاً مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات است و با عنوان مدل نوظهور مطرح می‌شود. این نسل، دولتی است که فکر می‌کند، نوآوری در فرایند خط‌مشی‌گذاری در این نسل رخ می‌دهد و دولت به طور شدیدی به دنبال این است که چه کاری را برای افزایش کارایی و اثربخشی انجام دهد. عناصر مهم در این نسل، داده، اطلاعات و دانش هستند. زهیری (2013) معتقد است واژه هوشمند<sup>1</sup> حاصل ترکیب چهار واژه اجتماعی<sup>2</sup>، قابلیت جابه‌جایی یا تحرک<sup>3</sup>، تجزیه و تحلیل<sup>4</sup>، گشودگی بنیادین یا کاملاً باز<sup>5</sup> و اعتماد<sup>6</sup> می‌باشد که ویژگی‌های هر یک در ادامه آمده است:

– اجتماعی: نه تنها ارائه خدمات شخصی‌سازی شده<sup>7</sup> در سطح بالا و دوستدار شهروند انجام می‌شود، بلکه به شهروندان و جامعه مدنی اجازه داده می‌شود تا همکاری‌های مشترکی با دولت داشته باشند؛

– قابلیت جابه‌جایی: آخرین فناوری‌های موبایل برای ارائه اطلاعات و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند و از مشارکت شهروندان در همه جا و همه وقت با استفاده از برنامه‌های کاربردی، پیامک، رسانه اجتماعی و شبکه‌های موبایل بیسیم و یارانش ابری استفاده می‌شود.

– تجزیه و تحلیل: از تحلیل داده‌های حجیم برای استخراج کنش‌ها و فردی‌سازی ارتباطات و تبادلات استفاده می‌شود؛

– گشودگی - بنیادین یا کاملاً باز: شفافیت بنیادین در همه ابعاد حکومت، سیاست و کسب‌وکار است. تعاملات و تبادلات در این نسل "به‌طور پیش فرض باز" صورت می‌گیرد. شفافیت و درگیر نمودن شهروندان در فرایند خلق مشترک<sup>8</sup> از دیگر ویژگی‌های بارز این نسل

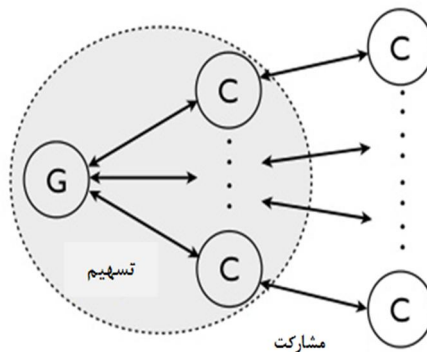
---

1. Smart  
2. Social  
3. Mobile  
4. Analytics  
5. Radical-Openness  
6. Trust  
7. Personalized  
8. CO-creation

است. وادار نمودن بخش کسب و کار به استفاده از داده جهت ارائه خدمات جدید نوآور به شهروندان از دیگر خصوصیات این نسل است.

– اعتماد: تأمین امنیت در فضای سایبر به طور مؤثر سبب ارائه خدمات منعطف، در دسترس و دارای قابلیت رعایت حریم خصوصی خواهد شد.

شکل 2، ویژگی‌های نسل سوم دولت الکترونیکی، یعنی دولت هوشمند را تا حدودی نشان می‌دهد. در این شکل G نشان‌دهنده دولت و C نشان‌دهنده شهروندان می‌باشد.



شکل 2 ویژگی نسل سوم دولت الکترونیکی

## 2-2- مفهوم دولت هوشمند و ویژگی‌های آن

پس از آشنایی با نسل‌های دولت الکترونیکی و جایگاه دولت هوشمند در آن جهت آشنایی با مفهوم دولت هوشمند نخست به ارائه چند تعریف از این مفهوم پرداخته می‌شود. در تعریفی که مؤسسه گارتنر از دولت هوشمند ارائه کرده است، آن را دولتی می‌داند که فناوری‌های اطلاعاتی، ارتباطی و عملیاتی را برای برنامه‌ریزی، مدیریت و عملیات میان حوزه‌های مختلف، حوزه‌های فرایندی و قلمرو قدرت برای ایجاد ارزش عمومی پایدار یکپارچه می‌کند [6]. مؤسسه آی‌دی‌سی<sup>1</sup> در تعریف خود از دولت هوشمند اذعان نموده است که در واقع دولت هوشمند، به پیاده‌سازی مجموعه‌ای از فرایندهای کسب و کار با

1. IDC



استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌پردازد تا اجازه جریان پیدا کردن سریع اطلاعات را میان سازمان‌های مختلف دولتی بدهد و برنامه‌هایی را برای ارائه خدمات با کیفیت بالا به شهروندان اجرا می‌نماید. برای تبدیل شدن به دولت هوشمند، دولت‌ها باید از نیازهای شهروندان خود آگاه باشند تا بدانند که ترجیحات ارتباطی شهروندانشان چیست تا بتوانند بهتر با آنها ارتباط برقرار کنند [7، ص 2].

به عقیده اولی و همکارانش، دولت هوشمند عبارت است از پیاده‌سازی مجموعه‌ای از فرایندهای کسب‌وکار و استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات که اجازه جریان اطلاعات را میان سازمان‌های دولتی می‌دهد. دولت هوشمند به مردم این امکان را می‌دهد تا امکان دریافت خدمات، مشارکت و ارتباط را در همه وقت، همه جا و با هر نوع سازمانی از طریق یکپارچگی و همگرایی فناوری‌های اطلاعات داشته باشند [8، ص 1].

یک دولت هوشمند (یا سازمان‌ها و شبکه‌های درون یک حوزه سیاسی مانند یک شهر یا یک منطقه) از فناوری‌های نوظهور و راهبردهای مختلف نوآوری برای ایجاد درک بهتری از جامعه و موجودیت‌های آن استفاده می‌کند؛ توانایی ارزیابی دقیق موقعیت‌ها یا افراد و قدرت قضاوت هوشیار دارد؛ تصمیم‌گیری سریع و پاسخ‌گویی مؤثر را فراهم می‌کند، برای مثال در مورد دولت هوشمند و شهر هوشمند می‌توان شهر سانتادر در کشور اسپانیا را نام برد که یک شهر مجهز به حسگرها در جهان است. اتحادیه اروپا چندین میلیون دلار در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده است و با نصب بیش از 20000 حسگر ثابت و سیار روندهای پارک خودرو، مدیریت تأمین انرژی مدارس، چراغ‌های ساختمان‌ها و خیابان‌ها، مدیریت آب، ارائه خدمات به شهروندان در مکان‌هایی مانند فروشگاه‌ها یا حمل‌ونقل عمومی را فراهم کرده است. در ضمن راهبردهای دیگری نیز در سایر شهرهای جهان در پیش گرفته شده است از قبیل شهر لاس وگاس در ایالت نوادا که چراغ‌های هوشمند خیابان در این شهر قابلیت پایش سطوح آلودگی هوا و ترافیک را برای دولت فراهم می‌کنند [3، ص 1].

در برنامه اجتماعات هوشمند کانادا آمده است که اجتماع هوشمند یک منطقه جغرافیایی است که می‌تواند شامل چند کشور نیز باشد که در آن شهروندان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی، فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی را برای تحول در منطقه مورد استفاده قرار



می‌دهند. برخی محققان معتقدند واژه دولت هوشمند ارتباط بسیار نزدیکی با حاکمیت هوشمند دارد [9، ص 165]. ویلکه در تعریف حاکمیت هوشمند عنوان می‌کند که یک اختصار برای مجموعه‌ای از اصول، عوامل و ظرفیت‌هایی است که شکلی از حاکمیت را به وجود می‌آورند که قادر به همراهی با شرایط و پیشامدهای جامعه دانشی است [10]. در تفاوت میان دولت هوشمند و حاکمیت هوشمند آمده است که دولت هوشمند زمانی اتفاق می‌افتد که موجودیتی با اختیار قانونی و رسمی و قدرت سیاسی، فعالیت‌هایی را اجرا و پیاده‌سازی می‌کند، اما حاکمیت هوشمند به خلق، اجرا و پیاده‌سازی فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که براساس اهداف مشترک شهروندان و سازمان‌هایی که ممکن است اختیار قانونی یا قدرت سیاسی داشته باشند یا نداشته باشند، بنا شده است [11، ص 548].

برخی از عناصر دولت هوشمند عبارتند از گشودگی و تصمیم‌گیری، تسهیم و کاربرد باز اطلاعات، مشارکت و همکاری ذینفعان، بهبود عملیات و خدمات دولت و در کنار همه اینها استفاده از فناوری‌های هوشمند به عنوان تسهیل‌کننده نوآوری، پایداری و رقابت‌پذیری [9، ص 166]. شفافیت، همکاری و مشارکت عناصری هستند که به عنوان اصول دولت باز از دیدگاه اوباما مشخص شده‌اند [12، ص 6].

از جنبه سازمانی براساس نظر جیمینز و گاسکو می‌توان دولت باز را تکامل دولت الکترونیکی دانست که در آن به پارادایم حاکمیت دست یافته و نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات و میزان اخذ آن به عنوان یک پیشران کلیدی اهمیت بسیاری دارد [13، ص 2]. در دولت باز مسئله مهم، هماهنگی عناصر کلیدی حاکمیت می‌باشد که می‌توان آن را تعامل‌پذیری<sup>1</sup> نامید. اتحادیه اروپا (2009) تعامل‌پذیری را به عنوان توانایی سازمان‌های مختلف و متنوع برای تعامل در جهت اهداف مشترک و سودمند برای هر دو طرف تعریف کرده است که شامل تسهیم اطلاعات و دانش میان سازمان‌ها از طریق فرایندهای کسب و کار است که با استفاده از تبادل داده میان سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مربوطه پشتیبانی می‌شود. در واقع تعامل‌پذیری یکی از عناصر مهم و پیچیده در حاکمیت است و در حوزه دولت الکترونیک نیز در سال‌های اخیر اهمیت بسیاری پیدا کرده است. در زمینه رابطه

1. interoperability



میان دولت باز و دولت هوشمند از نظر جیمینز با افزودن اصل چهارم، یعنی تعامل‌پذیری به اصول دولت باز ارائه شده توسط اوباما، اصول دولت هوشمند مشخص می‌شوند که همان طور که ذکر شد شامل چهار اصل شفافیت، همکاری، مشارکت و درنهایت تعامل‌پذیری می‌باشد. بنابراین به عقیده جیمینز، دولت هوشمند شامل دولت باز نیز می‌شود و در واقع بدون دولت باز، دولت هوشمندی پدید نخواهد آمد [14].

برخی از ویژگی‌های دولت هوشمند عبارتند از [15، ص 78]:

- بهینه و اتوماسیون فرایندهای کسب‌وکار، پایش عملیات و کاهش هزینه‌های ارائه خدمات؛
- استفاده از داده‌های همه سازمان‌ها و پیش‌بینی نیازهای شهر و شهروندان از طریق انجام تحلیل‌های آینده‌نگر؛
- اخذ مشارکت شهروندان از طریق وب و رسانه‌های اجتماعی؛
- برقراری ارتباطات با شهروندان در موقعیت‌های اضطراری و رویدادهای مهم از طریق کانال‌های ارتباطی چندگانه مانند سیستم پیام؛
- الکترونیکی کردن همه تراکنش‌های مالی شهروندان؛
- اطمینان از کارایی و اثربخشی ارتباطات درون دولتی برای جلوگیری از ایجاد انباره‌های سازمانی؛
- برقراری ارتباط با سیستم‌ها و سازمان‌های خارجی جهت حداکثر کردن کارایی و تسهیم اطلاعات؛
- استفاده از استانداردهای باز برای بهبود یکپارچگی و تعامل‌پذیری.

### 2-3- مدل بلوغ دولت هوشمند

مؤسسه آیدی‌سی، مدل 4 مرحله‌ای برای بلوغ دولت هوشمند ارائه نموده است که مرحله اول آن در دسترس بودن اطلاعات، مرحله دوم، اطلاعات معنادار، مرحله سوم، کنش هدفمند و مرحله چهارم دولت هوشمند می‌باشد که ویژگی‌های هر مرحله را از نظر سه بعد

مشارکت شهروندان، شفافیت اطلاعات و همکاری جهت ارائه خدمات به شهروندان در این مدل مشخص کرده است [7، ص 9]. این مدل در شکل 3 آمده است.

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴
دسترسی پذیری اطلاعات	اطلاعات معنادار	کنش هدفمند	دولت هوشمند
<p><b>مشارکت شهروندان</b></p> <p>تک سخنگویی دولت دولت اطلاعات لازم را به صورت الکترونیکی فراهم می کند. اطلاعات از طریق کانالهای الکترونیکی محدود (وبسایتها) در دسترس است و ضرورتا دارای سازماندهی مناسبی نمی باشد.</p>	<p>تک سخنگویی دولت به طور گسترده دولت اطلاعات را از طریق کانالهای الکترونیکی بیشتری مانند (RSS Feeds)، منتشر می کند. اطلاعات بهتر سازماندهی شده و استفاده بیشتری توسط شهروندان را ترغیب می کند.</p>	<p><b>گفتگوی دولت</b> دولت اطلاعات را در چند کانال الکترونیکی مختلف مانند گویشی، میوایل، فرار می دهد تا شهروندان قادر به دریافت اطلاعات به موبع در هر مکانی باشند دولت شهروندان را به ارائه بازخورد از طریق این کانالها ترغیب می کند.</p>	<p><b>دولت شهروند محور</b> دولت دارای گفتگوی چند جهته با شهروندان، آژانس ها و سایر نهادهاست. شهروندان دارای گفتگوهایی با شهروندان می باشند. بازخورد از شهروندان برای تصمیم گیریهای به موبع و هوشمند مورد استفاده قرار می گیرد.</p>
<p><b>شفافیت اطلاعات</b></p> <p>داده های باز مجموعه ای از داده های با ارزش بالا در دسترس عموم قرار می گیرند. سیاستهایی برای ذخیره سازی و محافظت از داده ها در نظر گرفته می شود.</p>	<p><b>داده های معنادار</b> یافتن و استفاده از داده های با ارزش بالا آسانتر است. داده برای درک و کاربرد بهتر در دسترس خود قرار داده می شود.</p>	<p>داده در همه جا و همه وقت دسترسی به داده های دسترسی شده از هر مکانی ساده است. دولت به طور فعاله اطلاعات را به شهروندانی که آن را از طریق فناوریهای مانند میوایل به دست می آورند، منتشر می کند.</p>	<p>اطلاعات شخصی سازی شده شهروندان نیازمند اخذ داده از دولت هستند. دولت به طور فعاله داده های مرتبط و منحصر به فرد را بر مبنای پروفایل شهروندان در اختیار آنها می گذارد.</p>
<p><b>همکاری برای ارائه خدمات به شهروندان</b></p> <p>اطلاعات برخط مجموعه ای از اطلاعات دولت به طور الکترونیکی در دسترس قرار می گیرد و به روز می شود. توانایی تسهیم این اطلاعات میان موجودیت ها به میزان زیادی محدود است.</p>	<p>همکاری های برخط محدود. اکثر اطلاعات دولت به طور الکترونیکی در دسترس است. برخی از این اطلاعات به طور الکترونیکی میان موجودیت های دولت تسهیم می شوند.</p>	<p><b>همکاری میان سازمانی</b> اکثر اطلاعات دولت به صورت الکترونیکی میان آژانس ها تسهیم می شود. اطلاعات برای کارمندان دولت و شهروندان (یا مجوز) در هر زمان و هر مکان در دسترس است.</p>	<p>خدمات شهروندی ۳۶۰ درجه دید ۳۶۰ درجه ای نسبت به شهروند ایجاد شده است. این اطلاعات، به موبع فراهم می شوند. زمانیکه تغییراتی در وضعیت شهروندی رخ می دهد، فرآیندهای دولت برای تعیین خدمات مناسب به پی آغاز می شود.</p>

شکل 3 مدل بلوغ 4 مرحله ای دولت هوشمند [7]

## 2-4- گذار به دولت هوشمند

محققان راهکارهای مختلفی برای گذار از دولت الکترونیک به دولت هوشمند ارائه کرده اند. بتی و همکارانش پنج راهکار را برای تبدیل شدن به دولت هوشمند ارائه نمودند که شامل 1- اخذ بازخوردهای ذینفعان؛ 2- جمع آوری اطلاعات عملکردی از نظر نحوه ارائه در زمان خود؛ 3- استفاده از داشبوردهای مشترک؛ 4- شناسایی و تشویق الگوها و 5- تجربه چند نوآوری به صورت همزمان می باشد [15، ص 81].



از نظر مؤسسه آیدی‌سی نیز برای اینکه بتوان دولت را به یک دولت هوشمند مبدل ساخت باید چند موضوع مدنظر قرار گیرد؛ اولین موضوع، مشارکت شهروندان است. سازمان‌های دولتی باید عموم مردم را درگیر کنند تا تصمیم‌ها را از طریق اشاعه دانش و افزایش مشارکت عمومی در دولت ارتقا دهند؛ موضوع دوم، شفافیت اطلاعات است. دولت باید از فناوری برای در اختیار قرار دادن اطلاعات درباره تصمیم‌های دولتی و عملیات آن‌لاین برای عموم استفاده نماید؛ موضوع سوم، همکاری میان موجودیت‌های دولتی برای ارائه خدمات بهتر است. سازمان‌های دولتی باید از ابزارهای نوآوری، روش‌ها و سیستم‌ها برای همکاری میان همه سطوح دولتی و درگیر نمودن عموم مردم در کار دولت استفاده نمایند [7، ص 3].

دولت‌ها باید از فناوری‌های مختلف برای تسهیم داده، تولید ایده‌ها، تقویت همکاری‌ها و تأمین بازخورد از طریق دیالوگ‌های مبتنی بر اینترنت، رادیو و تلویزیون و جلسات عمومی بهره‌گیرند (منظور ارتباطات نه صرفاً یک به یک یا یک به چند بلکه ارتباطات چند به چند). دولت باید از یک منتشر کننده اطلاعات به همه شهروندان، به یک تأمین کننده اطلاعات بر مبنای نیاز تک‌تک شهروندان تبدیل شود. دولت باید به استقرار فراگیر هوشمندی کسب و کار در تمام سازمان‌های دولتی پردازد.

### 3- پیشینه پژوهش

#### 3-1- برنامه‌های تحقق دولت هوشمند در کشورهای مختلف

به دلیل اهمیت بحث دولت هوشمند و لزوم برنامه‌ریزی جهت تحقق آن، کشورهای مختلف، برنامه‌های مختلفی را به این منظور طراحی و پیادسازی نموده‌اند. جدول 1 عنوان برنامه‌های اجرا شده و یا در حال اجرا را در کشورهای مختلف جهت تحقق دولت هوشمند نشان می‌دهد.



جدول 1 برنامه‌های مرتبط با استقرار دولت هوشمند در کشورهای مختلف

کشور	عنوان برنامه مرتبط
استرالیا	Exemplary IT Leadership
دانمارک	Beyond Open Data
انگلستان	Beyond government issued identity
ایالات متحده	US Digital government strategy: Gold nuggets in a short term package
مولداوی	A smart developing country
آنتاریو	Shared services that keep working
کانادا	Great people, great challenges

کره جنوبی به‌عنوان موفق‌ترین کشور در عرصه دولت الکترونیک و کسب رتبه برتر در شاخص دولت الکترونیک سازمان ملل (رتبه اول)، در حال گذار از نسل دوم دولت الکترونیک به نسل سوم آن یا همان دولت هوشمند می‌باشد. در هند نیز در سال 2012، طرح حاکمیت الکترونیکی ملی هند، چارچوبی را برای حاکمیت موبایل ارائه داد. این راهبرد و اجرای آن با هدف استفاده از پلت‌فرم‌های بیسیم، دستگاه‌های موبایل و برنامه‌های کاربردی برای ارائه اطلاعات عمومی و خدمات به شهروندان و کسب و کار، شروع به کار کرد. دپارتمان الکترونیک و فناوری اطلاعات این کشور بر روی پلت‌فرم ارائه خدمات موبایل به نام موبایل سوا<sup>1</sup> توانمندسازی دپارتمان‌های دولتی این کشور برای ارائه خدمات هم از طریق وب و هم از طریق موبایل به شهروندان را آغاز نمود. تا اواسط آوریل 2014، موبایل سوا امکان ارائه 299 خدمت عمومی را از طریق گوشی‌های موبایل به شهروندان فراهم نمود [15]. در تعدادی از کشورهای در حال توسعه و اقتصادهای نوظهور مانند کنیا و بنگلادش نیز فناوری موبایل برای انتشار اطلاعات به شهروندان استفاده می‌شود. پیغام‌های اضطراری مانند آغاز گردباد، موجب نجات جان بسیاری از افراد در این کشورها می‌شود. گرچه بسیاری از اطلاعات به این شکل، استاتیک هستند و تعامل با شهروندان در این صورت محدود است. اما این نوع از دولت همراه<sup>2</sup>، ارتباطات به‌موقع با شهروندان را فراهم می‌کند و می‌تواند سبب کاهش هزینه‌ها هم

1. Mobile Seva  
2. Mobile Government



برای دولت و هم برای شهروندان شود، در مثال دیگری، بنگلادش هشدار اضطراری برای سیل را از طریق پیام کوتاه ارسال می‌کند و چین نیز هشدارهای مشابهی را به شهروندان در مواقع لازم ارسال می‌کند [15، ص 10].

پروژه دولت الکترونیک در دوبی در سال 2000 آغاز شد. امروزه، دوبی در زمینه دولت الکترونیک موفق عمل می‌کند و امارات متحده عربی رتبه خوبی در زمینه انتقال الکترونیکی کسب کرده است، به طوری که رتبه هفتم جهان را در ارائه خدمات الکترونیکی داراست. برنامه آینده دولت دوبی، پیاده‌سازی دولت هوشمند، ارائه خدمات از طریق تلفن‌های همراه و تسهیل دسترسی مشتریان به خدمات در هر زمان و مکان می‌باشد. چشم‌انداز دولت الکترونیکی دوبی، تسهیل زندگی مردم و کسب‌وکارها برای تعامل با دولت و مشارکت برای تبدیل دوبی به یک هاب اقتصادی پیشرو است. مأموریت دولت الکترونیک در این کشور، رسیدن به یک دولت مجازی از طریق فراهم کردن خدمات الکترونیکی با کیفیت بالا برای افراد، کسب‌وکارها و دپارتمان‌های دولتی و ارتقای خدمات الکترونیکی از طریق مدیریت مشتری است. دولت الکترونیکی در دوبی حدود 2000 خدمت الکترونیکی را از طریق پورتال رسمی دولت دوبی<sup>1</sup> ارائه می‌دهد. ای‌فورآل<sup>2</sup> نیز نشریه رسمی دولت الکترونیک دوبی است که به آگاهی و اطلاع رسانی از خدمات الکترونیک برای همه بخش‌های جامعه و انتشار فرهنگ الکترونیک برای زندگی همه مردم می‌پردازد. از جمله برنامه‌های دوبی در ارتباط با دولت الکترونیکی و دولت هوشمند عبارتند از برنامه گذرگاه خدمات دولت<sup>3</sup>، تبدیل از دولت الکترونیکی به دولت همراه طی دو سال و جایزه برترین خدمت دولت همراه.

نهادی که در دوبی راهبر فعالیت‌های دولت دیجیتال و هوشمند است، دپارتمان دولت هوشمند دوبی<sup>4</sup> می‌باشد که با همکاری و هماهنگی همه نهادهای دولتی در دوبی فعالیت می‌کند [16، ص 3].

در استرالیای جنوبی، دولت متعهد به خلق یک بخش دولتی نوین و باز از طریق «سیاست خدمات عمومی مدرن» شده است. این سیاست یک دستور کار برای آینده دولت استرالیای

1. نام پورتال رسمی دولت دوبی، [www.dubai.ae](http://www.dubai.ae) است.

2. E4all

3. government service bus

4. Dubai Smart Government Department



جنوبی از 5 وجه است: دولت پاسخگو، باز، مولد، همکار و نوآور که هر کدام دارای برنامه‌های خاص خود می‌باشند. در این میان، دولت باز و داده‌های باز جزو برنامه‌های کلیدی این دولت قرار دارند. برای ایجاد این تغییر، دولت ترکیبی از فناوری، رهبری، نیروی کار و فرهنگ خلاقیت و نوآوری را به کار می‌برد [17، ص 1].

داده‌های باز ابزاری برای گذر از دولت الکترونیکی به دولت هوشمند در این کشور می‌باشد. دولت استرالیای جنوبی چندین گام را برای از بین بردن موانع جهت تبدیل شدن به دولت هوشمند برداشته که شامل درگیر کردن اجتماع و فراهم نمودن امکان خلق مشترک (افزایش تعداد مجموعه‌های داده<sup>1</sup> در پرتال داده‌های باز دولت استرالیا)، تأمین مالی (در استرالیای جنوبی، نهادهای دولتی انتشار مجموعه‌های داده را بدون تأمین مالی اضافه‌ای انجام می‌دهند) و خودکارسازی فرآیندها می‌باشد.

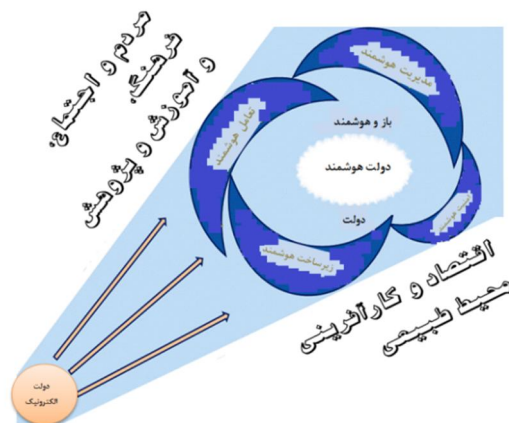
### 3-2- بررسی چارچوب‌های دولت هوشمند

چارچوب‌های مختلفی برای دولت هوشمند به‌وسیله محققان مختلف ارائه شده است که در این قسمت سعی شده تا هر یک به‌طور جامع مورد بررسی قرار گیرد. یکی از این چارچوب‌ها، چارچوب جیمینز و همکارانش است که مؤلفه‌های اکو سیستم دولت هوشمند را بر مبنای چارچوب چورابی<sup>2</sup> و همکارانش (2012) که برای شهر هوشمند ارائه نموده‌اند، برای دولت هوشمند مشخص کرده‌اند [18، ص 2293]. مؤلفه‌های این چارچوب از نظر آنها شش مورد است که شامل مؤلفه سازمانی و مدیریت (با ابعاد مدیریت تغییر، مدیریت تعارض، ابعاد سازمانی تعامل‌پذیری یا مدیریت منابع)، فناوری و زیرساخت (با ابعاد یکپارچگی، تعامل‌پذیری، IT سبز، شبکه هوشمند، داده‌های حجیم، امنیت و حریم خصوصی)، حاکمیت و سیاست (با ابعاد همکاری‌های نهادی و درون نهادی، مشارکت، شفافیت یا حاکمیت تعامل‌پذیری)، اجتماعی (با ابعاد شکاف دیجیتال، مشارکت، ارتباط، کیفیت زندگی یا دسترسی‌پذیری)، اقتصاد (با ابعاد هزینه‌ها، کارایی، بازگشت سرمایه) و محیط (با ابعاد پایداری و حفاظت طبیعی) می‌باشد.

1. datasets  
2. Chourabi



یکی دیگر از چارچوب‌های ارائه شده برای دولت هوشمند، چارچوبی است که از سوی اسکهل و اسکهل (2014) ارائه شده است. آنها معتقدند 4 مؤلفه اصلی در تبدیل دولت الکترونیک به دولت باز و هوشمند دخیل هستند که این مؤلفه‌ها شامل تعامل هوشمند (شامل مشارکت و همکاری، رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌سازی اجتماعی)، مدیریت هوشمند (شامل شفافیت و مسئولیت‌پذیری، بودجه)، امنیت هوشمند و زیرساخت هوشمند (شامل ارتباطات با سرعت بالا، ترافیک، شبکه برق) می‌باشند که در بستر اجتماع، فرهنگ، آموزش و تحقیق، اقتصاد و کارآفرینی و محیط طبیعی عمل می‌نمایند. این چارچوب در شکل 4 مشخص شده است.



شکل 4 چارچوب دولت هوشمند [9، ص 172]

یکی دیگر از تحقیقات این حوزه، اکوسیستم دولت باز را مشخص نموده است که 8 مؤلفه برای دولت باز شناسایی کرده است. مؤلفه‌های این اکوسیستم شامل فناوری/ زیرساخت، نوآوری/تأمین مالی، مشارکت شهروندان، ظرفیت‌سازی، برنامه‌های کاربردی و خلق مشترک، نهادها، سیاست/ چارچوب قانونی و رهبری می‌باشد [19]. این اکوسیستم در شکل 5 مشخص شده است.



شکل 5 اکوسیستم دولت باز [19]

گیفینگر<sup>1</sup> و همکارانش نیز معتقدند چارچوب شهر هوشمند شامل 6 مؤلفه اقتصاد هوشمند، افراد هوشمند، حاکمیت هوشمند، موبایل هوشمند، محیط هوشمند و زندگی هوشمند می باشد [20 ص 12].

#### 4- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش های کاربردی و کیفی است. استراتژی پژوهش پیمایش و مطالعه موردی می باشد که از روش مطالعات کتابخانه ای و بررسی اسناد و مدارک مرتبط و روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. در واقع می توان روش شناسی این پژوهش را به دو بخش تقسیم کرد. در بخش اول با استفاده از مطالعات کتابخانه ای در حوزه دولت هوشمند و نیز مصاحبه با 6 نفر از متخصصان مجرب کشور که در حوزه دولت الکترونیک و توسعه آن دارای پست های مدیریتی مهم و صاحب نظر هستند، چارچوبی برای دولت هوشمند که در واقع شامل الزام ها و نیازهای آن می باشد، پیشنهاد شده است. این متخصصان شامل 4 متخصص از سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و 2 متخصص آکادمیک که در حوزه دولت الکترونیک فعالیت دارند، می باشد. در بخش دوم، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی به استخراج

1. Giffinger



سیاست‌ها، قوانین و مقررات مربوط به توسعه دولت الکترونیک و ارتباط هر یک با ابعاد چارچوب پیشنهادی برای دولت هوشمند پرداخته شده است.

تحلیل محتوای کیفی یکی از روش‌های تحقیق است که برای تحلیل داده‌های متنی کاربرد فراوان دارد. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست. تحلیل محتوای کیفی به محققان اجازه می‌دهد اصالت و حقیقت داده‌ها را به گونه‌ی ذهنی ولی با روش علمی تفسیر کنند. عینیت نتایج به‌وسیله وجود یک فرایند کدبندی نظام‌مند تضمین می‌شود.

دو رهیافت اصلی در تحلیل محتوای کیفی وجود دارد که شامل تحلیل محتوای استقرایی و تحلیل محتوای قیاسی است. در تحلیل محتوای استقرایی، فرایند تحقیق با مشاهده آغاز می‌شود و کدها از داده‌ها استخراج می‌شوند، اما در روش قیاسی، تحقیق با نظریه شروع می‌شود و کدها از نظریه و یا یافته‌های تحقیق استخراج می‌شوند. با توجه به این ویژگی‌ها، پژوهش حاضر، تحلیل محتوای کیفی با رویکرد قیاسی می‌باشد. مراحل تحلیل محتوای کیفی عبارت است از:

**1- تعریف واحد تحلیل:** براساس نظر کریپندورف (2004)، پژوهشگر باید واحدهای

تحلیل را اعم از کلمه، جمله، پاراگراف، مقاله، خبر و غیره تعیین کند؛

**2- کاهش داده‌ها:** منظور از این مرحله، حذف متون همانند و کنار گذاشتن موارد تکراری است؛

**3- استفاده از نظام مقوله‌بندی:** لازم است پژوهشگر با استفاده از دو روش استقرایی و

قیاسی به توسعه نظام مقوله‌بندی خود پردازد، زیرا که هسته اصلی در تحلیل محتوای کیفی، ایجاد مقولات و طبقات است. براساس نظر کریپندورف (2004) مقولات یا طبقات باید جامع، فراگیر و کاملاً از هم مستقل باشند؛

**4- اصلاح نظام مقوله‌بندی براساس داده‌ها:** پس از تعیین مقولات براساس داده‌های تحقیق، پژوهشگر

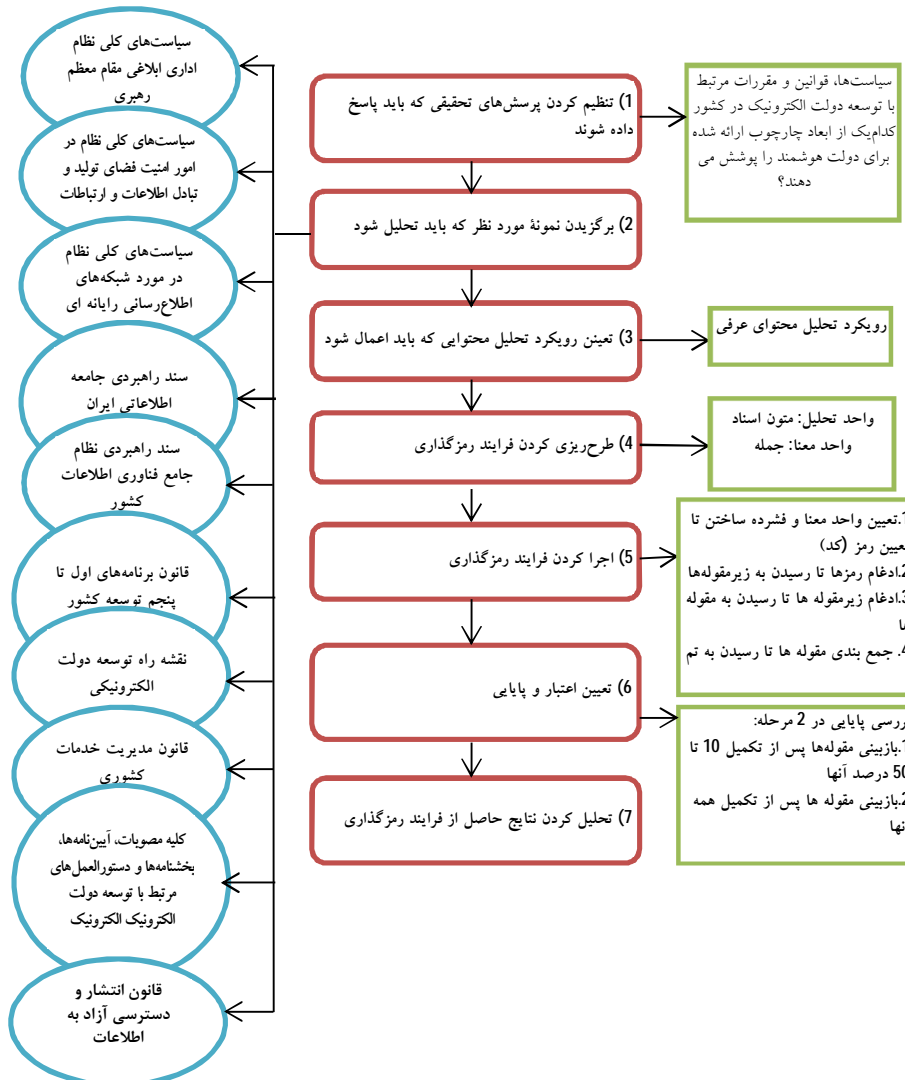
باید نظام مقوله‌بندی را اصلاح و در صورت نیاز برخی مقولات را حذف و تعدادی دیگر اضافه کند؛

**5- ارائه گزارش از داده‌های کیفی:** در مرحله پایانی با توجه به داده‌های موجود، باید گزارشی

تهیه و ارائه شود. در این زمینه لازم است محتوای مقولات توصیف شوند. در صورت نیاز می‌توان از شمارش و فراوانی مقولات و نیز از دیگر مطالعات کیفی استفاده کرد [21].

برای شفاف‌تر شدن فرایند پژوهش، 7 مرحله‌ای که در تحلیل محتوای کیفی جهت رسیدن

به نتیجه باید طی شود و فعالیت‌های متناظر با هر مرحله در شکل 6 مشخص شده است.



شکل 6 گام‌های روش تحلیل محتوای کیفی و مراحل متناظر با هر گام در این پژوهش

#### 4-1- چارچوب پیشنهادی برای دولت هوشمند

در این قسمت با بررسی پیشینه تحقیق در حوزه دولت هوشمند و ویژگی‌های آن و نیز نظرسنجی از متخصصان حوزه دولت الکترونیک در کشور، چارچوبی برای دولت هوشمند



ارائه می‌شود که این چارچوب بر مبنای ترکیبی از چارچوب‌های اسکپول و اسکپول (2014)، جیمینز و همکارانش (2014) و پترو (2011) و سایر مؤلفه‌های مهم ارائه شده است. چارچوب پیشنهادی به شناسایی نیازها و الزام‌های مهم برای تحقق و استقرار دولت هوشمند کمک می‌کند و شامل دو لایه مهم می‌باشد که در هسته این چارچوب شهروندان قرار دارند، زیرا هدف مهم دولت هوشمند ارتقای کیفیت زندگی شهروندان از طریق ارائه خدمات با کیفیت، تشخیص نیازهای آنها پیش از اعلام نیاز و برآوردن آن و همکاری و مشارکت فعال با شهروندان در زمینه‌های مختلف می‌باشد. همان طور که ذکر شد، چارچوب پیشنهادی متشکل از دو لایه می‌باشد که در لایه نخست سه مؤلفه فناوری، تأمین داده و کاربرد و نهادها قرار دارند و لایه دوم متشکل از مؤلفه‌های حاکمیت/سیاست، اقتصاد هوشمند، زیرساخت‌ها، اجتماع هوشمند و محیط هوشمند می‌باشد. شایان ذکر است لایه اول شامل مؤلفه‌هایی است که ارتباط مستقیم با شهروند و ارائه خدمات به وی دارند، در حالی که لایه دوم متشکل از مؤلفه‌هایی است که گرچه ارتباط مستقیم با شهروند ندارند، اما بستر مناسب را برای ارائه خدمات با کیفیت و از میان بردن نیازها و مشکلات آنها فراهم می‌کنند. همه مؤلفه‌های چارچوب پیشنهادی دارای تعامل و ارتباطات دو طرفه با یکدیگر می‌باشند. در ادامه هر یک از مؤلفه‌ها به اختصار معرفی می‌شوند.

**فناوری:** یک دولت هوشمند نیازمند مجموعه‌ای از فناوری‌های هوشمند است. محاسبات هوشمند که نقش مهمی در تحقق دولت الکترونیکی دارد به نسل جدید سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و شبکه‌های یکپارچه اطلاق می‌شود که سبب فراهم آمدن آگاهی‌های به‌موقع از جهان واقعی شده و تحلیل‌های پیشرفته برای کمک به افراد جهت تصمیم‌گیری‌های هوشمند ارائه می‌کند [22، ص 6]. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی کلیدی‌ترین پیشران دولت هوشمند محسوب می‌شوند که می‌توانند مدیریت و کارکرد دولت را متحول نمایند. با وجود مزایای بسیار فناوری اطلاعات و ارتباطات، این فناوری می‌تواند هم سبب بهبود کیفیت زندگی شهروندان شود و از طرفی می‌تواند موجب افزایش نابرابری‌ها و شکاف دیجیتالی شود [23، ص 1]. اساسی‌ترین فناوری‌های مورد نیاز برای تحقق دولت هوشمند، شامل فناوری‌های بیسیم (کابل‌های فیبر نوری، شبکه‌های وای‌فای<sup>1</sup>، کیوسک‌ها و نقاط مهم بیسیم<sup>2</sup> و سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر خدمت می‌باشند. یکی از چالش‌های مهم دولت هوشمند در ارتباط با فناوری اطلاعات و ارتباطات، حفظ حریم خصوصی و امنیت شبکه‌ها و

1. Wi-Fi

2. wireless hotspots



داده‌ها می‌باشد. به این ترتیب استفاده از فناوری‌های مناسب جهت تأمین امنیت و حفظ حریم خصوصی و مدیریت امنیت اطلاعات در این حوزه نقش بسیار مهمی دارد.

**تأمین داده و اطلاعات:** یکی از ویژگی‌های محیط دولت هوشمند دارا بودن منابع مختلف داده شامل داده باز و داده‌های حجیم می‌باشد [3، ص 17]. تأمین داده‌ها و اطلاعات دقیق، جامع و قابل اعتماد و نیز شفافیت داده‌های مورد استفاده و صحت آنها در بحث دولت هوشمند اهمیت بسیاری [9، ص 166] و یکی از وظایف دولت‌های هوشمند تأمین داده‌ها و اطلاعات صحیح و دقیق در زمان مورد نیاز و فراهم کردن امکان دسترسی به آن در همه جا و همه وقت می‌باشد.

**نهادها:** نهادها را می‌توان به دو دسته نهادهای سخت و نهادهای نرم تقسیم نمود که هر یک در تحقق دولت هوشمند نقش مهمی دارند. نهادهای سخت شامل سازمان‌هایی هستند که امور تسهیل‌گری، ایجاد بستر مشارکت بخش دولتی - خصوصی - شهروندان و هماهنگی میان ارکان مختلف جامعه را عهده‌دار هستند. وجود چنین سازمان‌هایی برای ایجاد دولت هوشمند ضروری است، همان‌گونه که در هند سازمانی با عنوان مؤسسه ملی دولت هوشمند<sup>1</sup> در سال 2002 ایجاد شده است و هدف مهم آن تبدیل هند به یک کشور رقابتی در عرصه اقتصاد جهانی و ارائه‌کننده خدمات عمومی با کیفیت بالا به شهروندان این کشور می‌باشد. علاوه بر نهادهای سخت، نهادهای نرم نیز در این میان نقش مهمی ایفا می‌کنند. نهادهای نرم متشکل از نُرْم‌ها، هنجارها و قوانین و مقرراتی است که پیاده‌سازی و تحقق دولت هوشمند را تسهیل می‌کنند. گاهی شرط ایجاد آمادگی نهادی در کشورها جهت تحقق دولت هوشمند، حذف موانع قانونی و مقررات و یا ایجاد قوانین و مقررات مورد نیاز از سوی بالاترین نهاد قانونگذار کشورها می‌باشد. شایان ذکر است که این بعد به‌وسیله دو نفر از متخصصانی که با آنها مصاحبه شده است، پیشنهاد شده است.

**حاکمیت:** دولت هوشمند نیازمند وجود حاکمیت هوشمند است. در کل حاکمیت هوشمند به رژیم‌های از قوانین، قواعد اداری، قوانین قضایی و عملیاتی که فعالیت‌های دولت را محدود نموده و فعالیت‌ها و ارائه کالاها و خدماتی را که به‌طور عمده به‌وسیله دولت تأمین مالی می‌شوند را تعیین می‌کند، اطلاق می‌شود [24]. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی سبب بهبود حاکمیت می‌شوند و حاکمیت مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات به عبارتی حاکمیت هوشمند نامیده می‌شود. حاکمیت هوشمند یکی از ویژگی‌های دولت هوشمند محسوب می‌شود که مبتنی بر مشارکت شهروندان و مشارکت بخش‌های خصوصی/دولتی است. به اعتقاد جانستون و هانسن، حاکمیت هوشمند مبتنی بر

1. NISG



پیاده‌سازی یک زیرساخت حاکمیتی هوشمند می‌باشد که باید مسئولیت‌پذیر، پاسخگو و شفاف باشد [25] ص 1. عوامل حاکمیت عبارتند از همکاری، رهبری، مشارکت، ارتباط، تبادل داده، یکپارچگی خدمت و کاربرد، مسئولیت‌پذیری، شفافیت. از طرف دیگر بستر سیاستی نیز برای درک استفاده بهتر از سیستم‌های اطلاعات به روشی صحیح حیاتی است. تا جامعه‌ای از نظر بستر سیاستی اصلاح نشود، امکان بروز خلاقیت و نوآوری نیز در آن جامعه با مشکل مواجه خواهد شد [26] ص 21.

**اجتماع هوشمند:** به پیشنهاد سه نفر از خبرگان، اجتماع هوشمند به‌عنوان یکی از ابعاد تشکیل‌دهنده چارچوب دولت هوشمند محسوب می‌شود. ارتباط میان جامعه و دولت هوشمند دو طرفه است. از یک طرف دولت هوشمند بر کیفیت زندگی شهروندان تأثیرگذار است و از طرف دیگر، شهروندان در امور دولتی مشارکت فعال دارند. دولت هوشمند باید نیازهای گروه‌های مختلف جامعه را در نظر گرفته و خدمات مورد نیاز هر یک را با بهترین کیفیت ارائه نماید. همچنین خدمات دولت باید برای همه افراد جامعه دسترس‌پذیر باشد. از طرف دیگر یک دولت هوشمند بدون وجود افرادی که دارای آگاهی و دانش کافی از مسائل دولتی باشند، دارای سواد اطلاعاتی کافی باشند و با فناوری‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات آشنایی کافی داشته باشند، محقق نخواهد شد.

**اقتصاد هوشمند:** اقتصاد یکی از پیشران‌های مهم دولت هوشمند محسوب می‌شود و رقابت‌پذیری اقتصاد نقش مهمی در تحقق دولت هوشمند دارد، همان‌گونه که دولت هوشمند نیز می‌تواند یک موتور محرکه اقتصادی مهم محسوب شود. تعریف گیفینگر و همکارانش [27] از اقتصاد هوشمند عبارت است از همه عواملی که موجب رقابت‌پذیری اقتصادی می‌شوند از قبیل نوآوری، کارآفرینی، علایم تجاری، بهره‌وری و انعطاف‌پذیری نیروی کار و نیز یکپارچگی بازارهای ملی و جهانی. می‌توان برون‌دادهای اقتصادی دولت هوشمند را اشتغال‌زایی، توسعه نیروی کار و بهره‌وری دانست [26] ص 12. بنابراین اقتصاد هوشمند نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم در پدید آمدن دولت هوشمند می‌باشد.

**زیرساخت:** فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای تحقق دولت هوشمند از دیگر مؤلفه‌های اساسی در این حوزه است. زیرساخت‌ها می‌توانند شامل زیرساخت‌های مالی (تأمین منابع مالی لازم برای پروژه‌های دولت هوشمند) و زیرساخت‌های حقوقی (مانند ایجاد نظام مالکیت فکری قوی در جامعه به دلیل وجود داده‌های باز و گشودگی در عرصه حاکمیت) و سایر زیرساخت‌های لازم باشند.

**محیط:** استفاده از فناوری برای افزایش پایداری و مدیریت بهتر منابع طبیعی یکی از حوزه‌های مهم مطرح در حوزه دولت هوشمند می‌باشد. استفاده از انرژی‌های سبز، ایجاد ساختمان‌های سبز، استفاده از تجهیزات دوستدار محیط‌زیست در بخش دولتی از سایر ویژگی‌های دولت هوشمند جهت تحقق نوآوری‌های پایدار در دولت است؛ به عبارتی دولت هوشمند باید در عین حال دولتی سبز باشد.

چارچوب مورد نظر این پژوهش در شکل 7 قابل مشاهده می‌باشد.



شکل 7 چارچوب پیشنهادی پژوهش برای تحقق دولت هوشمند



#### 4-2- تحلیل محتوای اسناد مرتبط با توسعه دولت الکترونیک در کشور

همان‌طور که ذکر شد، در بخش دوم از این پژوهش، اسناد مرتبط با توسعه دولت الکترونیک در کشور مورد بررسی قرار گرفته که مجموعه این اسناد در جدول 2 مشخص شده است.

جدول 2 مجموعه اسناد مرتبط با توسعه دولت الکترونیکی در کشور

سال	سیاست‌ها، مصوبات، آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات مربوط به توسعه دولت الکترونیک
1368	تبصره 22 و 40 قانون برنامه پنج‌ساله اول توسعه
1373	تبصره 35 الف و تبصره 96 ماده واحده قانون برنامه پنج‌ساله دوم توسعه
1379	ماده 1 بند ب قسمت‌های 6-11-12، 103 قانون برنامه سوم توسعه
1380	راهبردهای اصلاح ساختار اداری و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات برنامه گام دوم رئیس‌جمهوری بخشنامه خرید نرم‌افزار مقررات و ضوابط شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای
1381	مصوبه هیأت وزیران موضوع هفت برنامه تحول اداری و مجموعه مصوبات 1-6 و 2-6 از 7 برنامه تحول اداری تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع آیین‌نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به‌منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور مصوبه شورای عالی اداری موضوع اتوماسیون فعالیت‌های اختصاصی و عمومی نظام اداری بخشنامه هزینه یک درصد از اعتبارات هزینه‌ای سال 1381 بخشنامه‌های موضوع مجموعه‌های معادل نشانی‌های اینترنتی یکنواخت و هماهنگ با پسوند .ir. برای وزارتخانه‌ها سازمان‌های مستقل زیر نظر رئیس‌جمهور، استانداری‌ها و سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها بخشنامه موضوع الزام تمام دستگاه‌های اجرایی به استفاده از نشانی‌های اینترنتی با پسوند .ir بخشنامه کمیسیون تخصصی اتوماسیون اداری در خصوص الزام دستگاه‌های اجرایی به رعایت ضوابط مربوط به محتوای جایگاه‌های اینترنتی و اعلام ضوابط پرداخت هزینه ایجاد بخشنامه موضوع ایجاد هماهنگی در استقرار سیستم‌های مکانیزه در زمینه فرایندهای عمومی دستگاه‌ها، ضوابط و ویژگی‌های مورد انتظار سیستم‌های کارکنان و تشکیلات بخشنامه موضوع انتخاب چهار استان پیشرو در زمینه اتوماسیون اداری و استقرار دولت الکترونیکی بخشنامه موضوع آموزش فناوری اطلاعات کارکنان دولت مصوبه شورای عالی اطلاع‌رسانی نظام مدیریت ثبت نام دامنه .ir. در محیط دیجیتال مصوبه شورای عالی اطلاع‌رسانی برنامه توسعه و کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران



## ادامه جدول 2

آیین نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع آیین نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور مصوبه شورای عالی اداری موضوع طرح ایجاد مرکز نوسازی و تحول اداری مصوبه شورای عالی اداری موضوع طرح ایجاد مراکز خدمات‌رسانی الکترونیکی در استان‌های پیشرو شیوه‌نامه حمایت از تحقیقات و توسعه محصولات فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش خصوصی و تعاونی دستورالعمل نحوه هزینه اعتبارات برنامه توسعه و کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات قانون بودجه سال بخشنامه موضوع اعلام ضوابط و ویژگی‌های مورد انتظار سیستم عمرانی بخشنامه موضوع شاخص‌ها و ویژگی‌های سیستم دبیرخانه بخشنامه موضوع ضوابط مربوط به تعیین صلاحیت مؤسسات و مراکز آموزشی غیردولتی بخشنامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موضوع امتیازدهی به افراد در صورت ارائه گواهینامه‌های پایان دوره‌های مربوط به مهارت‌ها	1382
بخشنامه راه‌اندازی جایگاه اینترنتی (پورتال) به نام مردم تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع توصیه‌ای نرم‌افزاری بخشنامه ابلاغ نظام مهندسی تولید نرم افزار (نماتن) شیوه‌نامه نحوه تأمین اعتبار پروژه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات روش مشارکت منابع در بخش دولتی بخشنامه‌های موضوع ضوابط و ویژگی‌های مورد انتظار سیستم اموال و دارایی‌های ثابت، سیستم انبار، سیستم نقلیه، سیستم تعمیر و نگهداری تأسیسات، تجهیزات و ماشین‌آلات بخشنامه موضوع پورتال استانی بخشنامه موضوع دوره‌های آموزشی فناوری اطلاعات	1383
مواد 10، 33، 57 قانون برنامه چهارم توسعه سند ملی توسعه فرابخشی بهینه‌سازی اندازه دولت و ایجاد دولت الکترونیک	1384
آیین‌نامه اجرایی ماده 19 قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت موضوع اجرای طرح‌های مشترک توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات با شرکت‌های خصوصی	1385
فصل پنجم قانون مدیریت خدمات کشوری سند راهبردی نظام جامع فناوری اطلاعات کشور	1386
آیین‌نامه اختصاص شناسه ملی به تمام اشخاص حقوقی ایرانی قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات سند راهبردی جامعه اطلاعاتی ایران	1388



## ادامه جدول 2

بندهای 10 تا 12، 15 تا 18 و 24 و 25 سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری سیاست‌های کلی نظام در امور امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات، ابلاغی مقام معظم رهبری مواد 62، 64، 46 تا 49 قانون برنامه پنجم توسعه	1389
آیین‌نامه‌های اجرایی بندهای (الف)، (ب)، (د) ماده 46 قانون برنامه پنجم توسعه بخشنامه در راستای اجرایی کردن آیین‌نامه ایجاد و بهره‌برداری از دفاتر پیشخوان تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع استانداردها و الزام‌های فنی درگاه‌های دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده 5 قانون مدیریت خدمات کشوری	1391
دستورالعمل ضوابط فنی به‌کارگیری کارت هوشمند ملی دستورالعمل و ضوابط فنی بانک‌های اطلاعاتی، تبادل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات تصویب‌نامه کمیسیون موضوع اصل 138 قانون اساسی موضوع تولید و کاربرد نرم‌افزارهای بومی در کشور	1392
نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی آیین‌نامه اجرایی قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات مصوبه نقشه راه اصلاح فرایندهای سازمانی بخشنامه آموزش مدیران، کارشناسان و کارکنان واحدهای فناوری اطلاعات دستگاه‌های اجرایی بخشنامه استانداردسازی وب‌سایت‌های دستگاه‌های اجرایی	1393

همان‌طور که در جدول 2 مشخص است، بیش از 57 سند مرتبط مورد بررسی قرار گرفته‌اند که این اسناد شامل سند راهبردی نظام جامع فناوری اطلاعات کشور، سند راهبردی جامعه اطلاعاتی ایران، سیاست‌های کلی اصلاح نظام اداری، سیاست‌های کلی نظام در امور امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات، قانون برنامه‌های اول تا پنجم توسعه کشور، سیاست‌های کلی نظام در مورد شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای، نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی، قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات و تمام مصوبات هیأت وزیران، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با توسعه دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور می‌باشند. همچنین از مجموعه قوانین و مقررات فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران نیز بدین منظور بهره‌گیری شده است [28].



واحدهای معنایی، کدها، مقوله‌ها و زمینه‌ها<sup>1</sup> مستخرج از این اسناد به روش تحلیل محتوای کیفی در جدول 3 مشخص شده‌اند.

جدول 3 واحدهای معنایی، کدها، مقوله‌ها و تم‌های مستخرج از اسناد مرتبط با توسعه دولت الکترونیکی

تم	مقوله	کد	واحد معنا
فناوری (سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه)	ایجاد شبکه و توسعه پایگاه اطلاعاتی در بخش دولتی	اتصال تمام دستگاه‌های اجرایی به شبکه ملی اطلاعات و توسعه و تکمیل پایگاه‌های اطلاعاتی خود	ماده 46 قانون برنامه پنجم توسعه و آیین‌نامه‌های اجرایی بندهای (الف)، (ب)، (د) این ماده
		استانداردسازی و الزام‌های فنی درگاه‌های دستگاه‌های اجرایی	تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع استانداردها و الزام‌های فنی درگاه‌های دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده 5 قانون مدیریت خدمات کشوری
	بخشنامه استانداردسازی وبسایت‌های دستگاه‌های اجرایی		
	بخشنامه‌های موضوع مجموعه‌های معادل نشانی‌های اینترنتی یکتااخت و هماهنگ با پسوند. ir برای وزارتخانه‌ها، سازمان‌های مستقل زیر نظر رئیس‌جمهور، استانداری‌ها و سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها		
	درگاه‌های (پورتال) دستگاه‌های اجرایی	انجام درخواست‌های اداری و ارائه خدمات دولتی به شهروندان از طریق درگاه	ماده 42 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی
		نرم‌افزارها	تولید و کاربرد نرم‌افزارهای بومی در کشور
	تأمین نرم‌افزارهای لازم		بخشنامه خرید نرم‌افزار
			تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع



واحد معنا	کد	مقوله	تم
توصیه‌ای نرم‌افزاری			
بخشنامه ابلاغ نظام مهندسی تولید نرم‌افزار (نماتن)	تولید نرم‌افزار		
مصوبه نقشه راه اصلاح فرایندهای سازمانی	اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی	فرایندها و سیستم‌ها	
ماده 1 بند ب قسمت 6 قانون برنامه سوم توسعه			
تبصره 35 الف ماده واحده قانون برنامه پنجساله دوم توسعه			
ماده 103 قانون برنامه سوم توسعه	ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی، شاهره‌های اطلاعاتی و پهنای باند کافی و تجهیزات لازم فناوری اطلاعات و ارتباطات	فراهم کردن زیرساخت‌های فنی شبکه و تمام فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات	
تصویبنامه هیأت وزیران موضوع آیین‌نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور			
دستورالعمل نحوه هزینه اعتبارات برنامه توسعه و کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات قانون بودجه سال 82	ایجاد زیرساخت‌های شبکه و تأمین نرم‌افزارهای لازم	شبکه و فناوری اطلاعات	
بخشنامه راه‌اندازی جایگاه اینترنتی (پورتال) به نام مردم	راه‌اندازی پورتال ملی	پورتال	
مقررات و ضوابط شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای	شبکه‌های اطلاع‌رسانی	شبکه	
مصوبه شورای عالی اداری موضوع اتوماسیون فعالیت‌های اختصاصی و عمومی نظام اداری	اتوماسیون نظام اداری	اتوماسیون	
بخشنامه موضوع انتخاب چهار استان پیشرو در زمینه اتوماسیون اداری و استقرار دولت الکترونیکی			
مصوبه شورای عالی اطلاع‌رسانی نظام مدیریت ثبت نام دامنه .ir در محیط دیجیتال	نظام مدیریت ثبت نام دامنه .ir	نام دامنه	
تبصره 22 قانون برنامه پنجساله اول توسعه	استفاده از تکنولوژی پیشرفته اداری به‌ویژه تکنولوژی انفورماتیک	انفورماتیک	
ماده 16 نقشه راه توسعه دولت	یکپارچگی فنی و اجرایی برنامه‌های	یکپارچگی فنی	



تم	مقوله	کد	واحد معنا
		دولت الکترونیکی	الکترونیکی
	شبکه سازی	ایجاد زیرساخت ارتباطی شبکه های اختصاصی کلیه دستگاههای اجرایی و واحدهای تابعه و مرکز ملی تبادلات الکترونیکی	ماده 30 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی
	طراحی سیستم	تدوین و پیاده سازی نظام جامع مدیریت دانش	ماده 40 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی
	کانال ارتباطی	ایجاد کانال ارتباطی امن و قانونی برای انجام رویه های اداری	ماده 41 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی
	امنیت	رعایت ضوابط امن سازی و امنیت و حفظ تمامیت و صحت اطلاعات و خدمات	ماده 48 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی
	فرایندها، سیستم ها و پایگاه اطلاعات	اصلاح و بازبینی فرایندها، الکترونیکی کردن خدمات و ایجاد پایگاه اطلاعات ایرانیان	فصل پنجم قانون مدیریت خدمات کشوری
نهاد نرم	قوانین و مقررات	تدوین و تصویب قوانین و مقررات لازم برای توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش دولتی	تمام سیاست ها، آیین نامه ها، تصویب نامه ها، قوانین و مقررات، برنامه ها، مصوبات، بخشنامه ها، ضوابط، دستورالعمل ها
نهاد سخت	دفاتر پیشخوان	راه اندازی دفاتر پیشخوان دولت	بخشنامه در راستای اجرایی کردن آیین نامه ایجاد و بهره برداری از دفاتر پیشخوان
	کمیسیون توسعه دولت الکترونیکی	تشکیل کمیسیون توسعه دولت الکترونیکی	ماده 3 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی مبنی بر تشکیل کمیسیون توسعه دولت الکترونیکی
	تشکیل کارگروه	تشکیل کارگروه های توسعه خدمات الکترونیکی و کارگروه توسعه دولت الکترونیکی استان	ماده 5 و 6 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی مبنی بر تشکیل کارگروه های توسعه خدمات الکترونیکی در تمام دستگاه های اجرایی و کارگروه توسعه دولت الکترونیکی استان در استانداری ها
	واحد الکترونیکی	ایجاد واحدهای خدمات رسانی الکترونیکی	فصل پنجم قانون مدیریت خدمات کشوری
تأمین داده، اطلاعات و کاربرد (داده های حجیم، داده های باز)	مرکز ملی تبادلات الکترونیکی اطلاعات پایه و مرکز تبادل اطلاعات	ایجاد مرکز ملی تبادلات الکترونیکی اطلاعات پایه و بین دستگاهی و مرکز تبادل اطلاعات تخصصی خدمات	ماده 31 و 32 و 33 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی



واحد معنا	کد	مقوله	تم
	دستگاه‌های زیر مجموعه خوشه‌های 14 گانه	تخصصی	
ماده 8.9، 13 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	برنامه توسعه خدمات الکترونیک و تهیه شناسنامه خدمات و تخصیص شناسه پیگیری برای کلیه خدمات الکترونیک	خدمات الکترونیک و شناسنامه خدمات	
ماده 18 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	ضوابط تولید اطلاعات در دستگاه‌های اجرایی با رویکرد اطلاعات به منزله دارایی	تولید اطلاعات	
ماده 21 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	ویژگی‌های داده‌ها و اطلاعات پایه دولت	داده‌ها و اطلاعات	
ماده 23، 24، 25، 26 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	ایجاد منظومه ملی اطلاعات مکان‌محور (NSDI) برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و مدیریت در سطح ملی و تأمین نقشه‌های مبتنی بر سامانه اطلاعات جغرافیایی و تهیه لایه اطلاعات کاداستر کل کشور	منظومه ملی اطلاعات مکان‌محور، سامانه اطلاعات جغرافیایی و لایه اطلاعات کاداستر	
ماده 27 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	تهیه نشانی پستی تمام اماکن کشور بر مبنای روش نشانی‌دهی مبتنی بر اطلاعات مکان‌محور (GNAF)	نشانی‌دهی مبتنی بر اطلاعات مکان‌محور	
تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع آیین‌نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تحقق اقتصاد دانایی‌محور در راستای توسعه پایدار ملی	اقتصاد دانایی	
آیین‌نامه اختصاص شناسه ملی به تمام اشخاص حقوقی ایرانی	اختصاص شناسه ملی به تمام اشخاص	اقتصاد دیجیتال	
دستورالعمل ضوابط فنی به‌کارگیری کارت هوشمند ملی	به‌کارگیری کارت هوشمند ملی	اقتصاد هوشمند	اقتصاد دانش بنیان، اقتصاد دیجیتال، کارآفرینی و نوآوری
آیین‌نامه اجرایی ماده 19 قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوبه هیأت وزیران موضوع اجرای طرح‌های مشترک توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات با شرکت‌های خصوصی	طرح‌های توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات با شرکت‌های خصوصی	کارآفرینی و نوآوری	
ماده 33، 57 قانون برنامه چهارم	توسعه ارتباطات و فناوری اطلاعات	اقتصاد مبتنی بر دانایی	



واحد معنا	کد	مقوله	تم
توسعه	برای تحقق اقتصاد مبتنی بر دانایی		
سند راهبردی نظام جامع فناوری اطلاعات کشور	ایران برخوردار از جامعه‌های شبکه‌ای، دانش پایه، مشارکت پایدار مردم و موتور رشد مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در تمامی ابعاد جامعه جهت نیل به اهداف چشم‌انداز 1404	جامعه شبکه‌ای و دانش‌بنیان	
سند راهبردی جامعه اطلاعاتی ایران	دستیابی به قابلیت‌ها و ارزش‌های جامعه اطلاعاتی در راستای تحقق اهداف چشم‌اندازی	جامعه اطلاعاتی	
تبصره 96 ماده واحده قانون برنامه پنج‌ساله دوم توسعه	سیاست‌گذاری برای توسعه صنایع الکترونیک نظامی و غیرنظامی	سیاست‌گذاری	
بندهای 10 تا 12، 15 تا 18 و 25 سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری	چابک‌سازی، انعطاف‌پذیری، عدم تمرکز اداری، اثربخشی و کارایی فرایندها، توسعه نظام اداری الکترونیک و دانش بنیان، شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی به مردم و یکپارچه‌سازی اطلاعات	سیاست‌های کلان	
سیاست‌های کلی نظام در امور امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات، ابلاغی مقام معظم رهبری	سیاست‌های کلی امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات	سیاست‌های کلی	
دستورالعمل و ضوابط فنی بانک‌های اطلاعاتی و تبادل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات	تبادل و اشتراک اطلاعات و بانک‌های اطلاعاتی	افزایش شفافیت	حاکمیت / سیاست (کشودگی، شفافیت)
قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات و آیین‌نامه اجرایی آن	انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	افزایش شفافیت	
مصوبه هیأت وزیران موضوع هفت برنامه تحول اداری و مجموعه مصوبات 6-1 و 6-2 از 7 برنامه تحول اداری	برنامه‌های اصلاح فرایندها و توسعه فناوری اداری	سیاست‌های اداری	
مقررات و ضوابط شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای	شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای	اطلاع‌رسانی	
ماده 39 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	اطلاع‌رسانی شفاف به شهروندان	شفافیت	
تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع آیین‌نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به‌منظور گسترش کاربرد	توسعه فرهنگی و تقویت محیط و فضای هم‌افزایی ملی	توسعه فرهنگ فناوری اطلاعات و ارتباطات	اجتماع هوشمند(آگاهی و دانش، سواد



واحد معنا	کد	مقوله	تم
فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور			اطلاعاتی)
ماده 29 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	تأمین خدمات اطلاع‌رسانی الکترونیکی از طریق پنجره واحد تجاری ایران	اطلاع‌رسانی الکترونیکی	
بخشنامه آموزش مدیران، کارشناسان و کارکنان واحدهای فناوری اطلاعات دستگاه‌های اجرایی	افزایش سواد اطلاعاتی مدیران، کارشناسان و کارکنان واحدهای فناوری اطلاعات	سواد اطلاعاتی	
تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع آیین‌نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور	برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان دولت	افزایش دانش و سواد اطلاعاتی	
بخشنامه موضوع آموزش فناوری اطلاعات کارکنان دولت و بخشنامه موضوع دوره‌های فناوری اطلاعات	برگزاری دوره‌های آموزشی فناوری اطلاعات برای کارکنان دولت	سواد اطلاعاتی	
بخشنامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موضوع امتیازدهی به افراد در صورت ارائه گواهینامه‌های پایان دوره‌های مربوط به مهارت‌ها	تشویق برای افزایش دانش	دانش و اطلاعات	
ماده 16 آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی	فرهنگ‌سازی در استفاده مردم از خدمات دولت الکترونیک و آموزش در سطح ملی	افزایش سواد جامعه	
تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع آیین‌نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور	تأمین منابع و تسهیلات لازم برای توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	زیرساخت‌های حقوقی و مالی	زیرساخت‌ها(مالی و حقوقی)
ماده 1 بند ب قسمت 11 قانون برنامه سوم توسعه	تعیین و پیشنهاد منابع مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های تحول نظام اداری	منابع مالی	
تصویب‌نامه هیأت وزیران موضوع آیین‌نامه نحوه اجرای فعالیت‌های مشخص به منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات، ارتباطات کشور و مصوبه شورای عالی	تأمین منابع لازم برای توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات	زیرساخت‌های حقوقی و مالی	



واحد معنا	کد	مقوله	تم
اطلاع‌رسانی برنامه توسعه و کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران			
بخشنامه هزینه یک درصد از اعتبارات هزینه‌ای سال 1381 و ماده 45 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	استفاده از 1 درصد اعتبارات هزینه‌ای سال برای توسعه کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات و توسعه دولت الکترونیکی	منابع مالی	
شیوه‌نامه نحوه تأمین اعتبار پروژه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات روش مشارکت منابع در بخش دولتی در سال 83	تأمین اعتبار پروژه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات	تأمین منابع مالی	
بخشنامه موضوع الزام تمام دستگاه‌های اجرایی به استفاده از نشانی‌های اینترنتی با پسوند ir	الزام تمام دستگاه‌های اجرایی به استفاده از نشانی‌های اینترنتی با پسوند ir	زیرساخت حقوقی	
بخشنامه کمیسیون تخصصی اتوماسیون اداری در خصوص الزام دستگاه‌های اجرایی به رعایت ضوابط مربوط به محتوای جایگاه‌های اینترنتی و اعلام ضوابط پرداخت هزینه ایجاد آنها	الزام دستگاه‌های اجرایی به رعایت ضوابط مربوط به محتوای جایگاه‌های اینترنتی و اعلام ضوابط پرداخت هزینه ایجاد آنها	زیرساخت حقوقی	
بخشنامه موضوع ایجاد هماهنگی در استقرار سیستم‌های مکانیزه در زمینه فرایندهای عمومی دستگاه‌های اجرایی، ضوابط و ویژگی‌های مورد انتظار سیستم‌های کارکنان و تشکیلات، سیستم عمرانی و سیستم دبیرخانه	الزام دستگاه‌های اجرایی به رعایت ضوابط مربوط به ایجاد سیستم‌ها	زیرساخت حقوقی	
بخشنامه‌های موضوع ضوابط و ویژگی‌های مورد انتظار سیستم اموال و دارایی‌های ثابت، سیستم انبار، سیستم نقلیه، سیستم تعمیر و نگهداری تأسیسات، تجهیزات و ماشین‌آلات	الزام دستگاه‌های اجرایی به رعایت ضوابط مربوط به ایجاد سیستم‌ها	زیرساخت حقوقی	
بخشنامه موضوع ضوابط مربوط به تعیین صلاحیت مؤسسات و مراکز آموزشی غیردولتی	ضوابط تعیین صلاحیت مؤسسات و مراکز آموزشی غیردولتی	زیرساخت حقوقی	
تبصره 96 ماده واحده قانون	سرمایه‌گذاری‌های متمرکز و هماهنگ	منابع مالی	



واحد معنا	کد	مقوله	تم
برنامه پنجساله دوم توسعه	در صنایع الکترونیک نظامی و غیرنظامی		
تبصره 40 قانون برنامه پنجساله اول توسعه	مکلف کردن دولت به کاهش مراجعه‌های حضوری شهروندان	زیرساخت حقوقی	
ماده 14 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	تأمین و تخصیص اعتبارات لازم برای طرح‌ها و پروژه‌های توسعه دولت الکترونیکی	منابع مالی	
ماده 17، 20، 45 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	معیارهای ارزیابی کیفی خدمات الکترونیکی برای افزایش رضایت شهروندان	زیرساخت حقوقی	
ماده 20 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	کارگروه حقوقی فاوا برای تفتیح کلیه قوانین و مقررات حوزه فاوا	زیرساخت حقوقی	
ماده 48 قانون برنامه پنجم توسعه	توسعه مراکز صدور گواهی الکترونیکی و کاربرد امضای الکترونیکی برای اصالت بخشیدن به اسناد الکترونیکی و کاهش اسناد کاغذی	اصالت بخشیدن به اسناد الکترونیکی و کاهش اسناد کاغذی	محیط هوشمند (فناوری‌های دوستدار محیط، حفظ منابع طبیعی با فناوری اطلاعات)
ماده 35 نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی	اجازه پاسخ‌گویی الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی به تمام درخواست‌های الکترونیکی	پاسخ‌گویی الکترونیکی	

نتایج تحلیل محتوای کیفی اسناد مرتبط با توسعه دولت الکترونیک نشان می‌دهد که سیاست‌ها، قوانین و مقررات مرتبط، هر هشت حوزه فناوری، نهاد، تأمین داده و اطلاعات، اقتصاد هوشمند، حاکمیت/سیاست، اجتماع هوشمند، زیرساخت‌های مالی و حقوقی و محیط هوشمند را پوشش می‌دهد، اما بیشتر این اسناد حوزه‌های فناوری، نهاد و زیرساخت‌ها را مورد هدف قرار داده‌اند. خوشبختانه بعد فناوری (نرم‌افزار، سخت‌افزار و شبکه) بیشترین توجه را از منظر سیاست‌ها و قوانین مرتبط به خود جلب کرده است. ایجاد پورتال‌ها، تأمین نرم‌افزارهای مورد نیاز، تأمین سخت‌افزارها و ایجاد شبکه‌ها و سیستم‌های اتوماسیون اداری در مرکز توجه بیشتر قوانین و مقررات بوده‌اند. از منظر بعد نهادها (نهادهای نرم و سخت) تمام سیاست‌ها، آیین‌نامه‌ها، مصوبات و قوانین و مقررات بررسی شده جزو نهادهای نرم محسوب می‌شوند. ایجاد سه نهاد کمیسیون توسعه دولت الکترونیکی، تشکیل کارگروه‌های توسعه دولت الکترونیکی در سازمان‌ها و دفاتر پیشخوان، مهم‌ترین نهادهای سختی هستند که در این زمینه تشکیل شده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، استفاده از داده‌های حجیم و برنامه‌ریزی برای



داده‌های باز در اسناد بالادستی کشور و قوانین و مقررات مربوط کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و به احتمال زیاد یکی از دلایل کم‌توجهی به این مباحث، جدید بودن آن می‌باشد که در چند سال اخیر مطرح و به آن توجه شده است. بنابراین توجه به این بعد برای تحقق دولت هوشمند باید در سیاست‌ها و قوانین و مقررات آینده کشور مد نظر قرار گیرد. بیشتر اسناد بالادستی کشور به‌خصوص سند راهبردی نظام جامع فناوری اطلاعات و سند راهبردی جامعه اطلاعاتی ایران تحقق اقتصاد دانش‌بنیان، دیجیتال، شبکه‌ای و کارآفرین را هدف قرار داده‌اند. از این رو راهبردهای این اسناد نیز مسیر تحقق چنین اقتصادی را هموار می‌کنند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های دولت هوشمند، گشودگی و شفافیت آن می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که تمامی آحاد جامعه بتوانند به روش‌های مختلف به همه اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشند. اما به نظر می‌رسد که سیاست‌ها، قوانین و مقررات مربوط به افزایش شفافیت و گشودگی کفایت لازم را ندارند و حتی برخی از این سیاست‌ها نیاز به ضمانت اجرایی بهتری دارند. همچنین اشاعه قوانین مرتبط به این حوزه مانند قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات و ایجاد سازوکارهای مناسب برای اجرای صحیح این قوانین می‌تواند مسیر ایجاد شفافیت و گشودگی را هموارتر سازد. تحقق دولت هوشمند بدون وجود جامعه‌ای که سواد اطلاعاتی لازم را دارا بوده و پویایی لازم را برای کسب دانش روز داشته باشد، امکانپذیر نیست. بنابراین فرهنگ‌سازی و تدوین سیاست‌های مربوط به ایجاد چنین فرهنگی هم در سطح عمومی و هم در سطح سازمانی کمک شایانی به این امر خواهد نمود. در زمینه زیرساخت‌های حقوقی و مالی خوشبختانه تدابیر لازم اتخاذ شده است و الزام دستگاه‌ها به رعایت برخی ضوابط، مسیر تحقق دولت الکترونیک را هموارتر ساخته است، اما اختصاص منابع مالی لازم برای فعالیت‌های دولت الکترونیک از ضرورت‌ها است که در نقشه راه دولت الکترونیک مورد توجه قرار گرفته است و اختصاص ردیف بودجه مجزا برای این فعالیت‌ها که در نقشه راه دولت الکترونیک عنوان شده است می‌تواند تأثیرات چشم‌گیری در آینده دولت هوشمند در ایران داشته باشد. یکی دیگر از جنبه‌هایی که برای تحقق دولت هوشمند باید مد نظر قرار گیرد، محیط هوشمند می‌باشد که متأسفانه یکی از نقاط ضعفی که در کشور در این زمینه وجود دارد، کمبود سیاست‌ها، قوانین و مقررات مربوط به حفظ محیط‌زیست می‌باشد که توجه به این موضوع اهمیت بسیاری دارد، زیرا شرط تحقق دولت هوشمند، دولت سبز است



که این امر تنها از راه ترویج استفاده از فناوری‌های دوستدار محیط‌زیست بین دستگاه‌های دولتی و اشاعه کاربرد فناوری اطلاعات در همه سطوح، کاهش استفاده از اسناد کاغذی، استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر در دولت و سایر روش‌ها تحقق پیدا می‌کند.

## 5- نتیجه‌گیری

این پژوهش به یکی از مهم‌ترین مباحثی که به‌تازگی مطرح شده است، تحت عنوان دولت هوشمند پرداخته است. تحولات سریع فناورانه و نوآوری‌ها، همه ابعاد زندگی انسان‌ها را تحت تأثیر قرار داده‌اند. فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات یکی از تأثیرگذارترین این فناوری‌ها هستند که به‌عنوان یک فناوری عام یا ژنریک، حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و مدیریتی را متحول کرده است. یکی از مباحث جدیدی که با توسعه این فناوری‌ها شکل گرفته است، بحث دولت الکترونیک می‌باشد که محور اصلی آن استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای انجام امور دولتی و ارائه خدمات به شهروندان می‌باشد. اما خود مبحث دولت الکترونیک نیز نسل‌های مختلفی دارد که هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند. نسل اول دولت الکترونیک اطلاعاتی‌سازی نامیده می‌شود که هدف عمده در این نسل، استفاده از فناوری اطلاعات برای انجام فعالیت‌های دولتی و ارائه اطلاعات لازم به شهروندان به صورت الکترونیکی و به صورت یک طرفه، از سمت دولت به شهروندان، البته به‌طور محدود می‌باشد. نسل دوم انتقال الکترونیکی نامیده شده است که در آن، تعداد بیشتری از تبادلات و تراکنش‌های دولتی به صورت الکترونیکی انجام می‌شود و بازخوردهای محدودی از شهروندان درباره نحوه ارائه خدمات دولتی اخذ می‌شود. دولت باز، ویژگی بارز نسل دوم دولت الکترونیکی می‌باشد. اما نسل سوم دولت الکترونیکی که دولت هوشمند نامیده شده است، دولتی است که به مشارکت فعال شهروندان در امور دولتی اهمیت زیادی می‌دهد و سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های دولت مبتنی بر نظرات شهروندان است. ارائه خدمات شخصی‌سازی شده، گشودگی بنیادین یا کاملاً باز و تعامل‌پذیر از ویژگی‌های بارز دولت هوشمند محسوب می‌شود. گرچه بیشتر کشورها فعالیت‌های دولت هوشمند را آغاز کرده‌اند اما هر یک به لحاظ سرعت و میزان توسعه‌یافتگی خود، جایگاه متفاوتی در این حوزه دارند. برای



نمونه کره جنوبی یکی از موفق‌ترین کشورها در این حوزه است که در حال حاضر با اتخاذ سیاست‌ها و برنامه‌های مختلف در حال گذر از نسل دوم دولت الکترونیک به سمت نسل سوم، یعنی دولت هوشمند می‌باشد. سایر کشورها نیز مانند کانادا، ایالات متحده، انگلستان، استرالیا، جنوبی، هند، دویی و غیره نیز برنامه‌های مختلفی را برای این منظور در پیش گرفته‌اند.

این مقاله با هدف شناسایی نیازها و الزام‌های استقرار دولت هوشمند، نخست پس از بررسی سیستماتیک پیشینه پژوهش و استخراج ویژگی‌ها و چارچوب‌های مختلف دولت هوشمند و بهره‌گیری از نظرات ارزشمند متخصصان این حوزه در کشور، به ارائه چارچوب جامعی برای تحقق دولت هوشمند پرداخت و چارچوب پیشنهادی متشکل از دو لایه و هشت مؤلفه است که شهروندان در هسته مرکزی آن قرار دارند. سه مؤلفه فناوری، تأمین داده و کاربرد و نهادها در لایه اول، تعامل مستقیمی با شهروندان دارند، از این رو در لایه اول قرار گرفته‌اند. پنج مؤلفه حاکمیت/سیاست، اقتصاد هوشمند، اجتماع هوشمند، محیط هوشمند و زیرساخت‌ها که در لایه دوم قرار گرفته‌اند، گرچه تعامل مستقیمی با شهروندان ندارند، اما به‌طور غیرمستقیم، نحوه ارائه خدمات و انجام امور را تحت تأثیر قرار می‌دهند و وجود آنها پیشنهاد تحقق دولت هوشمند محسوب می‌شود. چارچوب ارائه شده در این پژوهش، ابعاد مختلفی را که دولت‌ها باید در فعالیت‌ها و برنامه‌های خود برای تحقق و استقرار دولت هوشمند مدنظر قرار دهند، مشخص کرده است. سعی شده است تا با شناسایی ابعاد مختلف، چارچوب جامعی ارائه شود به‌طوری که بتواند مبنای برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های دولتی قرار بگیرد. اما آنچه در دولت هوشمند نیازمند بذل توجه ویژه است، بحث امنیت و رعایت حریم خصوصی به دلیل گشودگی بنیادین دولت، استفاده از فناوری‌های به‌روز، تنظیم قوانین و مقررات حمایتی، تقویت نظام مالکیت فکری، برقراری تعاملات و ارتباطات با سایر حوزه‌ها در کشور و افزایش دانش و آگاهی مردم می‌باشد.

با فعالیت‌هایی که در کشور برای تحقق دولت الکترونیکی صورت گرفته است می‌توان پی برد که در حال حاضر کشور ما در حال گذار از نسل اول دولت الکترونیکی، یعنی اطلاعاتی‌سازی به سمت نسل دوم، یعنی انتقال الکترونیکی می‌باشد. گرچه به نظر می‌رسد که فاصله زیادی تا رسیدن به نسل سوم، یعنی دولت هوشمند داریم اما خوشبختانه سیاست‌ها و



قوانینی که در سال‌های اخیر در این زمینه اتخاذ و تدوین شده است می‌توانند زمینه لازم را برای تحقق نسل سوم فراهم آورند گرچه در برخی حوزه‌ها کمبود سیاست‌ها و قوانین احساس می‌شود اما امید است تا نتایج این پژوهش و سایر پژوهش‌های مشابه بتواند توجه سیاست‌گذاران را به این موارد جلب کند. البته شایان ذکر است که تنها اتخاذ سیاست‌ها و قانون‌گذاری نمی‌تواند به‌تنهایی در این زمینه تأثیرگذار باشد بلکه اجرای صحیح این سیاست‌ها و قوانین از طریق تعریف ضمانت‌اجرائی مناسب و نظارت بر حسن اجرای آنها نیز نقش مهمی در این زمینه دارد. براساس چارچوبی که برای دولت هوشمند ارائه شد، تحقق آن تنها به یک حوزه خاص محدود نمی‌شود بلکه تحقق چنین دولتی نیازمند همکاری تمامی آحاد جامعه، همه نهادها و روابط و تعاملات مناسب آنها می‌باشد. راهکارها و توصیه‌های سیاستی که حاصل بررسی سیاست‌ها و برنامه‌های کشور در حوزه دولت الکترونیک می‌باشد و می‌تواند زمینه لازم برای تحقق دولت هوشمند را فراهم کند، به شرح زیر می‌باشد:

- طراحی معماری مرجع توسعه دولت هوشمند در کشور و تدوین سیاست‌ها، قوانین و مقررات در راستای آن؛
- تعریف طرح‌های دولت هوشمند در کشور با توجه به جایگاه آن در معماری مرجع توسعه دولت هوشمند؛
- برگزاری همایش‌ها و نشست‌های مختلف در زمینه داده‌های حجیم و کاربردهای آن به‌منظور آشنایی با مفهوم و گسترش کاربرد آن در کشور؛
- فرهنگ‌سازی و طراحی برنامه‌هایی به‌منظور ارتقای آگاهی و دانش جامعه، اشاعه فرهنگ تسهیم دانش و ترغیب تمامی سطوح جامعه به استفاده از فناوری‌های روز برای انجام فعالیت‌های خود از طریق افزایش دسترسی‌پذیری و کاهش هزینه‌های این فناوری‌ها؛
- افزایش شفافیت اطلاعات از طریق اتخاذ سیاست‌های مناسب و پایش اجرای این سیاست‌ها و فراهم کردن بستر لازم برای اجرای مناسب سیاست‌های پیشین در این حوزه در کشور؛
- افزایش تسهیم دانش و اطلاعات میان دستگاه‌های دولتی و نیز میان دولت و شهروندان و کسب‌وکار از طریق فراهم کردن بستر لازم برای تبادل اطلاعاتی و از طریق کانال‌های مختلف مانند تلفن همراه به‌منظور ارتقای گشودگی؛



- لحاظ کردن ابعاد مربوط به حفظ محیط زیست و توسعه پایدار در سیاست‌ها، قوانین و مقررات مربوط به توسعه دولت الکترونیک و نیز سایر قوانین در کشور؛
- تأمین زیرساخت‌های لازم برای افزایش امنیت اطلاعات، حفظ محرمانه بودن و حفظ حریم شخصی افراد؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان دولت و شهروندان برای افزایش دانش آنها در زمینه فناوری اطلاعات و رویکردهای جدید آن؛
- تخصیص بودجه مناسب برای توسعه دولت الکترونیک و دولت هوشمند در کشور و هدفمند کردن فرایند تخصیص بودجه.

## 6- منابع

- [1] شاهپری علیرضا (1388) دولت الکترونیکی و بهبود خدمات‌رسانی به شهروندان، کنفرانس بین‌المللی سازمان منطقه‌ای شرقی برای اداره امور عمومی (EROPA).
- [2] سرداری احمد (1388) «فرایند شکل‌گیری دولت الکترونیکی و راهبردهای آینده‌نگاری در ایران»، چشم‌انداز مدیریت، 30، صص 181-200.
- [3] Gil-Garcia J.R., Helbig N., Ojo A. (2014) "Being smart: emerging technologies and innovation in the public sector", *Government Information Quarterly* 31, pp. 11-18.
- [4] Di Maio A. (2012) "Smart government: Sustainable, affordable, innovative", *Worldwide Government Solutions Forum*.
- [5] Mohd Zahiri N. (2013) "Getting to the next level of smart government", *MAMPU (The Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit)*.
- [6] Rubel T. (2015) Smart government: Creating more effective information and services Available at: [http:// www.govdelivery. Com /pdfs/ IDC\\_govt\\_insights\\_Thom\\_Rubel.pdf](http://www.govdelivery.com/pdfs/IDC_govt_insights_Thom_Rubel.pdf).
- [7] IDC Government Insights (2011) Government Information and Services Survey.

- [8] M.Awoleye O., Ojuloge B., O. Llori M. (2014) "Web application vulnerability assessment and policy direction towards a secure smart government", *Government Information Quarterly*, Vol. 31, 2014, pp.118-125.
- [9] Scholl H.J., Scholl, M.C. (2014) Smart governance: A road map for research and practice. In iConference 2014 Proceedings, pp.163–176, [http:// dx. doi. org/ 10.9776/14060](http://dx.doi.org/10.9776/14060).
- [10] Willke H. (2007) *Smart governance: Governing the global knowledge society*, Campus Verlag.
- [11] Bingham L.B., Nabatchi T., O'Leary R. (2005) "The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government", *Public Administration Review*, 65(5), pp. 547–558.
- [12] Obama B. (2009)"Transparency and open government", (Memorandum for the heads of executive departments and agencies), Presidential Documents, 74 (15), pp. 4685-4686, Washington, USA : Federal Register.
- [13] Jiménez C. E., Gascó M. (2012) "Open government: Search for new conditions of transparency and accountability", *17<sup>th</sup> International Conference on government and public administration reform*, India.
- [14] Jiménez C.E. (2013) "Smart Governance: An approach to smart governance", *Perspective Journal*.
- [15] K.Bhatti Z., Kusek J., Verheijen T. (2015) *Smart government solutions from south Asia*, The World Bank.
- [16] E4all, from e-Government to smart government (2013) *The official magazine of Dubai e-Government Department*, Issue 116.
- [17] Harsh A., Ichalkaranje N. (2014) *Transforming e-government to smart government: A South Australian perspective*.
- [18] Jimenez Gomez C., Falcone F., Solanas A., Puyosa H., Zoughbi S., Gonzalez F. (2014) "Handbook of Research on democratic strategies and citizen-centered E-government services", Edited by Dolicanin, C., Kajan, E., Randjelovic, D., Stojanovic, B.: chapter Smart government opportunities and challenges in the development of smart cities, *An IT and Public Organization Approach*, p. 389.



- [19] Petrov, O. (2011) Next generation e-government: transformation into open government, ICT@The World Bank, E-Democracy Conference, Ohrid, Macedonia.
- [20] Giffinger R., Fertner C., Kramar H., Kalasek R. (2007) Pichler-Milanović, N., Meijers E., Smart cities: Ranking of european medium-sized cities, Vienna, Austria: Centre of Regional Science (SRF (Vienna University of Technology, Available from [http://www.smart-cities.eu/download/smart\\_cities\\_final\\_report.pdf](http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf).
- [21] Krippendorff K., *Content analysis – an introduction to its methodology*, Sage, 2004.
- [22] Washburn D., Sindhu U., Balaouras S., Dines R. A., Hayes N. M., Nelson L. E. (2010) "Helping CIOs Understand "Smart City" Initiatives: Defining the Smart City, Its Drivers, and the Role of the CIO. Cambridge, MA: Forrester Research, Inc. Available from [http://public.dhe.ibm.com/partnerworld/pub/smb/smarterplanet/forr\\_help\\_cios\\_und\\_smart\\_city\\_initiatives.pdf](http://public.dhe.ibm.com/partnerworld/pub/smb/smarterplanet/forr_help_cios_und_smart_city_initiatives.pdf), 2010.
- [23] Odendaal N.(2003) "Information and communication technology and local governance: Understanding the difference between cities in developed and emerging economies", *Computers, Environment and Urban Systems*, 27(6), pp. 585-607.
- [24] Lynn L. E., Heinrich C. J., Hill C. J. (2000) "Studying governance and public management: Challenges and prospects", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), 233-262.
- [25] Mooij J. (2003)"Smart governance? Politics in the policy process in Andhra Pradesh", India. ODI Working Papers, 228. Available from <http://www.odi.org.uk/resources/download/1793.pdf>.
- [26] Chourabi H., Nam T., Walker S., Gil-García J. R., Mellouli S., Nahon K. & et al (2012) Understanding smart cities: An integrative framework. 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 2289-2297, Hawaii: IEEE.



- [27] Giffinger R., Kramar H., Haindl G. (2008) "The role of rankings in growing city competition", In *Proceedings of the 11th European Urban Research Association (EURA) Conference*, Milan, Italy, October, Available from [http://publik.tuwien.ac.at/files/PubDat\\_167218.pdf](http://publik.tuwien.ac.at/files/PubDat_167218.pdf), 2008.
- [28] جهانگرد نصرالله، سلجوقی خسرو (1383) «مجموعه قوانین و مقررات فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران»، دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی، بهمن ماه 1383.
- [29] سند راهبردی جامعه اطلاعاتی ایران، دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی، 1388.
- [30] سند راهبردی نظام جامع فناوری اطلاعات کشور، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، 1386.
- [31] قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات، 1388.
- [32] قانون برنامه پنجساله اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، 1368.
- [33] قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران، 1389.
- [34] قانون برنامه پنجساله چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، 1384.
- [35] قانون برنامه پنجساله دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، 1373.
- [36] قانون برنامه پنجساله سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، 1379.
- [37] قانون مدیریت خدمات کشوری، 1386.
- [38] نقشه راه اصلاح فرایندهای سازمانی، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، 1393.
- [39] نقشه راه توسعه دولت الکترونیکی، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و سازمان فناوری اطلاعات 1393
- [40] European Union. Decision Num. 922/2009/EC of the European Parliament and the Council of 16 September 2009 on interoperability solutions for European public administrations (ISA). Official Journal of the European Union (L 260), 20-27. Strasbourg, European Union, 2009.

## طراحی و آزمون الگویی از پیامدهای سازمانی رهبری اخلاقی

مرجان شمسی<sup>1\*</sup>، عبدالزهرا نعیمی<sup>2</sup>، محمد منتخب یگانه<sup>3</sup>، سلماز هزاریان<sup>4</sup>

- 1- کارشناس ارشد، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران
- 2- دانشیار، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
- 3- کارشناس ارشد، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران
- 4- کارشناس ارشد، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهیدچمران اهواز، اهواز، ایران

پذیرش: 1394/10/30

دریافت: 1393/8/9

### چکیده

امروزه رهبری اخلاقی از منظر تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان‌های دانش‌پایه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از طرفی هویت سازمانی و اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی، فرایند تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر عملکرد این سازمان‌ها را شدت می‌بخشند. از این رو هدف از پژوهش حاضر، بررسی یک الگوی پیشنهادی است که در آن تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی با میانجی‌گری هویت سازمانی و اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. شرکت‌کنندگان در پژوهش 204 نفر بودند که از میان کارمندان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، تروینو و هریسون (2005)، پرسشنامه عملکرد شغلی ویلیامز و اندرسون (1991)، مقیاس هویت



سازمانی کرینر و آشقورث (2004)، پرسشنامه اعتماد سازمانی اسکورمن و بارلینگر (2006) و مقیاس خلاقیت سازمانی گنسن و ویتز (1996) بودند. برای ارزیابی الگوی پیشنهادی و آزمون اثرهای واسطه‌ای از تحلیل معادلات ساختاری و روش بوت استراپ استفاده گردید. یافته‌ها بیانگر تطابق و برازش الگوی پیشنهادی با داده‌های واقعی بودند. در مدل تأیید شده، رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و نیز با میانجی‌گری هویت سازمانی و اعتماد سازمانی بر عملکرد تکلیفی و با میانجی‌گری هویت سازمانی بر خلاقیت سازمانی تأثیرگذار بود. براساس یافته‌های به‌دست آمده پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی، سازمان‌ها شرایطی را برای افزایش رهبری اخلاقی، هویت سازمانی و اعتماد سازمانی فراهم آورند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاقی، هویت سازمانی، اعتماد سازمانی، خلاقیت سازمانی، عملکرد تکلیفی.

## 1- مقدمه

محیط‌های سازمانی جدید که با ویژگی‌های پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرهای شتابان همراه‌اند، نیازمند نیروهای انسانی انعطاف‌پذیر، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر، قابل‌اعتماد، طالب ابتکار و مشارکتی می‌باشند [1، ص 22]. در این میان تنها رهبری کارآمد است که می‌تواند افراد را برای انجام اقدامات مورد نیاز برای تغییر در سازمان برانگیزد. رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است.

در سال‌های اخیر، دیدگاه‌های مهمی در رهبری مطرح شده است. این موارد شامل نقش هوش هیجانی، اثربخشی رهبری، مسائل اخلاقی در رهبری و ضرورت تعدیل روش‌های رهبری براساس تفاوت‌های فرهنگی است، اما به‌صورت ویژه‌تر موضوع رهبری و اخلاق توجه بسیار کمی را به خود معطوف داشته است. تنها در سال‌های اخیر، اخلاق‌شناسان و محققان رهبری، بررسی مفهوم اخلاق در رهبری را آغاز کرده‌اند [2، ص 218]. در واقع رهبری اخلاقی در دهه‌های پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شد و به‌تازگی توسط تعدادی از محققان مدیریت و رفتار سازمانی با توجه به تأثیر آن روی بازده افراد و سازمان‌ها موردتوجه قرار گرفت [3، ص 19].

## 2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### 2-1- رهبری اخلاقی

براون، تروینو و هریسون (2005)، رهبری اخلاقی را به صورت نمایش رفتار مناسب و به شکل هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. رهبری اخلاقی از دیدگاه یادگیری اجتماعی عبارت از نشان دادن سلوک و رفتار هنجاری از طریق اقدام‌های شخصی و بین فردی و ارتقای این سلوک و رفتارهای هنجاری اخلاق‌مداری از طریق روابط دوطرفه، شیوه‌های پاداش و تنبیه و توجه به اصول و ارزش‌های اخلاقی هنگام تصمیم‌گیری است [4 صص 118-120]. رفتارهای هنجاری در حوزه رهبری اخلاقی از دیدگاه مورد تأکید در تعریف بالا بر مشخصه‌هایی نظیر صداقت، اعتمادپذیری، انصاف، توجه و مراقبت مبتنی است. از دیدگاه برنز، رهبری اخلاقی از قدرت فراتر می‌رود و رابطه بین رهبر و پیروان بر پایه آرزوها، تمایلات و نیازهای متقابل طرفین گذارده می‌شود. از دیدگاه او اگر رهبری از ویژگی‌های برجسته خود چون فرهمندی استفاده نماید و افراد را به زور متقاعد سازد، نمی‌تواند شاخص یا معیاری برای ارزیابی و قضاوت درباره رهبری موفق یا مؤثر ارائه دهد [5، ص 56]. فریمن و استوارت (2006) اذعان می‌دارند رهبر اخلاقی فردی است که از یک شخصیت قوی برخوردار است. آنها ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و اهداف سازمانی خود را از طریق یک‌سری ایده‌آل‌های اخلاقی ترسیم می‌کنند و اهداف سازمان را با ویژگی‌های درونی کارکنان مرتبط می‌سازند [6، ص 8]. شواهد نشان می‌دهند رهبرانی که اثربخشی بالایی دارند، به ارزش‌های اخلاقی پایبند هستند. این رهبران از طریق رفتارهای منصفانه با کارکنان خود، آنها را ترغیب به بهبود عملکرد و تمایل به نوآوری و خلاقیت می‌کنند. در واقع یکی از متغیرهایی که با توجه به پیشینه پژوهش حاضر می‌تواند از رهبری اخلاقی تأثیر پذیرد، عملکرد تکلیفی است.

### 2-2- عملکرد تکلیفی

بورمن و موتوویدلو<sup>1</sup> (1993)، رفتار کارکنان را به دو دسته بزرگ تقسیم می‌کنند: عملکرد تکلیفی و عملکرد زمینه‌ای [7، ص 99]. عملکرد تکلیفی به عنوان کل ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از

1. Borman & Motowidlo



رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مجزا انجام می‌دهند، تعریف می‌شود [8]، ص 41]. گرانت و ورسیونسکی (2010) بیان می‌کنند که عملکرد تکلیفی میزان اثرگذاری رفتارهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است [9، ص 108]. روتاندو و ساکت (2002) نیز عملکرد تکلیفی را مجموعه رفتارها و اعمالی می‌دانند که تحت کنترل فرد بوده و در دستیابی به اهداف سازمان نقش دارند [10، ص 66]. عملکرد تکلیفی به‌عنوان مجموعه رفتارهایی که به اهداف یا واحد سازمانی که فرد در آن کار می‌کند، مرتبط هستند و تعریف می‌شود. این رفتارها می‌توانند به شکل عملکرد تکلیفی مورد نیاز برای موقعیتی خاص باشند یا به شکل رفتارهای کلی که برای سازمان به‌عنوان یک کل هم مفید و هم مضر باشند. چنین رفتارهایی با اثربخشی و مزیت‌های نهایی سازمان ارتباط دارند [11، ص 72].

## 2-3- خلاقیت سازمانی

سویتمن، لوتانز، آوی و لوتانز (2011) خلاقیت سازمانی را ایجاد ایده‌های تازه برای تغییر در محصولات، خدمات، فرایندها و به‌منظور دستیابی بهتر به اهداف سازمانی تعریف کرده‌اند [12، ص 6]. دیدگاه‌های جدید خلاقیت سازمانی، تمرکز گسترده‌ای بر پیامدها یا تولیدات خلاق (محصول و خدمات) دارند. به‌طور کلی، محصول خلاق به‌عنوان چیزی که هم بدیع و تازه بوده و هم به‌طور بالقوه برای سازمان مفید و کاربردی است، تعریف می‌شود [13؛ 14؛ 15]. شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که نشان می‌دهند خلاقیت کارکنان با نوآوری سازمانی، عملکرد شغلی، اثربخشی و بقای سازمانی به‌طور اساسی در ارتباط است [13؛ 15؛ 16].

## 2-4- هویت سازمانی

هویت سازمانی<sup>1</sup> ادراکی است از یکی بودن با سازمان یا احساس تعلق به سازمان و تصور فرد از اینکه عضوی از سازمان است [17، ص 46]. پرات (1998) معتقد است هویت سازمانی تلفیقی از باورهای فرد درباره سازمان است که به هویت فرد بر می‌گردد و می‌تواند نتیجه‌ای از تغییرات فرد برای شبیه شدن به سازمان باشد [18، ص 13]. مطالعات فراوانی به بررسی آثار

---

1. Organizational identification



سازمانی هویت سازمانی پرداخته‌اند. بسیاری از پژوهش‌ها گویای تأثیرپذیری هویت سازمانی از عواملی چون رفتار رهبر [19]، عدالت سازمانی، اعتماد و اخلاق سازمانی است [2019]؛ 21:22؛ 23].

## 2-5- اعتماد سازمانی

اعتماد<sup>1</sup> یکی از موضوعات مهم در روابط سازمانی است [24، ص 2295]. پژوهش‌ها نشان داده‌اند اعتماد عاملی کلیدی در یادگیری انعطاف‌پذیری و نوآوری است که برای موفقیت سازمان‌ها ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد [25، ص 2295]. یکی از اولین تعاریف در زمینه اعتماد توسط دیوتچ (1985) مطرح شده است که اعتماد را به‌عنوان «انتظارات غیرعقلانی از پیامدهای یک واقعه غیرقطعی» تعریف کرده است [26، ص 268]. سه نوع اعتماد در سازمان شناسایی شده است که عبارتند از:

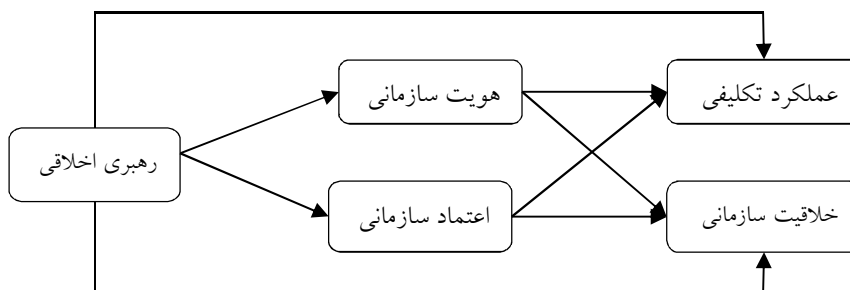
1- اعتماد سازمانی؛

2- اعتماد استراتژیکی؛ و

3- اعتماد فردی.

اعتماد سازمانی - که در این پژوهش مورد بحث می‌باشد - عبارت است از اعتمادی که به‌موجب آن خط‌مشی‌های سازمان آنگونه که بیان شده است، به‌طور منصفانه اداره و انجام خواهد شد. اعتماد استراتژیکی عبارت است از اعتماد به اینکه رسالت و استراتژی سازمان، توانایی رسیدن به موفقیت را دارد. اعتماد فردی، اعتمادی است که زیردستان به مدیران خود دارند و میزان ادراک آنها به‌عنوان افرادی بی‌طرف و منصف [27، صص 25-29]. روسو، سینکین، بارت و کامیرر (1998) اعتماد سازمانی را به‌عنوان حالتی روان‌شناختی حاوی قصد و عزم یک فرد در پذیرش و تکیه کردن بر انتظارات، توجهات مثبت یا رفتارهای دیگران تعریف نموده‌اند. این محققان بیان کرده‌اند که اعتماد شامل دو بعد اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی می‌باشد. اعتماد شناختی مربوط به عقاید فرد در مورد ویژگی‌ها و نیت دیگران می‌شود و اعتماد عاطفی از پیوند شخصی با طرف مقابل ناشی می‌شود [28، صص 396-398].

براساس ضرورتی که در خصوص تأثیر رهبری اخلاقی در بافت سازمانی احساس می‌شود، در تحقیق حاضر الگویی از اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی با لحاظ کردن هویت سازمانی و اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی‌گر طراحی شده است که در شکل 1 مشاهده می‌شود.



شکل 1 الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، روابط میان متغیرهای پیشنهادی، میانجی‌گر و پیامد

### 3- روش تحقیق

#### 3-1- جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر تمام کارمندان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان بودند. نمونه شامل 204 کارمند است که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. این نمونه به‌تناسب جمعیت هر واحد انتخاب شده‌اند. میانگین سنی نمونه تحقیق 34 سال است که 18/5 درصد آنها را زنان و 81/5 درصد آنها را مردان تشکیل می‌دهند.

#### 3-2- ابزار تحقیق

در این پژوهش از 5 پرسشنامه استفاده شد که در زیر معرفی می‌شوند.

##### 3-2-1- پرسشنامه رهبری اخلاقی

در پژوهش حاضر برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، تروینو و هریسون (2005) استفاده شد. این پرسشنامه شامل 10 ماده است و جنبه‌های مختلف ابعاد



رهبری اخلاقی از قبیل برقراری ارتباط منطبق با اصول اخلاقی، رسیدگی به تخلفات اخلاقی زیردستان و برخورد منصفانه با زیردستان را می‌سنجد. این پرسشنامه یک نمره کل ارائه می‌دهد و بر مبنای لیکرت 5 درجه‌ای از کاملاً مخالف (1) تا کاملاً موافق (5) نمره‌گذاری شده است. براون و همکاران (2005) آلفای کرونباخ این پرسشنامه را برای سنجش پایایی آن 0/92 گزارش کردند [29، صص 117-134]. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر 0/84 محاسبه گردید. شاخص‌های برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، به ترتیب برابر با 0/90 و 0/07 گردیدند که نشان می‌دهند روایی در حد قابل قبولی می‌باشند.

### 3-2-2- پرسشنامه عملکرد تکلیفی

برای سنجش عملکرد تکلیفی از پرسشنامه عملکرد شغلی ویلیامز و اندرسون (1991) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای سه خرده مقیاس عملکرد تکلیفی، رفتار مدنی معطوف به فرد و رفتار مدنی معطوف به سازمان است. در این پژوهش از خرده مقیاس عملکرد تکلیفی که شامل 7 ماده می‌باشد، استفاده شده است. پاسخ‌ها روی مقیاس 5 درجه‌ای، از کاملاً مخالفم (1) تا کاملاً موافقم (5) مشخص می‌شوند. ویلیامز و اندرسون (1991) ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه را به ترتیب 0/8 تا 0/94 برای عملکرد تکلیفی گزارش کرده‌اند [30، صص 601-617]. اسماعیلی (1389) پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب 0/51 و 0/47 به دست آورده است. همچنین این پژوهشگر اعتبار ملاکی پرسشنامه را از طریق همبستگی با پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (1992) 0/55 به دست آورده است که در سطح 0/001 معنی‌دار بوده است [31، صص 601-617]. در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برابر با 0/83 محاسبه شده است. شاخص‌های برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، به ترتیب برابر با 0/91 و 0/06 شدند که نشان می‌دهد روایی در حد قابل قبولی می‌باشد.



### 3-2-3- پرسشنامه هویت سازمانی

برای سنجش هویت سازمانی از مقیاس 6 آیتمی کرینر و آشقورث (2004) استفاده شد [32]. پاسخ‌ها روی پیوستار لیکرتی 5 درجه‌ای از (1) کاملاً مخالفم تا (5) کاملاً موافقم، نمره‌گذاری می‌شود. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به روش آلفای کرونباخ برابر 0/72 می‌باشد. روایی پرسشنامه نیز نشان داد که با توجه به شاخص‌های  $CFI=0/93$  و  $RMSEA=0/07$  الگوی تحلیل عاملی این مقیاس دارای برازش قابل قبولی است.

### 3-2-4- پرسشنامه اعتماد سازمانی

در این پژوهش اعتماد سازمانی با استفاده از پرسشنامه اسکورمن و بارلینگر (2006) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه شامل 7 ماده است که پاسخ‌های آن روی مقیاس 5 درجه‌ای از 1 (کاملاً مخالفم) تا 5 (کاملاً موافقم) ثبت می‌شوند. اسکورمن و بارلینگر (2006) ضریب آلفای کرونباخ 0/84 را برای مقیاس گزارش کرده‌اند [33]. کانشیرو (2008) اعتبار همگرایی این پرسشنامه را از طریق همبسته کردن آن با مقیاس تعهد عاطفی می‌یر و آلن (2004) در سطح قابل قبولی گزارش نمود [34]. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر 0/72 محاسبه شد. همچنین برای سنجش روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عوامل استفاده گردید که شاخص‌های  $CFI=0/94$  و  $RMSEA=0/07$  نشان‌دهنده برازش قابل قبول الگوی تحلیل عاملی این مقیاس می‌باشند.

### 3-2-5- پرسشنامه خلاقیت سازمانی

در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری خلاقیت سازمانی از مقیاس 4 سؤالی گنسن و ویتز (1996) استفاده گردیده است. در این پژوهش خلاقیت کارکنان سازمان، خلاقیت سازمانی نامگذاری شده است. پاسخ‌ها روی پیوستار لیکرتی 7 درجه‌ای از (1) کاملاً مخالفم تا (7) کاملاً موافقم، نمره‌گذاری می‌شود. پایایی این پرسشنامه در پژوهش گنسن و ویتز (1996) به روش آلفای کرونباخ برابر 0/75 بوده است. گنسن و ویتز (1996) روایی این مقیاس را با تحلیل عاملی مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که این مقیاس با توجه به



شاخص‌های  $CFI=0/93$  و  $RMSEA=0/05$  و  $GFI = 0/92$  از برازندگی مطلوبی برخوردار است [35]. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به روش آلفای کرونباخ برابر  $0/87$  می‌باشد. روایی پرسشنامه در پژوهش حاضر نیز نشان داد که با توجه به شاخص‌های  $CFI=0/98$  و  $RMSEA=0/01$  الگوی تحلیل عاملی این مقیاس دارای برازش قابل قبولی است.

#### 4- یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره‌های اعضای نمونه روی متغیرهای مورد مطالعه و همچنین ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها در جدول 1 نشان داده شده‌اند.

جدول 1 میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره‌های متغیرهای مورد مطالعه و ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین نمره	بیشترین نمره	ضرایب همبستگی			
					1	2	3	4
1. رهبری اخلاقی	39/16	3/95	25	47				
2. هویت سازمانی	21/58	3/16	13	30	**0/30			
3. اعتماد سازمانی	27/51	3/99	17	35	**0/38	0/10		
4. خلاقیت سازمانی	16/18	2/63	7	20	**0/37	*0/17	**0/34	
5. عملکرد تکلیفی	29/95	3/37	20	35	**0/47	**0/27	**0/41	**0/50

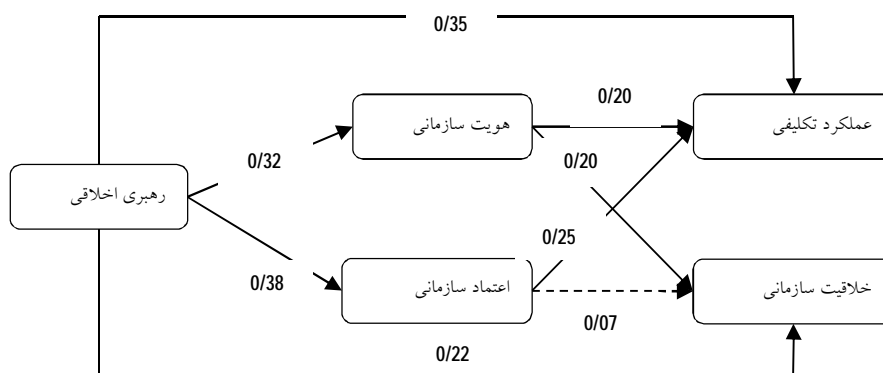
همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین رهبری اخلاقی با عملکرد تکلیفی برابر با  $0/47$  است که در سطح  $0/01$  معنی‌دار است. این یافته نتایج قبلی مربوط به روابط بین رهبری اخلاقی و عملکرد را مورد تأیید قرار می‌دهد. علاوه بر آن روابط بین رهبری اخلاقی، هویت سازمانی، اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی نیز قابل توجه و معنی‌دار می‌باشند. ضرایب همبستگی بین عملکرد تکلیفی با هویت سازمانی، اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی نیز قابل توجه و معنی‌دار می‌باشند.

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. برازندگی الگوی پیشنهادی براساس ترکیبی از سنجش‌های برازندگی جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها مور استفاده قرار گرفتند. با وجود اینکه مقادیر بیشتر شاخص‌های برازندگی نشان‌دهنده برازش قابل قبول الگوی پیشنهادی با داده‌ها بودند، اما شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) نشان داد که الگو نیاز به بهبود دارد. در نهایت و به منظور اصلاح مدل و ارتقای برازش الگوی پیشنهادی، مسیر اعتماد سازمانی به خلاقیت سازمانی که معنی‌دار نبود، حذف گردید. نتایج حاکی از برازش مطلوب الگوی نهایی است. شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی و الگوی نهایی در جدول 2 نشان داده شده‌اند.

جدول 2 شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی و الگوی نهایی

RMSEA	NFI	CFI	TLI	IFI	AGFI	GFI	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$	شاخص‌های برازندگی الگو
0/1	0/92	0/93	0/78	0/93	0/86	0/97	4/87	2	9/74	الگوی پیشنهادی
0/03	0/98	0/99	0/98	0/99	0/96	0/99	1/30	1	1/30	الگوی نهایی (مدل اصلاح شده)

همان‌طور که مشاهده می‌شود در مدل نهایی شاخص‌های برازش بسیار خوبی حاصل شده است که حاکی از برازش مناسب داده‌ها با این الگو می‌باشد. الگوی نهایی پژوهش در شکل 2 مشاهده می‌گردد. همان‌طور که از جدول 2 نیز استنباط می‌شود، این الگو دارای برازش خوبی است.



شکل 2 ضرایب مسیرها در الگوی نهایی

همان طور که در شکل 2 مشاهده می‌شود، همه ضریب مسیرهای مستقیم بجز ضریب مسیر اعتماد سازمانی به خلاقیت سازمانی به‌طور کامل معنی‌دار به‌دست آمده است. علاوه بر آن، نتایج آزمون بوت استرپ نیز نشان داد که همه روابط غیرمستقیم بجز مسیر رهبری اخلاقی به خلاقیت سازمانی از طریق اعتماد سازمانی معنی‌دار ( $p < 0/001$ ) بوده‌اند. نتایج حاصل از روابط غیر مستقیم در جدول 3 نشان داده شده‌اند.

جدول 3 نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای پژوهش

مسیر	داده‌ها	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
رهبری اخلاقی → هویت سازمانی ← عملکرد تکلیفی	0/0407	0/0416	0/0008	0/0121	0/0189	0/0653
رهبری اخلاقی → اعتماد سازمانی ← عملکرد تکلیفی	0/0254	0/0252	-0/0002	0/0087	0/0115	0/0466
رهبری اخلاقی → هویت سازمانی ← خلاقیت سازمانی	0/0289	0/0299	0/0011	0/0090	0/0113	0/0428
رهبری اخلاقی → اعتماد سازمانی ← خلاقیت سازمانی	0/0041	0/0044	0/0004	0/0037	-0/0007	0/0148

جدول 3 نشان می‌دهد که هویت سازمانی و اعتماد سازمانی در رابطه الگوی رهبری اخلاقی و عملکرد تکلیفی و همچنین هویت سازمانی در رابطه الگوی رهبری اخلاقی و خلاقیت سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی عمل می‌کنند. می‌توان گفت که میزانی از تأثیر الگوی رهبری اخلاقی بر عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی ناشی از هویت سازمانی و اعتماد سازمانی است.

## 5- نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر آزمون الگوی پیشنهادی درباره تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد تکلیفی و خلاقیت سازمانی با میانجی‌گری هویت سازمانی و اعتماد سازمانی بود. نتایج



پژوهش نشان دادند که ضریب مسیر مستقیم رهبری اخلاقی با عملکرد تکلیفی معنی‌دار است. این نتیجه با نتایج برخی پژوهشگران همخوان است [38:37:36]. پیکولو و همکاران (2010) پیشنهاد می‌دهند رهبرانی که تعهدات اخلاقی بالایی دارند می‌توانند بر «معناداری وظیفه» و «استقلال» در مدل ویژگی‌های شغل اثر بگذارند و کارکنان تمایل پیدا می‌کنند تا برای افزایش عملکرد تکلیفی تلاش بیشتری اعمال نمایند [37، صص 268-272]. هم‌چنین نتایج نشان داد که رابطه رهبری اخلاقی با خلاقیت سازمانی معنی‌دار است. این یافته با نتایج برخی پژوهش‌ها همخوان است [40:39]. رهبر اخلاق‌مدار با تقویت انگیزش درونی برای نوآوری، منجر به گرایش کارکنان به بروز خلاقیت می‌شود. رهبران اخلاق‌مدار در رفتار و مدیریت خود به اشکال مختلف و از طریق سازوکارهای متفاوتی کارکنان خود را ترغیب به خلاقیت و نوآوری می‌کنند. این کارکرد از طریق پیوندهای انسانی و اخلاقی رهنموددهنده به صورت آشکار و نهان به ظهور می‌رسد؛ به عبارت دیگر رهبران اخلاق‌مدار از طریق گفتار و عمل به کارکنان خود نشان می‌دهند برای اصولی نظیر انصاف و عدالت که از زمره مهم‌ترین اصول اخلاقی مورد پذیرش در تمامی جوامع بشری است، احترام و ارزش زیادی قائل‌اند. پایبندی به این اصول و اصول دیگر مدیریت اخلاقی برای کارکنان اطمینان خاطر را فراهم می‌کند که منجر به ایجاد بستری خوش‌بینانه برای آینده می‌شود و به دنبال آن سطح انگیزش درونی کارکنان برای بروز خلاقیت افزایش خواهد یافت.

همچنین نتایج نشان دادند که اعتماد سازمانی به‌عنوان میانجی‌گر بر رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد تکلیفی اثر دارد. این یافته‌ها با نتایج برخی پژوهش‌ها همخوان است [41]؛ [42]. افزایش رهبری اخلاقی محیط کار باعث افزایش اعتماد سازمانی کارکنان می‌شود [43]. نتایج مطالعه عواطفی منفرد، مهداد و میرجعفری (1391) نشان داد که رهبری اخلاقی دارای توان پیش‌بینی معنادار اعتماد سازمانی بوده‌اند [44]. ون زیل و لزنی<sup>1</sup> (2002) اذعان می‌دارند که اعتماد کارکنان به رهبران منجر به افزایش انطباق کارکنان با نقش‌ها و مقررات سازمانی می‌شود؛ اعمال تغییرات سازمانی را تسهیل می‌نماید و مشارکت کارکنان در بهبود عملکرد را افزایش می‌دهد [45، ص 36]. وجود جو اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیم‌ها،

1. Van Zyl & Lazeny



رفتار مدنی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری می شود و به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می کند. از این رو اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در افزایش عملکرد، همکاری و تعارض، سبک‌های رهبری، پیش فرض‌های مدیریت نسبت به کارکنان، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می دانند [46، ص 12].

نتایج همچنين نشان دادند هویت سازمانی به عنوان میانجی گر بر رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد تکلیفی اثر دارد. این یافته‌ها با پژوهش والامبا و همکاران (2011) همخوانی دارد. به عقیده دیل و کندی<sup>1</sup> (1982) ارزش‌های اخلاقی، حس هویت را به اعضای سازمان منتقل می کنند، ثبات نظام اجتماعی آن را افزایش می دهند و تصمیم‌های مدیران را هدایت می کنند [47، ص 14]. رفتار رهبران قابل اعتماد منجر به افزایش هویت در گروه کاری یا سازمان می گردد؛ زیرا این قبیل رفتارهای بین فردی باعث میشود کارکنان این ادراک را داشته باشند که به آنها ارزش داده شده و مورد احترام قرار گیرند [48، ص 269]. مطالعات نشان می دهند که افراد با هویت سازمانی بالا تمایل دارند یکی از افراد پرکار در گروه کاری یا شرکت خود باشند [49، ص 831]. این به آن دلیل است که هویت باعث می شود افراد خود را براساس ویژگی‌هایی که با سازمان به اشتراک می گذارند، ادراک نمایند [50، ص 141] و به همین دلیل سعی می کنند برای آن سازمان کارهای مثبتی انجام دهند [51، ص 273]. یکی از اعمال مثبتی که کارکنان می توانند انجام دهند انجام وظایف تعیین شده برای آنها از سوی سازمان است. در نتیجه افرادی که هویت سازمانی بالایی دارند، سعی در انجام وظایف تعیین شده داشته و عملکرد تکلیفی آنها بهبود پیدا می کند.

علاوه بر آن، نتایج نشان دادند که نقش واسطه‌ای هویت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و خلاقیت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج با نتایج برخی مطالعات در این زمینه مانند گو، تانگ و جیانگ<sup>2</sup> (2013) همخوان است. به عقیده صاحب‌نظران هویت سازمانی دربرگیرنده ادراک از خویشتن در جو سازمانی است، لذا کارکنانی که در جو کاری اخلاقی که توسط رهبر اخلاق‌مدار به وجود آمده است، فعالیت می کنند و ارزش‌های اخلاقی رهبر و سازمان خود را می پذیرند؛ بیشتر با سازمان هویت‌یابی کرده و تمایل بیشتری برای بهبود

1. Deal & Kennedy

2. Gu, Tang & Jiang



عملکرد خود و یافتن راه‌های بدیع و نو برای انجام وظایف خود دارند. در واقع هنگامی که کارکنان خود را عضوی از سازمان بدانند، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند تا وظایف خود را بهتر و به روش‌های خلاقانه‌تری انجام دهند.

## 6- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

بر مبنای نتایج به دست آمده و با توجه به منافع رهبری اخلاقی برای سازمان که فراتر از شکل دادن به رفتارهای اخلاقی کارکنان است، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها در درجه نخست جهت جذب رهبران اخلاقی و سپس تشویق، حمایت و پرورش بیشتر رهبر اخلاقی به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی تلاش نمایند، برای مثال سازمان‌ها می‌توانند از ابزارهای گزینشی که صداقت، استانداردهای اخلاقی رهبران و میزان توجه به دیگران را اندازه می‌گیرد، استفاده کنند؛ ابزارهایی مانند آزمون صداقت، مصاحبه‌های ساختار یافته و تمرینات مرکز ارزیابی که بر معماهای اخلاقی تمرکز دارد.

پس از استخدام کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند از الگوسازی نقش جهت توسعه رهبری اخلاقی استفاده کنند. رهبری اخلاقی تا حد زیادی به فرایندهای یادگیری اجتماعی بستگی دارد. بنابراین اطمینان حاصل کردن از این امر که رهبران جوان در شغل خود نزدیک‌ترین الگوهای نقش اخلاقی را دارند، توسعه رهبری اخلاقی را تسهیل می‌کند.

با توجه به جدید بودن موضوع این پژوهش پیشنهاد می‌شود مجموعه جدیدی از پیشنهادها و پیامدهای فردی، شغلی و سازمانی برای مفهوم رهبری اخلاقی مورد بررسی قرار گیرند، مانند بررسی متغیرهای تعدیل‌کننده در رابطه با ارتباط رهبری اخلاقی با دیگر متغیرها.

## 7- منابع

- [1] نیازی م.، نصرآبادی م. (1378) «توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی»؛ ماهنامه تدبیر، ش. 203، صص 21-26.
- [2] رایبیز ا. (1385) مبانی رفتار سازمانی؛ ترجمه فرزاد امیدواران و کامیار رئیسی، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.



- [3] Zhu W., May D. R., Avolio B. J. (2004) "The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity"; *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), pp.16-26.
- [4] Brown M. E., Treviño L. K., Harrison, D. A. (2005) "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing"; *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), pp 117-134.
- [5] Burns J. McG. (1978) "Leadership", N.Y. Harper and Row.
- [6] Freeman, R. E., Stewart, L. (2006) "Developing ethical leadership"; *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, pp. 2-15.
- [7] Kahya E. (2009) "The effects of job performance on effectiveness"; *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), pp. 96-104.
- [8] Motowidlo S. J. (2003) "Job performance"; *Handbook of psychology*, Industrial and organizational psychology, Vol. 12, pp. 39-53.
- [9] Grant A. M., Wrzesniewski A. (2010) "I won't let you down or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance"; *Journal of Applied Psychology*, 95(1), p.108.
- [10] Rotundo M., Sackett P. R. (2002) "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach"; *Journal of Applied Psychology*, 87(1), p. 66.
- [11] دادرس م. (1389) «اثر خود ارزشیابی‌های محوری بر خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی با میانجی‌گری ادراک از ویژگی‌های شغل، توانمندسازی سازمانی، جو سازمانی و تعهد به هدف در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب - منطقه اهواز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، 1389.
- [12] Sweetman D., Luthans F., Avey J. B., Luthans B. C.(2011) "Relationship between positive psychological capital and creative performance", *Canadian Journal of Administrative Science*, 28(1), pp. 4-13.
- [13] Amabile T. M. (1996) "Creativity in context, Boulder, CO: West view press Inc. (1998), How to kill creativity", *Harvard Business Review*, 76(5), pp. 77-80.



- [14] Zhou J., George J. M. (2001) "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 682-696.
- [15] Shalley C. E., Zhou, J., Oldham G. R. (2004) "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?", *Journal of management*, 30(6), pp. 933-958.
- [16] Gumusluoglu L., Ilsev A. (2009) "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*, 62(4), pp. 461-473.
- [17] Mael F. (1988) *Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni*, Doctoral dissertation, Wayne State University.
- [18] Pratt M. G. (1988) *To be or not to be: Central questions in organizational identification*; Sage Publications, Inc.
- [19] Tangirala S., Ramanujam R. (2008) "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification"; *Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1189-1203.
- [20] Olkkonen M. E., Lipponen J. (2006) "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), pp. 202-215.
- [21] Lipponen J., Olkkonen M. E., Moilanen M. (2004) "Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger"; *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), pp. 391-413.
- [22] Edwards J. R., Cable D. M. (2009) "The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*", 94 (3), p. 654.
- [23] DeConinck J. B. (2011) "The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople", *Journal of Business Research*, 64(6), pp. 617-624.



- [24] Yilmaz K. (2008) "The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools"; *Journal of Applied Sciences*, 8(12), pp. 2293-2299.
- [25] پیریایی ص (1390) «اثر عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل با میانجی‌گری اعتماد به نظام سازمان و اعتماد بین فردی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - منطقه‌ی اهواز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [26] Deutsch M (1958) "Trust and suspicion", *Journal of conflict Resolution*, pp. 265-279.
- [27] Galford R., Drapeau A. S. (2003) "The enemies of trust", *Harvard Business Review*, 81(2), pp. 88-95.
- [28] Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. (1998) "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of management review*, 23(3), pp. 393-404.
- [29] Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. (2005) "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117-134.
- [30] Williams L. J., Anderson S. E. (1991) "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of management*, 17(3), pp. 601-617.
- [31] اسماعیلی سودرجانی ا. (1389) «بررسی اثر فرسودگی عاطفی بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [32] Kreiner G. E., Ashforth B. E. (2004) "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), pp. 1-27.
- [33] Schoorman F. D., Ballinger G. A. (2006) "Leadership, trust and client service in veterinary hospitals", *Unpublished Working Pape, Purdue University*.



- [34] Kaneshiro P. (2008) "Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization"; Doctoral dissertation, [SI: sn].
- [35] Ganesan S., Weitz B. A. (1996) "The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors"; *Journal of Retailing*, 72(1), pp. 31-56.
- [36] Resick C. J., Martin G. S., Keating M. A., Dickson M. W., Kwan H. K., Peng C. (2011) "What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives"; *Journal of Business Ethics*, 101(3), pp. 435-457.
- [37] Piccolo R. F., Greenbaum R., Hartog D. N. D., Folger R. (2010) "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), pp. 259-278.
- [38] Walumbwa F. O., Mayer D. M., Wang P., Wang H., Workman K., Christensen A. L. (2011) "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), pp. 204-213.
- [39] Gu Q., Tang T. L. P., Jiang W. (2013) "Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese Context", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-17.
- [40] Ma Y., Cheng W., Ribbens B. A., Zhou J. (2013) "Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(9), pp. 1409-1419.
- [41] Hosmer L. T. (1994) *Moral leadership in business*; Burr Ridge, IL: Irwin.
- [42] Jones Jr H. B. (1995) "The ethical leader: An ascetic construct", *Journal of Business Ethics*, 14 (10), pp. 867-874.
- [43] مهداد ع. روانشناسی صنعتی و سازمانی، تهران، انتشارات جنگل، 1389.
- [44] عواطفی منفرد، ا.، مهداد، ع.، میرجعفری، س. ا.؛ «رابطه رهبری اخلاقی و سلامت روان‌شناختی محیط کار با اعتماد سازمانی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفتم، شماره 3، 1391، صص 1-8.
- [45] Ponnu, C. H., Tennakoon G., (2009) "The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case".



- [46] الوانی، س.م.، دانایی فرد، ح. (1380) «مدیریت دولتی و اعتماد عمومی»، دانش مدیریت، شماره 55، ویژه نامه مدیریت دولتی، صص 5-27.
- [47] بهاری فرغ، جواهری کامل م.، احمدی س.ع.ا. (1390) «رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی»، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره یک، شماره 1، صص 42-23.
- [48] Tyler T. R. (1998) "Trust and democratic governance", *Trust and Governance*, Vol. 1, p. 269.
- [49] Knippenberg D., Knippenberg B., De Cremer D., Hogg M. A. (2004) "Leadership, self, and identity: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 15(6), pp. 825-856.
- [50] Knippenberg D., Schie E. (2000) "Foci and correlates of organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), pp. 137-147.
- [51] Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V. (1994) "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, pp. 239-263.



## تأثیر آگهی‌های خدمات عمومی بر قصد کمک مالی: تبیین نقش میانجی ترشح هورمون اکسی‌توسین

میثم شیرخدائی<sup>1\*</sup>، فرزاد فرزاد<sup>2</sup>، رزیتا فتحی<sup>3</sup>، فرشته خلیلی پالندی<sup>4</sup>، ندا طهماسبی روشن<sup>5</sup>

- 1- استادیار دانشکده علوم اقتصادی و اداری و دکترای مدیریت بازاریابی بین‌الملل، گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 2- استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 3- دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و دکترای فیزیولوژی ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 4- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 5- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

پذیرش: 1394/10/30

دریافت: 1393/7/2

### چکیده

آگهی‌های خدمات عمومی که یک مقوله مهم در بازاریابی اجتماعی است، افزایش هوشیاری عمومی و توسعه راه‌حل‌های ممکن برای مسائلی است که مربوط به عموم مردم بوده و باورها، طرز تلقی، رفتار و قصد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با این زمینه پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر آگهی‌های خدمات عمومی بر قصد کمک مالی با در نظر گرفتن نقش میانجی ترشح هورمون اکسی‌توسین انجام شده است. طرح تجربی پژوهش، طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون با یک گروه آزمایش و یک گروه کنترل است. جامعه آماری پژوهش دانشجویان زن دانشگاه مازندران بودند که از طریق هم‌تاسازی نمونه لازم انتخاب و برای هر گروه 10 نفر تعیین شد. در این پژوهش افراد در معرض نمایش فیلم تبلیغاتی با مضمون آگهی‌های خدمات عمومی قرار گرفتند. البته قبل و بعد از نمایش فیلم از هر فرد خون‌گیری



به عمل آمد. در نهایت افراد به پرسشنامه‌ای که برای سنجش متغیر قصد کمک مالی تهیه شده بود، پاسخ دادند. داده‌ها تجزیه و تحلیل و فرضیه‌ها آزمون شدند. در پایان نتایج نشان داد که میانگین‌ها برابر شده و آگهی‌های خدمات عمومی بر قصد کمک مالی با در نظر گرفتن نقش میانجی ترشح هورمون اکسی‌توسین تأثیرگذار نمی‌باشد و فرضیه‌های پژوهش رد شدند.

واژه‌های کلیدی: آگهی‌های خدمات عمومی، ترشح هورمون اکسی‌توسین، قصد کمک مالی، رفتار.

## 1- مقدمه

تبلیغ در مفهوم ساده آن، یعنی جهت‌دهی به افکار عموم با قصد و نیت قبلی به سمت و سوی خاص به واسطه وسایل مختلف تبلیغاتی مانند رسانه‌های جمعی [1، ص 5]. مارشال مک لوهان تبلیغات را برترین شیوه هنری قرن بیستم می‌داند، اما دیوید اوگیلوی می‌گوید: «من تبلیغات را نه به‌عنوان سرگرمی یا هنر، بلکه به‌عنوان یک ابزار اطلاع‌رسانی می‌بینم. وقتی یک آگهی تبلیغاتی می‌نویسم، هدفم آن نیست که مخاطب خلایقیت آن را ببیند، بلکه دوست دارم آن قدر جالب باشد تا او را برای خرید محصول ترغیب کند» [2، ص 28]. گرچه اغلب تبلیغ‌کنندگان سعی می‌کنند مصرف‌کنندگان را برای انجام دادن کاری قانع کرده یا تحت تأثیر قرار دهند، اما در برخی موارد پیام تنها به دنبال آن است که مصرف‌کنندگان را از وجود یک محصول یا شرکت باخبر کند [3، ص 32]. هدف تبلیغات، برقراری ارتباط میان اطلاعات بازار کسب‌وکار با نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه آینده است. تبلیغات به‌طور معمول درباره سازمان‌ها، مکان و چگونگی دسترسی به تولیدات آنها اطلاعاتی ارائه می‌کند. در جوامع مدرن سرشار از تولیدات انبوه، تولیدکنندگان نمی‌توانند فروش محصولات خود را بدون تبلیغات افزایش دهند. از اینرو ولز معتقد است، تبلیغات تجاری شکلی از ارتباطات غیرشخصی است که در ازای پرداخت پول به‌وسیله یک حامی مالی مشخص با استفاده از رسانه‌های گروهی برای ترغیب مخاطب یا تأثیرگذاری بر او صورت می‌گیرد [4، ص 43].

در مقابل تبلیغات تجاری، آگهی خدمات عمومی نوعی به‌کار بردن روش‌های تبلیغات کالاهای بازرگانی برای مقاصد غیرتجاری است که در سازمان‌های غیرانتفاعی به‌منظور دستیابی به اهداف بشردوستانه استفاده می‌شود؛ به‌عبارتی آگهی خدمات عمومی برای اطلاع‌رسانی یا



تهییج مخاطبان به انجام رفتارهای معین، به طور عموم برای اهداف غیرتجاری و با استفاده از وسایل ارتباط جمعی طراحی می شود [5، ص 6]. زمانی که آگهی خدمات عمومی تهییج مخاطبان را هدف خود قرار می دهد، با در نظر گرفتن ویژگی های احساسی و عاطفی دو مزیت دارد، اول اینکه می تواند با استفاده از برقراری رابطه احساسی با مخاطبان درک افراد را نسبت به موضوع مطرح شده افزایش دهد و دوم آنکه با ایجاد تعامل، برقراری ارتباطی و اقناعی با افراد باعث ماندگاری بیشتر در ذهن شود [6، ص 5].

دانشمندان علوم اعصاب بیان می کنند که اطلاعات مربوط به اشیا در سه شبکه اصلی ذخیره می شود؛ دانش، تجربه و احساسات که مغز نیز برای پردازش هر یک از این سه جزء نمایندگانی را لازم دارد. بنابراین احساسات برانگیخته شده به وسیله این نوع تبلیغات یک جز ضروری برقراری ارتباط خواهد بود و زمانی که آگهی های خدمات عمومی در این سه زمینه ضعیف باشند، پتانسیل رشد کمتری خواهند داشت [2، ص 33]. در زمینه آگهی های خدمات عمومی سه رویکرد وجود دارد: اول اینکه در نظر گرفتن محتوای عاطفی به عنوان یک محرک باعث فعال سازی و برانگیختگی پردازش اطلاعات در ذهن می شود؛ به عبارتی وجود تبلیغات احساسی، قدرت توجه مغز را افزایش می دهد. زمانی که یک تبلیغات از نظر عاطفی مؤثرتر باشد، حافظه با قدرت بیشتری آن را پردازش کرده و ماندگاری آن در ذهن بیشتر می باشد. حالت دوم، زمانی که یک تبلیغاتی از نظر عاطفی و احساسی قدرت داشته باشد، تبلیغات فرد را به خودی خود به سمت ایجاد تجربه سوق می دهد و باعث شکل گیری نگرش مثبت در فرد می شود. حالت سوم، این نوع تبلیغات با دارا بودن ماهیت خاص خود، قدرت اطلاعاتی و عملیاتی را افزایش می دهند [7]. به این ترتیب این نوع پیام های تبلیغاتی و عملیاتی روانی با تأثیر نهادن بر مراکز مختلف مغز به ویژه بادامه مغز و مراکز احساسی همچون درد و لذت موجب کاهش مهار کرتکسی مخاطبان می شود و در نتیجه آنان را برای رفتارهای معین برمی انگیزد که اثر پیام های عملیاتی روانی در سطح ساختارهای مغزی محدود نمی ماند بلکه بر انتقال دهنده های عصبی و هورمون های غدد درون ریز نیز تأثیر می گذارند [8، ص 33]. بنابراین هورمون ها محرکی هستند که همزمان با ترشح در بدن به عنوان پیش بینی کننده نوع رفتار و واکنش مصرف کنندگان در تصمیم گیری و انتخاب افراد نمود پیدا می کنند که یکی از این



هورمون‌های شناخته شده که به وسیله مغز ترشح می‌شود، هورمون اکسی توسین<sup>1</sup> می‌باشد. این هورمون به وسیله غده هیپوفیز ترشح می‌شود که به‌طور کلی در رشد رفتارهای اجتماعی، واکنش‌های بین فردی و در کنترل اضطراب نقش کلیدی ایفا می‌کند [9، ص 5].

هورمون اکسی توسین در انسان سبب ایجاد رفتارهای اجتماعی مانند حس اطمینان، حس همدردی و یکدلی می‌شود. این هورمون برانگیزاننده احساسات اجتماعی است. در یک مطالعه، افرادی که هورمون اکسی توسین استنشاق کرده بودند، احساسات ایثارگرانه از خود بروز دادند. در نتیجه این هورمون در ایجاد رفتارهای اجتماعی و فرا اجتماعی<sup>2</sup> میان افراد نقش مهمی ایفا می‌کند [10، ص 101]. رفتارهای فرا اجتماعی رفتار داوطلبانه به‌منظور کمک به هم نوع و توجه به فعالیت‌های ایثارگرانه‌ای است که باعث ترغیب افراد به کمک‌رسانی و انجام فعالیت‌های خیرخواهانه می‌شود [11، ص 35].

با اشاره به اینکه هدف آگهی‌های خدمات عمومی که یک مقوله مهم در بازاریابی اجتماعی است، افزایش هوشیاری عمومی و توسعه راه‌حل‌های ممکن برای مسائلی است که مربوط به عموم مردم بوده و باورها، طرز تلقی و رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند و این نوع از تبلیغات درصدد ارتقای فرهنگ جامعه و بهبود زندگی اجتماعی بوده و این اهداف والا را از طریق نفی رفتار پرخطر فعلی و تلاش برای پذیرش یک رفتار جدید یا اصلاح رفتار موجود انجام می‌دهد [12، ص 5] و از آن جایی که در این‌گونه تبلیغات از طریق انفعالات و پردازش‌هایی که در نورون مغز صورت می‌گیرد، باعث یادگیری و تجربه در مغز می‌گردند و فعل و انفعالات مغز موجب ترشح هورمون اکسی توسین در بدن می‌شود و اکسی توسین نیز به‌عنوان پیش‌بینی کننده رفتار براساس نگرش‌ها و هنجارهای ذهنی به‌منظور درک رفتارهای اجتماعی باعث بروز و نمود رفتار در افراد می‌شود پس در تصمیم‌های افراد تأثیرگذار می‌باشد و می‌تواند به‌عنوان محرکی افراد را برای انجام کاری ترغیب کنند [13، ص 85]. در نتیجه با توجه به مسائل اشاره شده، اهمیت موضوع و با لحاظ کردن نقش میانجی هورمون اکسی توسین به‌عنوان یک پیش‌بینی کننده در رفتار خیرخواهانه افراد، هدف محققان در این پژوهش پاسخ به این سؤال است که آیا آگهی‌های خدمات عمومی بر قصد کمک مالی به

1. Oxytocin

2. Prosocial



فعالیت های اجتماعی در نظر گرفته شده به وسیله پوشش های بازاریابی همانند فعالیت های خیرخواهانه تأثیرگذار می باشند و می تواند افراد را برای انجام این عمل ترغیب نمایند؟

## 2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### 2-1- آگهی خدمات عمومی

تاریخ به کارگیری تبلیغات خدمات عمومی به جنگ جهانی اول (1914-1918) برمی گردد. اگرچه ممکن است فکر و ایده تبلیغات خدمات عمومی پیش از آن به وجود آمده باشد، اما در دوران چهار ساله جنگ جهانی اول بود که این نوع تبلیغات، کاربرد شگفت انگیز خود را نشان داد. زمانی که جنگ جهانی اول آغاز شد، پیش بینی ها چنین بود که این رویداد یک درگیری کوچک منطقه ای است و به زودی به پایان خواهد رسید. اما اقدام های جنگ طلبان به ویژه آلمان، موجب گسترش و طولانی شدن جنگ شد. دولت پادشاهی انگلستان که متفق روسیه، فرانسه و ایتالیا بود، به این نتیجه رسید که با ارتش موجود نمی تواند در صحنه گسترده این جنگ، نقشی داشته باشد. از اینرو وزیر جنگ بریتانیا «لرد کیچنر» که از ژنرال های استعماری بلند آوازه بود، تصمیم گرفت با استفاده از نیروی تبلیغات، جوانان را به هیجان آورد و از گروه های داوطلب، ارتش جدیدی بسازد. او با چنین ابتکاری نیروی بریتانیا را به ارتشی کارآمد تبدیل کرد و این نخستین بار بود که تبلیغات در عرصه ای جز داد و ستد، قدرت و نفوذ عجیب خود را در بسیج توده ها نشان می داد [14، ص 6].

در مقابل، این نوع تبلیغات در ایران ناشناخته بود تا آنکه در سال 1340 زلزله سهمگینی بویین زهرا را زیر و رو کرد و پس لرزه های آن تهران را لرزاند، به طوری که مردم خانه خود را رها کرده و به خیابان ها پناه بردند. منطقه زلزله زده آن قدر وسیع بود که حتی ارتش و ژاندارمری هم کاری از پیش نبردند. در ناحیه زلزله زده جاده مناسبی وجود نداشت و چون فصل پاییز فرا رسیده بود، مقام های مسئول اعلام کردند: «فاجعه بزرگ تری در پیش است، زیرا اگر ظرف چند روز آینده کمک نرسد، بر اثر سردی هوا، بازماندگان زلزله نیز تلف خواهند شد». در چنین وضعیتی، ابتکار یک آژانس تبلیغاتی کارساز شد و شگفتی آفرید. این آژانس با اجرای یک کارزار تبلیغاتی در روزنامه های اطلاعات و کیهان، فراخوانی را به این مضمون



اعلام نمود که: «روز جمعه مردم تهران با اتومبیل‌های شخصی خود با خوراک و پوشاک و وسایل مورد نیاز زلزله‌زدگان به جای رفتن به پیک‌نیک عازم بویین زهرا شوند». این کارزار که «کاروان روحانی» نام گرفت، آن چنان حرکتی را در تهران ایجاد کرد که باورکردنی نبود. بیش از سی هزار خودرو در آن روز عازم مناطق زلزله‌زده شدند و آن قدر وسیله و خوراک و پوشاک بردند که مقامات اعلام کردند زلزله‌زدگان از هر جهت تأمین شده‌اند و نیاز به کمک بیشتر ندارند (روزنامه اطلاعات). به این ترتیب تبلیغ خدمات عمومی در نخستین مرحله، پیروزمندانه درخشید و قدرت خود را نشان داد [2، ص 45].

امروزه استفاده از آگهی خدمات عمومی در سراسر جهان رایج است. این‌گونه تبلیغات معمولاً به صورت مشترک به وسیله نهادهای دولتی یا مؤسسات غیرانتفاعی انجام می‌شود و رسانه‌ها و شرکت‌های خصوصی تبلیغاتی نیز در تولید و اجرای آن همکاری می‌کنند. در بیشتر موارد شرکت غیر انتفاعی برنامه‌ای را که باید تبلیغ شود، تهیه می‌کند و آژانس تبلیغاتی و شرکت‌های رسانه‌ای، ایده‌های ابداعی، برنامه‌ریزی رسانه‌ای و خدمات پخش آن را به سود عمومی بر عهده می‌گیرند. موضوعات آگهی خدمات عمومی، دامنه بسیار گسترده‌ای دارد؛ از این میان به موضوع‌هایی مثل سلامت و امنیت عمومی، آمادگی برای موقعیت‌های اضطراری و محافظت از محیط‌زیست می‌توان اشاره کرد [12، ص 5].

یک آگهی خدمات عمومی معمولی می‌تواند شامل یک کارزار آگاه‌کننده برای اطلاع‌رسانی یا آموزش مردم درباره موضوعی مثل استعمال دخانیات باشد. آگهی خدمات عمومی، مردم را به سمت درک عمیق از مسائل تشویق می‌کنند. این نوع از تبلیغات در صدد ارتقای فرهنگ جامعه و بهبود زندگی اجتماعی بوده و این اهداف والا را از طریق نفی رفتار پرخطر فعلی و تلاش برای پذیرش یک رفتار جدید یا اصلاح رفتار موجود انجام می‌دهد. بنابراین سه محور اصلی که این تبلیغات دنبال می‌کنند در قالب پیشگیری از شروع یک رفتار ناسالم (مثل مصرف تنباکو و مواد مخدر از سوی جوانان)، توقف رفتار ناسالم فعلی (مانند استعمال دخانیات و رانندگی در حال مستی) و پذیرش یک رفتار سالم (مثل استفاده از وسایل پیشگیری در روابط جنسی و مصرف مواد غذایی مغذی) می‌باشد [5، ص 65].

کلیدی‌ترین موضوعی که تبلیغات خدمات عمومی را از تبلیغات تجاری متمایز می‌کند، هدف آن است. در تبلیغات خدمات عمومی، هدف، سودرسانی به مخاطب و به تبع آن کل



جامعه هدف از طریق تغییر در رفتارها است. در حالی که هدف در تبلیغات تجاری تغییر رفتار مصرف کننده و الگوی خرید وی به نفع یک شرکت خاص و تولیدات آن است. تبلیغات خدمات عمومی با شناسایی برخی رفتارهای نادرست، به معرفی رفتار صحیح جایگزین پرداخته و می کوشد با اقناع مخاطب هدف، رفتار مناسب مورد نظر را در وی ایجاد کند. دومین تفاوت در حوزه عملکرد است. قلمروی باورهای عمیق و ریشه دار افراد، جزء حوزه عملکرد تبلیغات تجاری محسوب نمی شود. این دسته از تبلیغات در صدد معرفی یک برند، تغییر الگوی خرید مصرف کنندگان، افزایش فروش و سهم بازار برای یک محصول یا خدمت ویژه است. اما کانون تمرکز و توجه در تبلیغات خدمات عمومی معمولاً نگرش ها و باورهای مخاطبان هدف است که در طول سالیان طولانی در اثر عادت، تقلید از دیگران و ... شکل گرفته و نهادینه شده اند [12، ص 5].

بنابراین با در نظر گرفتن این نکته که موضوع مورد نظر تبلیغات خدمات عمومی مشکلات اجتماعی است، استنباط می شود که این نوع تبلیغات با وسعتی به بزرگی یک جامعه روبه روست. در حالی که تبلیغات تجاری در بخش یا بخش هایی از یک بازار خلاصه می شود. تفاوت دیگر در اجزای «چهار پی» است؛ محصول: در تبلیغات خدمات عمومی به طور عموم یک ایده یا مفهوم جدید است و کمتر به صورت یک کالا نمود پیدا می کند؛ قیمت: به صورت مادی مطرح نمی شود. آنچه که اتفاق می افتد، پذیرش تفکر نادرست و اقدام نسبت به تغییر آن است. هزینه ای که در اغلب موارد به سختی از سوی افراد، پرداخت می شود؛ مکان: بسته به پیامی که در صدد ارائه آن هستید، گستره وسیعی را در بر می گیرد. جامعه، مدارس، بیمارستان ها و ...؛ ترویج: در تبلیغات خدمات عمومی مجموعه ای از تبلیغات، روابط عمومی، ارتباطات بین فردی و ترکیبی از انواع رسانه ها برای ارائه اطلاعات به مخاطبان مورد استفاده قرار می گیرد و در نهایت اینکه برای به ثمر رسیدن کارزارهای تبلیغات خدمات عمومی، مدت ها وقت لازم است. باید در خاطر نگه داشت که نگرش افراد و رفتارهای نادرست ناشی از آندر طول مدت عمر آنان شکل گرفته و پایدار شده است. هیچ کس و هیچ کارزاری قادر نخواهد بود در کوتاه مدت، افراد را متحول کند. صبر و حوصله نخستین نکته در تبلیغات خدمات عمومی است [2، ص 55].

در مقابل تفاوت های اشاره شده، شباهت های این نوع تبلیغات با تبلیغات تجاری در این است که در هر دو نوع تبلیغات یاد شده، اقناع مخاطب نقش محوری دارد، تبلیغات تجاری و



تبلیغات خدمات عمومی هر دو به نیازهای مشتریان توجه دارند و آن را در مرکز فعالیت‌های خود قرار می‌دهند، در هر دو باید مخاطبان بخش‌بندی شوند و در هر دو استفاده از تمام اجزای اساسی بازاریابی و تبلیغات ضروری است [15، ص 101]. با این وجود هدف آگهی خدمات عمومی که یک مقوله مهم در بازاریابی اجتماعی است، افزایش هوشیاری عمومی و توسعه راه‌حل‌های ممکن برای مسائلی است که مربوط به عموم مردم بوده و باورها، طرز تلقی و رفتار و قصد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند [2، ص 60].

## 2-2- هورمون اکسی توسین

اکسی توسین یک هورمون نانوپپتید<sup>1</sup> است که در هسته‌های مجاور بطنی و فوق بصری هیپوتالاموس ساخته می‌شود. این پپتید<sup>2</sup> در بیشتر نورون‌های ارسالی به نواحی مغزی به‌ویژه جایگاه‌های اتصال دیده شده است و احتمالاً این هورمون توانمندی لازم برای فعالیت نوروپپتیدهای<sup>3</sup> ایجادکننده رفتارهای جنسی نیز محسوب می‌شود [9، ص 6]. به‌طور کلی در رشد رفتارهای اجتماعی، واکنش‌های بین فردی و در کنترل اضطراب نقش کلیدی ایفا می‌کند. اکسی توسین هورمونی است که نقش اساسی در زایمان و تولید شیر بازی می‌کند. از نقش‌های فرعی این هورمون می‌توان به ایجاد رفتارهای اجتماعی اشاره کرد. اکسی توسین آزاد شده در مغز در حکم یک میانجی در رفتارهای مختلف مغزی نقش خود را ایفا می‌کند. هورمون اکسی توسین در مسیر انتقالی خود به سمت هیپوفیز خلفی به شکل پره پرو هورمون می‌باشد. این پره پرو هورمون شامل سیگنال پپتید، نوروهورمون اکسی توسین و نوروفیزین است. این هورمون‌ها در مهره‌داران و ماهی استخوانی اهمیت به‌سزایی دارند، به‌طوری که همه گونه‌ها در رفتارهای اجتماعی آنها نقش ایفا می‌کنند. این هورمون‌ها در جانوران مختلف همتهایی دارند که با اسامی مختلف ولی عملکردهای تقریباً یکسان هستند [16 و 17، ص 82].

1. پپتیدی حاوی 9 آمینواسید

2. پلیمرهای بسیار کوچکی هستند که از به هم پیوستن اسیدهای آمینه با ترتیب مشخصی تکمیل شده‌اند.

3. یک پروتئین 36 آمینواسیدی است.



اکسی توسین از هورمون‌هایی است که به‌عنوان یک میانجی در رفتارهای اجتماعی، حیوانات و انسان ظاهر می‌شود. مطالعات مختلف نشان داده است که اکسی توسین مسبب رفتارهای دوست داشتن و رفتارهای احساسی والدینی و مادرانه است. این هورمون در انسان سبب ایجاد رفتارهای اجتماعی مانند حس اطمینان، حس همدردی و یکدلی می‌شود. این هورمون بر انگیزاننده احساسات اجتماعی است، به طوری که زمانی که ارتباط شخص مثبت است، هورمون اکسی توسین موجب تقویت رفتارهای مثبت اجتماعی می‌شود و زمانی که این ارتباط منفی است، این هورمون احساسات منفی را تقویت می‌کند. مطالعاتی که پیش از این انجام شده است، نشان می‌دهد، هورمون اکسی توسین تأثیر مثبتی بر احساسات مثبت دارد. در یک مطالعه افرادی که هورمون اکسی توسین استنشاق کرده بودند، احساسات ایثارگرانه از خود بروز دادند. گمان می‌رود که این هورمون در ایجاد ارتباطات میان افراد نقش مهمی ایفا می‌کند [9، ص 6].

## 2-3- قصد کمک مالی

قصد دربرگیرنده همه عوامل انگیزشی است که منجر به رفتار واقعی می‌شود و منعکس‌کننده حدی است که در آن مصرف‌کنندگان تمایل به تلاش نسبت به انجام رفتار دارند. قصد یک فرد برای اجرای یک رفتار، تابعی از نگرش او نسبت به اجرای آن رفتار در وضعیتی معین و هنجارهای حاکم بر رفتار در آن وضعیت و انگیزه او برای تبعیت از این هنجارها، می‌باشد. آن چه از اهمیتی خاص برخوردار می‌باشد این است که توجه به سمت نگرش فرد نسبت به عمل اجرای یک رفتار است، نه نگرش او نسبت به شیء. بنابراین نگرش نسبت به اقدام مورد نظر تابعی از اعتقادات فرد در مورد پیامدهای احتمالی اجرای آن عمل و ارزیابی‌اش از آن اعتقادات می‌باشد [18، ص 92].

قصد بیانگر شدت نیت و اراده فردی برای انجام رفتار هدف است. رابطه‌ی قصد با رفتار نشان می‌دهد افراد تمایل دارند در رفتارهایی درگیر شوند که قصد انجام آنها را دارند [19، ص 21]. فیشبن و آجزن، قصد را تعیین‌کننده عمل در یک مسیر معین می‌دانند. آنها قصد رفتار را به عنوان احتمال ذهنی شکل‌دهی یک رفتار خاص تعریف کرده‌اند، برای مثال قصد



خرید یک محصول خاص به عنوان پیش‌بینی‌کننده خوب رفتار واقعی در خرید محصول تشخیص داده شده است [20، ص 1419]. براساس پژوهش لامبر، قصد به عنوان یک حالت ذهنی تعریف می‌شود که منعکس‌کننده تصمیم شخص برای انجام رفتار است. بنابراین داشتن درک بهتری از مقاصد رفتاری مصرف‌کنندگان و مخاطبان می‌تواند به بازاریابان کمک کند تا ارتباط بهتری با گروه هدف برقرار کنند [21، ص 55].

پویش‌های بازاریابی به‌منظور اهداف بشردوستانه، کمک‌های اجتماعی و مساعدت در فعالیت‌های اجتماعی به کمک‌های افراد بسیار وابسته هستند. این کمک‌ها می‌تواند در قالب کمک‌های مالی، اختصاص دادن زمان به انجام فعالیت‌های خیریه، کمک‌های بدنی، اهدای خون و دیگر موارد می‌باشد [22، ص 33]. زمانی که شخصی در دوازده ماه گذشته پولی را به قصد کمک در فعالیت‌های مثبت اجتماعی اهدا کرده است و دوباره به هر علتی قصد کمک به سازمان را در آینده‌ای نزدیک دارد، به آن قصد کمک مالی گویند [23، ص 87] که این کمک مالی می‌تواند به‌وسیله عموم مردم، بخش‌های تجاری، قانونی و وجوه سپرده‌های بانکی باشد [22، ص 33].

## 2-4- پیشینه پژوهش

● نیکرک<sup>1</sup> (2007) در پژوهشی با عنوان بازاریابی سازمان‌های غیرانتفاعی: برندینگ، ارزش برند، بازاریابی در خیریه‌های کوچک‌تر بیان می‌کند که توجه به بازاریابی در مؤسسات غیرانتفاعی ایده‌ای است که در چند دهه اخیر سازمان‌های غیرانتفاعی برای انجام فعالیت‌های خود به‌خصوص در زمینه خیریه از آن استفاده می‌کنند. هدف از این پژوهش آن است که با استفاده از فعالیت‌های بازاریابی، اهداکنندگان را برای پرداخت و کمک ترغیب نماید. به همین منظور به بررسی اثر نام تجاری خیریه در انتخاب ذینفعان، نفوذ و شهرت یک مؤسسه خیریه در رفتار اهداکنندگان پرداخت. برای انجام کار خود از پرسشنامه استفاده کرد که البته پرسشنامه را در اختیار گروه کانون قرار داد و آنها را تجزیه و تحلیل نمود. در پایان نتایج نشان داد که بازاریابی برای مؤسسات کوچک‌تر خیریه بسیار مؤثرتر می‌باشد ولی برای سازمان‌های بزرگ‌تر

1. Niekerk



در زمینه رقابت باید از روش های بسیار پیچیده استفاده شود و باید نام های تجاری بسیار ارزشمندی در نظر گرفته شود. از طرفی شهرت یک سازمان با ارزش ترین دارایی می باشد و این طور می توان بیان کرد که استفاده از بازاریابی برای مؤسسات خیریه کوچک تر با بهبود عملکرد و گسترش شیوه های مدیریت بسیار مؤثرتر می باشد [24، ص 62].

• ینگ لین و همکاران<sup>1</sup> (2013)، به پژوهشی با عنوان اکسی توسین اثر آگهی های خدمات عمومی را افزایش می دهد، پرداختند. در این پژوهش یک مدل فیزیولوژیک عصبی تبلیغات خدمات عمومی مؤثر و گزارش دو آزمایش ارائه شد. در آزمایش اول از 40 دانشجوی پسر بین سنین 18-32 سال استفاده شد. این افراد به دو گروه اکسی توسین با 40 واحد و دارونما تقسیم شدند. افراد بعد از تحت تأثیر قرار گرفتن اکسی توسین 16 نمانگ از آگهی های خدمات عمومی با موضوعاتی از قبیل سیگار، نوشیدنی و پول خرج کردن تماشا کردند. هر تبلیغ بین 30 تا 60 ثانیه بوده است. بعد از تماشای فیلم، افراد به پرسشنامه تهیه شده، پاسخ دادند و بعد از ترغیب شدن و پاسخ به سؤالها، پاداش 5 دلاری دریافت کردند و برای کمک به خیریه تصمیم گیری نمودند ولی در آزمایش دوم هورمون ACTH (آدرنوکورتیکوتروپیک)<sup>2</sup> و سطح اکسی توسین خون افراد، قبل و بعد از آگهی خدمات عمومی اندازه گیری شد. برای آزمایش دوم از 42 مرد و زن سالم در بازه سنی 18-35 سال استفاده شد. افرادی که در گروه دوم آزمایش قرار گرفتند، متفاوت از آزمایش اول بودند. نخست از افراد خونگیری به عمل آمد و بعد از آن در ایستگاه های کامپیوتری تعبیه شده، نشسته و به سؤال های پرسشنامه پاسخ داده و با پر کردن پرسشنامه افراد تبلیغ کوتاه 59 ثانیه ای در مورد سیگار تماشا کرده و با پر کردن پرسشنامه دوم شدت احساس خود را بیان نموده و به طور مجدد از آنها خونگیری به عمل آمد. در پایان به افراد 40 دلار داده شد تا تصمیم بگیرند که به مؤسسه خیریه مبارزه با مصرف دخانیات کمک نمایند. نتایج نشان داد افرادی که تحت تأثیر اکسی توسین قرار داشتند به انجام فعالیت های اجتماعی روی آورده و بیشتر به آن توجه کردند ولی در افراد دارونما هیچ ترتیب اثری داده نشده بود [1، ص 8].

1. Ying lin & et al

2. این هورمون جزء غده هیپوفیز قدامی است که در تحریک تولید و ترشح هورمون های قشر فوق کلیه مؤثر می باشد.



● پژوهشی توسط بارازا و همکاران<sup>1</sup> (2011)، با عنوان تزریق اکسی توسین بدون در نظر گرفتن منابع مالی، کمک‌های خیریه را افزایش می‌دهد، انجام شد. در این تحقیق شرکت‌کنندگان یک سری از بازی‌های اقتصادی برای کسب درآمد انجام دادند و این فرصت داده شد که بخشی از درآمد خود را به مؤسسه خیریه اهدا کنند. برای انجام تحقیق از 132 دانشجوی پسر دانشگاه کالیفرنیا با میانگین سنی 20 سال استفاده شد که شرکت‌کنندگان از نظر ویژگی نژادی پراکنده بودند. از این گروه، 72 نفر در گروه آزمایش قرار گرفتند. برای هر نفر 40 واحد اکسی توسین استنشاقی استفاده شد و 57 نفر دیگر در گروه کنترل بوده و برای آنها دارونما در نظر گرفته شد. افراد بعد از پر کردن پرسشنامه در ایستگاه‌های کامپیوتری قسمت‌بندی شده قرار گرفته و مجموعه‌ای از بازی‌های اقتصادی را انجام دادند که مقداری پول در اختیار آنها قرار داده شد تا در نهایت بتوانند به مؤسسه خیریه‌ای کمک کنند. این فرایند 70 دقیقه بعد از تزریق صورت گرفت. در نهایت افراد می‌توانستند با انتخاب گزینه‌ای اهدای کمک را انتخاب کنند که اختیار مابقی پول بر عهده خود افراد بوده است. در پایان نتایج نشان داد که تزریق اکسی توسین باعث افزایش فعالیت‌های خیرخواهانه می‌شود و مقدار پول در دسترس در این آزمایش هیچ تأثیری در کمک مالی نداشته است [25، ص 148].

در حالی که پژوهش حاضر با هدف تأثیر آگهی‌های خدمات عمومی بر قصد کمک مالی با در نظر گرفتن نقش میانجی ترشح هورمون اکسی توسین و با توجه به تعاریف موجود و همچنین مطالعات گذشته در پی بررسی به این سه فرضیه می‌باشد:

فرضیه 1) آگهی خدمات عمومی در ترشح هورمون اکسی توسین تأثیرگذار می‌باشد؛

فرضیه 2) ترشح هورمون اکسی توسین بر قصد کمک مالی افراد به فعالیت‌های خیرخواهانه تأثیرگذار می‌باشد؛

فرضیه 3) آگهی خدمات عمومی بر قصد کمک مالی افراد به فعالیت‌های خیرخواهانه تأثیرگذار می‌باشد.



### 3- روش شناسی پژوهش

این پژوهش براساس جهت‌گیری، جز تحقیقات کاربردی است. صبغه این پژوهش کمی می‌باشد و استراتژی مورد استفاده برای انجام این پژوهش تجربی (آزمایشگاهی) است. طرح تجربی تحقیق، طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون بایک گروه آزمایش و یک گروه کنترل می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، دانشجویان زن دانشگاه مازندران بودند. برای افزایش روایی تحقیق و کاهش احتمال خطا در آزمون از هم‌تاسازی استفاده شده است؛ به عبارتی زنان شرکت‌کننده در این پژوهش غیرباردار، غیرشیرده، سالم، بی‌دارو و در گروه سنی 18-30 سال بودند، به‌طوری که افراد بالاتر و پایین‌تر از این رده سنی از آزمون حذف شدند.

پس از بررسی افراد علاقه‌مند برای مشارکت در آزمون، نمونه مناسب تحقیق انتخاب شد. از آن جایی که مناسب‌ترین تعداد نمونه در یک آزمایش تجربی 10 تا 20 نفر می‌باشد [26، ص 35]. در این پژوهش با در نظر گرفتن دو گروه، تعداد نمونه برای هر گروه 10 نفر تعیین گردید.

دلیل اصلی برای انتخاب 2 گروه از جنسیت زنان در این مطالعه این است که ترشح هورمون اکسی‌توسین در زنان بیشتر از مردان می‌باشد [9، ص 4]. در این پژوهش از آگهی خدمات عمومی استفاده شد، زیرا این نوع تبلیغات توجه به فعالیت‌های خیرخواهانه و اجتماعی را به‌طور برجسته‌تر نمایش می‌دهند و کانون تمرکز و توجه آنان معمولاً نگرش‌ها و باورهای مخاطبان هدف می‌باشد که درجه اقناعی بالایی داشته و تغییر رفتار افراد را به‌وضوح بیان می‌کند و موجب تغییر نگرش افراد نسبت به این قبیل فعالیت‌ها می‌شود. به همین دلیل استفاده از این نوع تبلیغات مؤثرتر و تأثیرگذارتر می‌باشد [1، ص 8]. در نتیجه، در این پژوهش از این نوع آگهی استفاده شد و با توجه به اینکه آگهی‌های خدمات عمومی مضامین و موضوعات بیشماری را دربرمی‌گیرد، در این پژوهش توجه به فعالیت‌های خیرخواهانه مدنظر بوده است. به همین دلیل آگهی خدمات عمومی نمایش داده شده در این پژوهش از نوع توجه به فعالیت‌های خیرخواهانه و حمایت از کودکان سرطانی بود که تبلیغات آن ساختگی و با برندی غیرمشهور (ناآشنا) است. از طرفی چون تعهد اخلاقی، تأیید اجتماعی و وجود اعتماد باعث توجه افراد به سازمان‌های خیریه می‌شود [22، ص 33]. بنابراین در این پژوهش فرض بر آن است که افراد شرکت‌کننده در آزمون نسبت به سازمان‌های خیریه اعتماد داشتند.



به این ترتیب مراحل انجام آزمون به شرح زیر می‌باشد:

● مراحل انجام آزمون در گروه آزمایش: در گروه آزمایش 10 نفر دانشجوی زن در بازه سنی 18-30 سال و با شرایط برشمرده شده به عنوان نمونه انتخاب شدند.

- مرحله اول (پیش آزمون): در این مرحله از همه افراد گروه، خونگیری به عمل آمد تا وضعیت اکسی‌توسین افراد در حالت قبل از تماشای فیلم تبلیغاتی و استراحت مورد بررسی قرار گیرد. البته به همه افراد در گروه‌ها کدی داده شد تا لوله‌های نمونه خونی آنها کاملاً مشخص شده و جدا باشد.

- مرحله دوم (آزمون): در این مرحله هر فرد در معرض نمایش فیلم تبلیغاتی با مضمون خیرخواهانه قرار گرفت. این فیلم، 1 بار و به مدت 1 دقیقه برای افراد نمایش داده شد. هدف از نمایش تبلیغات این است که به عنوان محرکی موجب ترشح هورمون اکسی‌توسین در افراد گردد. - مرحله آخر (پس آزمون): در این مرحله پس از آنکه فرد تبلیغات مورد نظر را مشاهده کرده است، به طور مجدد از او خونگیری به عمل آمد تا وضعیت اکسی‌توسین فرد پس از تماشای فیلم تبلیغاتی مورد بررسی قرار گیرد و در نهایت نیز به پرسشنامه‌ای که برای سنجش قصد کمک مالی تهیه شده، پاسخ داده است.

● مراحل انجام آزمون در گروه کنترل: در گروه کنترل 10 نفر دانشجوی زن در بازه سنی 18-30 سال و با شرایط مطرح شده به عنوان نمونه انتخاب شدند.

- مرحله اول (پیش آزمون): در این مرحله از همه افراد گروه، خونگیری به عمل آمد تا وضعیت اکسی‌توسین افراد در حالت قبل از تماشای فیلم تبلیغاتی و استراحت مورد بررسی قرار گیرد.

- مرحله دوم (آزمون): در این مرحله هر فرد در معرض نمایش فیلم تبلیغاتی با مضمون خیرخواهانه قرار گرفت. این فیلم سه بار و هر بار به مدت 1 دقیقه برای فرد مورد نظر نمایش داده شد.

- مرحله آخر (پس آزمون): در این مرحله پس از آنکه فرد تبلیغات مورد نظر را مشاهده کرده است، به طور مجدد از او خونگیری به عمل آمد تا وضعیت اکسی‌توسین فرد پس از تماشای فیلم تبلیغاتی مورد بررسی قرار گیرد و در نهایت به پرسشنامه‌ای که برای سنجش قصد کمک مالی تهیه شده، پاسخ داده است.

البته باید متذکر شد که بعد از انجام شدن هر مرحله برای هر فرد در گروه‌ها، به اتاق دیگری هدایت شدند تا آزمایش همه افراد به اتمام برسد. دلیل اصلی این کار این است که



افراد قادر به تعامل با گروه دیگر نبوده و مطالعه از نظر صحت آزمایش از رتبه بالایی برخوردار باشد. در پایان، نتایج به دست آمده از گروه آزمایش با گروه کنترل مقایسه شده است که این دو گروه در تعداد دفعات نمایش با هم متفاوت بودند.

همانگونه که اشاره شد در این پژوهش برای سنجش قصد کمک مالی از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده است که بخش اول دارای 2 سوال در مورد ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان است. در بخش دوم پرسشنامه از 13 گزاره برای بررسی نظرات پاسخ گویان استفاده شد و میزان موافقت اعضای جامعه آماری با معیار مطرح شده در آن گزاره، در یک مقیاس پنجگانه (از 1 به معنای کاملاً مخالف تا 5 به معنای کاملاً موافق) در وضعیت موجود بررسی شد. در تدوین پرسشنامه تحقیق از پرسشنامه های استاندارد لوشیس [22، ص 33] و برت و استروننگ من<sup>1</sup> [27، ص 571] استفاده شده است که جدول 1 شاخص های سنجش تحقیق را نشان می دهد.

جدول 1 شاخص های سنجش متغیر تحقیق

منابع	مؤلفه	متغیر
لوشیس (22) ص 33	1- اهدا کردن بخش کوچکی از پول به مؤسسه خیریه	قصد کمک مالی
	2- کمک کردن به دیگران را وظیفه خود دانستن	
	3- داشتن قصد کمک مالی به علت کسب آشنایی نسبت به فعالیت های مؤسسه خیریه	
	4- داشتن قصد کمک مالی به علت حمایت از فعالیت های مؤسسه خیریه	
	5- داشتن قصد کمک مالی به دلیل دستیابی به احساس خوب	
	6- تأثیرگذاری آشنایی با مأموریت مؤسسه خیریه در قصد کمک مالی	
	7- داشتن قصد کمک مالی با آگاهی از نحوه استفاده مؤسسه از کمک های مالی	
	8- دستیابی به تأیید اجتماعی از راه کمک مالی به مؤسسه خیریه	
	9- داشتن قصد کمک مالی به مؤسسه بدون هیچ دلیلی	
	10- داشتن قصد کمک مالی به دلیل فرار از احساس گناه	
	11- داشتن قصد کمک مالی به دلیل مطابقت با اصول رفتاری و اعتقادی	
	برت و استروننگ من (27، ص 571)	
13- داشتن قصد کمک مالی به دلیل حس ایجاد شده از تماشای آگهی		

1. Burt & Strongman



روایی و پایایی ویژگی‌هایی هستند که هر ابزار سنجشی از جمله پرسشنامه باید دارا باشد. برای تعیین روایی ظاهری و محتوایی پرسشنامه نیز از نظر استادان و خبرگان استفاده شد. بدین ترتیب که در ابتدا با توجه به ادبیات و مبانی نظری تحقیق، شاخص‌های پرسشنامه استخراج و سپس طی جلساتی با تعداد 7 نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت، روایی پرسشنامه تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و نظرات ایشان بر پرسشنامه اعمال شد. میزان پایایی پرسشنامه این تحقیق نیز بوسیله نرم‌افزار SPSSwin18 و از روش آلفای کرونباخ بدست آمد که ضرایب آن برای گروه‌های 1 بار معرض تبلیغات 77 درصد و برای گروه 3 بار معرض تبلیغات 92 درصد به دست آمد که ضریب قابل قبولی است. در نهایت، پس از بررسی 20 پرسشنامه جمع‌آوری شده از اعضای نمونه آماری، نتایج پژوهش تهیه شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم افزار SPSS18 و آزمون‌های میانگین‌های دو نمونه مستقل و تحلیل واریانس استفاده شد.

#### 4- یافته‌های پژوهش

##### 4-1- بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری در قالب سن و تأهل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که 80 درصد از نمونه آماری مورد مطالعه مجرد و 20 درصد متأهل بودند. سن 10 درصد 19 سال، 20 درصد 20 سال، 45 درصد 21 سال، 15 درصد 22 سال، 5 درصد 23 سال و 5 درصد 30 سال بوده است.

##### 4-2- آزمون فرضیه‌های پژوهش

به منظور انتخاب مناسب روش‌های آماری از آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول 2 گزارش می‌شود:



## جدول 2 توزیع نرمال متغیرها

تعداد داده‌ها	نتیجه آزمون کولموگروف - اسمیرنوف		متغیرها
	سطح معناداری دو دامنه	آماره Z کولموگروف اسمیرنوف	
20	0/2	0/99	ترشح هورمون اکسی توسین
20	0/7	0/66	قصد کمک مالی

زمانی که مقدار آماره Z برای هر متغیر بین  $-1/96$  و  $+1/96$  باشد، سطح معناداری دو دامنه بزرگ‌تر از 0/05 شود و علاوه بر آن، عدد معناداری دو دامنه بر دو تقسیم شود و مقدار به دست آمده بیش از 2/5 درصد یا 25 هزارم شود، می‌توان بیان نمود که فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید می‌گردد. همان‌گونه که جدول 2 نشان می‌دهد مقدار آماره Z برای هر دو متغیر ترشح هورمون اکسی توسین و قصد کمک مالی بین  $-1/96$  و  $+1/96$  می‌باشد. همچنین سطح معناداری دو دامنه بزرگ‌تر از 0/05 شده است. بنابراین با استناد به این سه روش می‌توان بیان کرد که فرضیه صفر تأیید شده و توزیع داده‌ها نرمال است و می‌توان از آزمون‌های پارامتری برای سنجش فرضیه‌های پژوهش استفاده نمود.

فرضیه 1) آگهی خدمات عمومی در ترشح هورمون اکسی توسین تأثیرگذار می‌باشد. این فرضیه با استفاده از آزمون میانگین‌های دو نمونه مستقل سنجیده می‌شود که نتایج آن به شرح جدول 3 است:

## جدول 3 نتایج آزمون میانگین‌های دو نمونه مستقل

سطح معناداری دو دامنه	آماره T	سطح معناداری آزمون لون	میانگین	تعداد	
0/4	-0/693	0/4	25/15330	10	ترشح هورمون اکسی توسین 1 بار آگهی
0/5	-0/693		41/44340	10	3 بار آگهی



همان‌گونه که در جدول 3 نتایج آزمون میانگین‌های دو نمونه مستقل ملاحظه می‌شود، سطح معناداری که مربوط به برابری واریانس‌ها می‌باشد، مورد تأیید قرار گرفته در نتیجه به سطح معناداری دو دامنه در سطر اول توجه می‌کنیم. با توجه به سطح معناداری دو دامنه که مربوط به آزمون برابری میانگین‌ها می‌باشد، این طور می‌توان بیان کرد که با برابر شدن میانگین ترشح هورمون اکسی‌توسین در دو گروه، آگهی خدمات عمومی در نمایش 1 بار معرض و 3 بار معرض تبلیغات در ترشح هورمون اکسی‌توسین تأثیرگذار نمی‌باشد. البته باید بیان کرد همان گونه که در جدول 3 مشخص است، میانگین ترشح هورمون اکسی در 1 بار آگهی با 3 بار آگهی با هم فارغ از سطح معناداری آن متفاوت بوده و اختلاف داشته است ولی از نظر آزمون آماری این فرضیه و سایر فرضیه‌ها رد شده است و شاید بتوان علت رد فرضیه‌ها را در پایین بودن حجم نمونه بیان نمود.

فرضیه 2) ترشح هورمون اکسی‌توسین بر قصد کمک مالی افراد به فعالیت‌های خیرخواهانه تأثیرگذار می‌باشد.

برای سنجش فرضیه دوم از آزمون تحلیل واریانس استفاده و نتیجه آن در ادامه تشریح می‌شود (جدول 4).

جدول 4 نتایج آزمون تحلیل واریانس

سطح معناداری آزمون لون	سطح معناداری تحلیل واریانس
0/2	0/7
ترشح هورمون اکسی‌توسین	

با اینکه فرض برابری واریانس‌ها مورد تأیید قرار گرفته است ولی چون سطح معناداری بزرگ‌تر از 0/05 شده است، در نتیجه در حالت برابر بودن ترشح هورمون اکسی‌توسین در بین دو گروه بر میزان کمک مالی تأثیرگذار نمی‌باشد.

فرضیه 3) آگهی خدمات عمومی بر قصد کمک مالی افراد به فعالیت‌های خیرخواهانه تأثیرگذار می‌باشد.

این فرضیه با استفاده از آزمون میانگین‌های دو نمونه مستقل سنجش می‌شود که نتایج آن به شرح جدول 5 است.



## جدول 5 نتایج آزمون میانگین های دو نمونه مستقل

سطح معناداری دو دامنه	آماره T	سطح معناداری آزمون لون	میانگین	تعداد	
0/1	1/335	0/05	3/3090	10	قصد کمک مالی 1 بار آگهی
0/2	1/335		2/7460	10	3 بار آگهی

همان گونه که در جدول 5 ملاحظه می شود، سطح معناداری که مربوط به برابری واریانس ها می باشد مورد تأیید قرار گرفته است. در نتیجه به سطح معناداری دو دامنه در سطر اول توجه می کنیم و با توجه به سطح معناداری دو دامنه که مربوط به آزمون برابری میانگین ها می باشد این طور می توان بیان کرد، با برابر شدن میانگین قصد کمک مالی در دو گروه، آگهی خدمات عمومی در نمایش 1 بار معرض و 3 بار معرض تبلیغات در قصد کمک مالی افراد به فعالیت های خیرخواهانه تأثیرگذار نمی باشد.

جدول 6 نتایج فرضیه های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می دهد (جدول 6):

## جدول 6 نتایج آزمون فرضیه ها

نتیجه فرضیه	Sig	فرضیه ها
رد فرضیه	0/4	آگهی خدمات عمومی در ترشح هورمون اکسی توسین تأثیرگذار می باشد.
رد فرضیه	0/7	ترشح هورمون اکسی توسین بر قصد کمک مالی افراد به فعالیت های خیرخواهانه تأثیرگذار می باشد.
رد فرضیه	0/1	آگهی خدمات عمومی بر قصد کمک مالی افراد به فعالیت های خیرخواهانه تأثیرگذار می باشد.

در هر سه فرضیه مطرح شده در پژوهش حاضر برابری واریانس ها مورد پذیرش قرار گرفته است ولی به دلیل این میانگین ها برابر شده اند در نتیجه هر سه فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار



نگرفت؛ به عبارتی، نمایش آگهی خدمات عمومی به صورت 1 بار معرض و یا 3 بار معرض در ترشح هورمون اکسی توسین تأثیرگذار نمی‌باشد و چون میانگین ترشحات در گروه‌ها هم به صورت یکسان بوده پس بر قصد کمک مالی افراد بی‌تأثیر می‌باشد. علاوه بر آن نمایش 1 بار آگهی یا 3 بار آگهی نیز در ترغیب افراد به قصد کمک مالی در فعالیت‌های خیرخواهانه بی‌تأثیر می‌باشد. به این ترتیب هر سه فرضیه رد شدند.

### 5- نتیجه‌گیری

با بررسی ادبیات پژوهش‌های مشابه، ینگ لین و همکاران در پژوهش خود نشان دادند که اکسی توسین اثر آگهی‌های خدمات عمومی را افزایش می‌دهد [1، ص 9]؛ به عبارتی افرادی که تحت تأثیر اکسی توسین قرار داشتند به انجام فعالیت‌های اجتماعی روی آورده و بیشتر به آن توجه کردند ولی در افراد دارونما هیچ ترتیب اثری داده نشده بود. علاوه بر این پژوهشگران، بارازا و همکاران [25، ص 148] بیان داشتند که اکسی توسین بدون در نظر گرفتن منابع مالی، کمک‌های خیریه را افزایش می‌دهد آنها به این نتیجه رسیده بودند که تزریق اکسی توسین باعث افزایش فعالیت‌های خیرخواهانه می‌شود و مقدار پول در دسترس در این آزمایش هیچ تأثیری در کمک مالی نداشته است.

در حالی که با ارزیابی متغیرهای پژوهش حاضر، نتایج آزمون نشان داد که آگهی خدمات عمومی بر قصد کمک مالی با در نظر گرفتن نقش میانجی ترشح هورمون اکسی توسین تأثیرگذار نبوده است و هر سه فرضیه پژوهش رد شده است. از آن جایی که سطح اکسی توسین در خون و مغز در گونه‌های مختلف متفاوت است. تفاوت‌های فردی در اکسی توسین شایع است و اثر اکسی توسین به ویژگی‌های شخصی، موقعیتی و صفات فردی بستگی دارد. در مقابل، تحریک اکسی توسین برای رفتارهای فرا اجتماعی بر روی افراد صورت می‌گیرد ولی نه برای همه افراد [28، ص 301]. بنابراین همه تمایلات و تغییرات مربوط به فیلم نمی‌باشد بلکه بخشی به خصوصیات فردی افراد مربوط می‌شود. از طرفی باید بیان نمود که این تناقض در نتایج می‌تواند ناشی از روش اجرای پژوهش‌ها باشد، به طوری که ینگ لین و همکاران [6، ص 5] از 16 نماهنگ آگهی‌های خدمات عمومی با موضوعاتی از قبیل سیگار،



نوشیدنی و پول خرج کردن در پژوهش خود استفاده کرده بودند و پژوهشگران دیگری [25]، ص [148] از تصاویر استفاده کرده بودند. در نتیجه تعداد و نوع به کارگیری آگهی خدمات عمومی این پژوهشگران با پژوهش حاضر متفاوت بوده است. پس شاید بتوان بیان کرد که در نتایج پژوهش تأثیر گذاشته است.

در مورد اثرگذاری آگهی های خدمات عمومی بر قصد کمک مالی این طور می توان بیان داشت که یکی از چالش های آگهی های خدمات عمومی ایجاد رفتارهای کاملاً جدید است. معمولاً مردم رفتار خود را به ویژه وقتی که به صورت عادت درآمده باشد، توجیه می کنند و تغییر عادت مستلزم استراتژی ایی است که اغلب به استفاده از احساسات برای مقابله با این نگرش ها لازم می سازد. از اینرو پیشنهاد می شود که شناسایی مخاطبان اصلی اولویت اول کاری و تبلیغاتی شما باشد، زیرا بین مخاطبانی که بیشتر نسبت به تغییر رفتار عکس العمل نشان می دهند و مخاطبانی که به تغییر رفتار نیاز دارند یا می خواهند با تغییر رفتار سود ببرند، تفاوت وجود دارد.

نکته دومی که باید توجه شود این است، هدف گیری های نوع دوستانه و بشردوستانه در آگهی های خدمات عمومی کار مشکلی است؛ به عبارتی هدف گیری مخاطبان سرسخت، مستلزم کار زیاد است. پس این طور می توان گفت که فرمول مشخصی برای مؤثر بودن تبلیغات خدمات عمومی وجود ندارد. به هر حال ارتباطات زمان تلاش برای برانگیختن رفتار جدید باید تعادلی بین مشوق های مثبت و منفی ایجاد کند. پس پیشنهاد می شود که بازاریاب های بخش عمومی اگر قرار است دل و ذهن مخاطب خود را به دست آورند باید کوشش کنند که به مخاطب خود اهمیت دهند.

پیشنهاد بعدی که می توان به آن اشاره کرد این است که مردم را برای تغییر رفتارهایشان تحریک کنید. باید به زمان و مکانی که قرار است آن عمل اتفاق بیفتد، نزدیک باشد، زیرا توجه به این اصل باعث تأثیرگذاری بیشتر پیام در افراد می شود.

نکته دیگر اینکه وقتی هورمون اکسی توسین در انسان به صورت استنشاقی تزریق شود، اثرگذاری آن بیشتر می باشد، زیرا دسترسی به مغز انسان از طریق بینی سریع تر و یک روش مفید برای آثار سیستم اعصاب مرکزی می باشد. در این پژوهش بررسی ترشح هورمون



اکسی‌توسین به صورت طبیعی بوده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که هورمون اکسی‌توسین به شکل استنشاقی عمل شود.

عدم تمایل آزمودنی‌ها به انجام مراحل مکرر خون‌گیری و استرس ناشی از عمل خون‌گیری بر عملکرد هورمون اکسی‌توسین تأثیرگذار می‌باشد. پیشنهاد می‌شود قبل از شروع آزمون با استفاده از ابزار پرسشنامه سنجش اضطراب، وضعیت آن در بین شرکت‌کنندگان بررسی شود. تصمیم به کمک مالی و تصمیم‌گیری در مورد مبلغ هدیه به ویژگی‌های سابقه‌ای و فردی بستگی دارد. پس در هر پژوهش باید این ویژگی‌ها مشخص شود.

## 6- منابع

- [1] Ying LinP; Sparks GrewalN., MorinC. JohnsonW.D, ZakP. J. (2013) "Oxytocin increases the influence of public service advertisements", *plos*, 1(8), pp.1-9.
- [2] لنونج. (1390) چگونگی کارکرد تبلیغات خدمات عمومی، ترجمه مینو میرزایی، تهران: نشر آبی، صص 28-45.
- [3] SmithRE, YangX. (2004) "Toward a general theory of creativity in advertising: Examining the role of divergence", *Marketing Theory Articles*, 4(1/2), pp. 31-58.
- [4] ولزویلیام، برنتجان، موریار تیساندرا (1383) تبلیغات تجاری، اصول و شیوه‌های عمل، ترجمه سینا قربانلو، تهران: انتشارات مبلغان، ص 43.
- [5] AtkinCharles (2001) *Impact of public service advertising: Research evidence and effective strategies*, (Doctoral Dissertation), University of Michigan State, 65.
- [6] BrownMillward(2009) "Should my advertising stimulate an emotional response?", *Knowledge Point*, Vol. 9, pp. 1-6.



- [7] Heath R.G., Feldwick P. (2007) "50 years using the wrong model of TV advertising", *Proceedings of the 50th Market Research Society Conference*, Brighton, March.
- [8] سپهری، قاسمی، راستگار فرج‌زاده، ع (1391) فیزیولوژی پزشکی گایتون - هال، انتشارات اندیشه رفیع، تهران، ص 33.
- [9] Kesmati M, Raei H, Zadkarami M. (1385) "Comparison between sex hormones effects on locomotor activity behavior in presence of matricaria chamomilla hydroalcoholic extract in gonadectomized male and female adult mice", *Journal Management*, 12(1), pp.1-7.
- [10] حدادی‌نیا، شوندی، شربت اوغلیا، سیدانسید ا. (1390) "تأثیر آشنایی با برند و نوع محصول بر پاسخ به مشتری به بازاریابی خیرخواهانه"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره 23، صص 101-126.
- [11] Eisenberg Nancy, Guthrie Ivanna K., Murphy Bridget C., Shepard Stephanie A. (1385) *Consistency and development of prosocial dispositions: A longitudinal study*, (MA of dissertation), University of Nebraska–Lincoln, 1999, 35.
- [12] فرقانی م. (1379) آگهی‌های خدمات عمومی، ظرفیتی ناشناخته در عرصه تبلیغات توسعه‌ای"، نخستین همایش و نمایشگاه صنعت تبلیغات ایران - تهران، اداره کل تبلیغات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ص 5.
- [13] Kovacic A., Podgornik N. (2013) "Testing casc scale for measuring emotional and relational advertising and media effects", *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6(2), pp. 82-139.
- [14] Pincas Stephane, Loiseau Marc (2013) "A history of advertising", *Mundocom Paris conference*, Paris, PP. 6.
- [15] Zaller John. R. (2006) *The nature and origin of mass opinion*- 13<sup>th</sup>ed, Cambridge University- USA, pp. 101.
- [16] Keller M., Lévy F. (2008) *Olfactory mediation of maternal behavior in selected mammalian species*, New Delhi: Prentice Hall, pp. 80.



- [17] KimP., LeckmanJ., MayesL.; FeldmanR., WangX., SwainJ. (2010) "The plasticity of human maternal brain: Longitudinal changes in brain anatomy during the early postpartum period", *Brain & Development*, 27, pp.80–87.
- [18] CrosnoJ. I, FrelingT. H., SkinnerS. J. (2009) "Does brand social power mean market might? Exploring the influence of brand social power on brand evaluation", *Psychology & Marketing*, Vol. 26, pp. 91-121.
- [19] یعقوبی، شاکری (1387) «مقایسه تحلیلی مدل‌های پذیرش فناوری با تأکید بر پذیرش بانکداری اینترنتی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره 11، صص 21-44.
- [20] RamayahT., JasonW. C. L., MohamadO. (2010) "Green product purchase intention: Some insights from a developing country", *Resources, and Conservation Recycling*, Vol. 54, pp.1419–1427.
- [21] AbdulQaderIK. (2008) *Intention to purchase electronic green products amongst lecturers: An empirical evidence*, (Master of Thesis), University of Malaysia, pp. 55.
- [22] LeushuisR. (2012) *Continuous donation to and trust in a charitable organization*, (MA of dissertation), University of Twente, pp. 33.
- [23] SnipB. (2011) *Factors influencing the intention to donate to charity organizations: Important of Trust*, (MA of Dissertation), University of Twente, pp. 87.
- [24] NiekerkE. Van(2007) *Not-for-profit marketing: Branding, brand equity and marketing of smaller charities*, (MA of dissertation), South Africa, pp. 62.
- [25] BarrazaJ. A., McCulloughMichael E., AhmadiSheila, ZakPaul J. (2011) "Oxytocin infusion increases charitable donations regardless of monetary resources", *Hormones and Behavior*, Vol. 60, pp. 148–151.
- [26] AhmadW. (2010) *Anempirical investigation of the association between creative advertising and advertising effectiveness in Pakistan*, (Doctoral Dissertation), University of Islamabad, pp. 26.



- [27] BurtC.D.B. (2004) StrongmanK. "Use of images in charity advertising: Improving donations and compliance rates", *International Journal of Organizational Behavior*, 8(8), pp. 571-580.
- [28] BartzJ.A., ZakiJ.,BolgerN., OchsnerK. (2011) "Social effects of oxytocin in humans: contextand person matter", *TrendsCogn. Sci. (Regul.Ed.)*, Vol.15, pp. 301-309.



## سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش

### قدرت سیستم منابع انسانی

اسداله گنجعلی<sup>1</sup>، سعید رضایی<sup>2\*</sup>

1- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

2- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

پذیرش: 1394/8/17

دریافت: 1394/3/18

### چکیده

صاحب‌نظران معتقدند سیستم منابع انسانی به دلیل ناملموس بودن و پیچیدگی‌های خود می‌تواند به عنوان یک منبع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و بدون جایگزین موجب کسب مزیت رقابتی شود اما تحقیقاتی که این موضوع را به‌طور تجربی اثبات کنند، بسیار اندک هستند. در این راستا پژوهش حاضر ضمن بررسی رابطه بین سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی، نقش تعدیل‌کننده قدرت سیستم منابع انسانی را در این رابطه مورد بررسی قرار داده است. داده‌های مورد نیاز این تحقیق از 242 نفر از کارکنان دانشی پنج شرکت برتر تولیدکننده فرآورده‌های لبنی در استان مازندران گردآوری شد. روایی سازه به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها به‌وسیله آزمون آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. فرضیه‌های تحقیق با رگرسیون سلسله مراتبی به روش بارون و کنی آزمون شدند. براساس یافته‌های این پژوهش، سیستم کاری عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که قدرت سیستم منابع انسانی رابطه بین متغیر مستقل و وابسته تحقیق را تعدیل می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد توجه به طور صرف به محتوای سیستم منابع انسانی کافی نیست بلکه سیستم منابع انسانی باید از قدرت کافی برخوردار باشد تا یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز سازد و موجب کسب مزیت رقابتی شود.



واژه‌های کلیدی: سیستم کاری عملکرد بالا، کارآفرینی سازمانی، قدرت سیستم منابع انسانی.

## 1- مقدمه

کاهش چرخه عمر محصول، تغییر مداوم نیازهای مشتریان، افزایش شدید رقابت و عدم اطمینان محیطی از ویژگی‌های محیط کسب و کار امروزی است. در چنین شرایطی، کارآفرینی به‌عنوان راهگشای سازمان برای مقابله با چالش‌های موجود است [1]. براساس نتایج پژوهش‌ها، منابع انسانی نقش چشمگیری در تقویت کارآفرینی سازمانی و کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کنند [2]. محققان معتقدند منابع انسانی به‌خودی خود نمی‌توانند موجب تقویت کارآفرینی و کسب مزیت رقابتی شوند بلکه سیستم منابع انسانی است که بر ادراک، نگرش و رفتار کارکنان تأثیر گذاشته و موجب بهبود کارآفرینی سازمانی و درنهایت خلق مزیت رقابتی می‌شود [3]. نتایج تحقیقات سال‌های اخیر نشان از تأثیر مثبت سیستم کاری عملکرد بالا به‌عنوان یکی از انواع سیستم‌های منابع انسانی بر نگرش و رفتار کارکنان از جمله تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی و غیره می‌باشد [4؛ 5]. با این وجود درباره تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی تحقیقات بسیار اندکی انجام شده است. با توجه به اهمیت کارآفرینی در کاهش نرخ بیکاری و افزایش رشد اقتصادی کشور، بررسی نحوه تقویت کارآفرینی سازمانی حایز اهمیت است. همچنین براساس رویکرد منبع‌محور، سازمان‌ها زمانی قادر هستند به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند که از منابع ارزشمند، کمیاب، غیر قابل تقلید و بدون جایگزین برخوردار باشند [6]. صاحب‌نظران معتقدند سیستم منابع انسانی به دلیل غیرقابل مشاهده بودن، پیچیدگی و وابستگی به گذشت زمان می‌تواند به‌عنوان یک منبع ارزشمند، کمیاب، غیر قابل تقلید و بدون جایگزین موجب کسب مزیت رقابتی پایدار شود [7]. با این وجود تحقیقاتی که به‌صورت تجربی این موضوع را اثبات کنند، بسیار اندک هستند. اگرچه برخی محققان سیستم کاری عملکرد بالا را بهترین اقدام‌های منابع انسانی می‌دانند و معتقدند این نوع سیستم صرف‌نظر از شرایط و مقتضیات سازمان موجب تقویت کارآفرینی و کسب مزیت رقابتی می‌شود [8] اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه برخی سازمان‌ها سیستم منابع انسانی مشابهی دارند اما میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی در این سازمان‌ها



به‌طور چشمگیری با یکدیگر متفاوت است [9]. به اعتقاد محققان، میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی تحت تأثیر میزان قدرت آن قرار دارد و سیستم منابع انسانی زمانی می‌تواند امکان کسب مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم کند که قدرت بالایی داشته باشد [10]. قدرت سیستم منابع انسانی به نحوه طراحی و پیاده‌سازی آن بستگی دارد؛ به عبارتی دیگر توجه به محتوای مدیریت منابع انسانی به طور صرف کافی نیست بلکه فرایندها یا نحوه طراحی و پیاده‌سازی آنها هم بر اثربخشی سیستم منابع انسانی تأثیرگذار هستند. به همین دلیل ممکن است سیستم‌های منابع انسانی چند سازمان دارای محتوا یا عناصر یکسان باشند اما میزان اثربخشی آنها متفاوت باشد [11]. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین سیستم کاری عملکرد بالا، کارآفرینی سازمانی و تبیین نقش تعدیل‌گر قدرت سیستم منابع انسانی سعی دارد به‌صورت تجربی امکان کسب مزیت رقابتی به‌وسیله سیستم منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهد.

## 2- مبانی نظری

### 2-1- سیستم کاری عملکرد بالا

به‌طور کلی در حوزه مدیریت منابع انسانی دو رویکرد وجود دارد: رویکرد مبادله محور<sup>1</sup> و رویکرد تعهد محور<sup>2</sup>. رویکرد مبادله محور و تعهد محور به‌ترتیب رویکردهای خرید<sup>3</sup> و ساخت<sup>4</sup> نیز نامیده می‌شوند. رویکرد مبادله محور بر تبادل کوتاه مدت با کارکنان تمرکز دارد و رویکرد تعهد محور بر روابط دو‌جانبه و بلندمدت تمرکز دارد [12]. سیستم کاری عملکرد بالا<sup>5</sup> جزء سیستم‌های تعهد محور است. محققان معتقدند سیستم کاری عملکرد بالا به سیستمی اشاره دارد که اقدام‌های منابع انسانی در آن به‌صورت افقی و عمودی با یکدیگر همسو بوده است، به‌طوری که سبب بهبود توانایی، انگیزش و فرصت نقش‌آفرینی کارکنان شده و درنهایت سبب دستیابی سازمان به عملکرد برتر می‌شود [13؛ 14]. برخی هم سیستم کاری عملکرد بالا را بهترین اقدام‌های منابع انسانی می‌دانند و معتقدند این نوع سیستم به ترکیب مشخصی از

---

1. Transaction-based  
2. Commitment-based  
3. Buy  
4. Make  
5. High performance work system



اقدام‌ها، رویه‌ها و فرایندهای منابع انسانی اشاره دارد که صرف‌نظر از شرایط خاص سازمان موجب افزایش دانش، مهارت، انگیزه، تعهد و انعطاف‌پذیری کارکنان می‌شود [8: 15]. به اعتقاد محققان، عناصر این سیستم عبارتند از استفاده از رویه‌های سخت‌گیرانه برای انتخاب و انتصاب کارکنان، فرصت‌های ارتقا، امنیت شغلی، آموزش و بهسازی مستمر، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخور عملکردی، پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی، پرداخت مبتنی بر عملکرد سازمان، حقوق و مزایای جذاب، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به پیشنهادهای و انتقادهای کارکنان، توازن کار و زندگی، کار جمعی، ارائه اطلاعات سازمانی به کارکنان و غنی‌سازی مشاغل [16]. محققان معتقدند ارتباط بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و کارکنان سازمان یک رابطه متقابل و تعاملی است. کارکنان سازمان سیستم کاری عملکرد بالا را به‌عنوان پاداش می‌دانند که در قالب نگرش و رفتارهای مثبت به طور مجدد به سازمان برمی‌گردد و صرف تحقق اهداف سازمان می‌شود [17]. جکسون و همکاران [18] معتقدند نظام کاری عملکرد بالا نتایج ارزشمندی برای کارکنان به همراه خواهد داشت از جمله رضایت شغلی بیشتر، امنیت شغلی و کاهش استرس شغلی. مسرمیت و همکاران [19] دریافتند سیستم کاری عملکرد بالا از طریق تعهد عاطفی و رضایت شغلی بر رفتار شهروندی تأثیر مثبت می‌گذارد. یافته‌های مسرمیت و گوثری [16] نشان می‌دهد که سیستم کاری عملکرد بالا بر میزان فروش و نوآوری سازمان‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد.

## 2-2- کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی رویکردی برای مقابله با تغییرات و عدم اطمینان‌های محیطی و شرط بقای سازمان‌ها در محیط متلاطم و بسیار پویای امروزی است [1]. کارآفرینی موجب احیای سازمان، کسب مزیت رقابتی، ایجاد فرصت‌های اشتغال، رشد سازمان و ثروت‌افزایی برای سازمان می‌شود [20]. کارآفرینی سازمانی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی اشاره دارد که بر کشف و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید از طریق نوآوری، ایجاد کسب‌وکارهای جدید یا معرفی مدل‌های جدید کسب و کار تمرکز دارد [21]. اگرچه درباره تعریف و ابعاد کارآفرینی سازمانی در بین محققان اتفاق نظر وجود ندارد، اما بررسی ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که



خطرپذیری، نوآوری و پیشرو بودن، سه ویژگی اصلی سازمان‌های کارآفرین است که مورد توافق بیشتر محققان می‌باشد. خطرپذیری به تمایل سازمان برای انجام اقدام‌های جسورانه نظیر ورود به بازارهای جدید یا اختصاص منابع زیاد به فعالیت‌هایی که نتایج آن مشخص و قطعی نیست اشاره دارد. پیشرو بودن نوعی رویکرد فرصت‌طلبانه با نگاه به آینده است و شامل معرفی محصولات جدید قبل از رقبا و براساس پیش‌بینی نیازهای آینده مشتریان جهت تغییر و شکل دادن محیط کسب‌وکار یا روند بازار است [22]. نوآوری، یعنی به‌کارگیری ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه برای خلق ارزش. زهرا و همکاران [23] نوآوری را بر سه نوع می‌دانند: نوآوری محصولی، فرایندی و اجرایی. نوآوری محصولی به طراحی و توسعه یک محصول جدید اشاره دارد. نوآوری فرایندی به استفاده از روش‌های جدید در فرایند تولید اشاره دارد. نوآوری اجرایی به استفاده از روش‌های جدید در فعالیت‌های مدیریتی گفته می‌شود نظیر نوآوری در فعالیت‌های بازاریابی، تأمین مالی، لجستیک و غیره. محققان معتقدند کارآفرینی سازمانی نیازمند رویکرد روشنفکرانه در مدیریت منابع انسانی است از جمله تمرکز نداشتن در تصمیم‌گیری، کاهش بوروکراسی، تقویت همکاری، خطرپذیری، بهبود خلاقیت و غیره [24].

### 3- توسعه فرضیه‌ها

نوآوری فرایندی است که نیازمند کار گروهی و ترکیب ایده‌های متفاوت است [25]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که با کارهای جمعی و تصمیم‌گیری‌های غیر متمرکز حمایت خود را نسبت به کارکنان افزایش می‌دهند، نوآوری‌های بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند [26]. لورسن و فوس [27] معتقدند کار گروهی و تفویض اختیار با بهبود همکاری، کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری، افزایش مهارت کارکنان و ترکیب دانش سبب بهبود نوآوری خواهد شد. علاوه بر این، داشتن منابع انسانی متخصص، توانمند، خلاق و با انگیزه شرط کارآفرینی است [24]. هدف به‌کارگیری رویه‌های منسجم و سخت‌گیرانه شناسایی و انتخاب افرادی است که ویژگی‌های مذکور را داشته و به بهترین وجه با نیازهای شغلی و ارزش‌های سازمان تناسب داشته باشند [28]. وقتی رویه‌های جذب و استخدام سخت‌گیرانه باشد، برای انتخاب و انتصاب کارکنان از ابزارهای مختلفی



نظیر آزمون‌های تخصصی، آزمون‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های عمیق و گسترده، آزمون‌های مهارت‌سنجی و غیره استفاده می‌شود که این امکان را فراهم می‌کند تا افرادی شایسته، با انگیزه، خلاق و خطرپذیر انتخاب شوند. این امر موجب تقویت کارآفرینی سازمانی می‌شود. همچنین توانایی ایجاد و کسب دانش جدید و ترکیب آن با دانش موجود به‌عنوان زیربنای کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شود. مدیریت منابع انسانی با استفاده از رویه‌های دقیق و سختگیرانه افرادی را که دانش، مهارت و تجربه بالایی دارند، جذب می‌کند و به این ترتیب می‌تواند به حجم دانش سازمان اضافه کند یا دانش جدید را وارد سازمان کند. آموزش‌های مستمر نیز موجب کسب دانش جدید می‌شود. کارهای گروهی و بهبود ارتباطات رسمی و غیر رسمی نیز از طریق تسهیم و ترکیب دانش سبب خلق دانش جدید و خلق نوآوری می‌شود [29]. همچنین براساس مدل چهار عاملی آمابیل [30]، دانش و مهارت تخصصی شرط خلاقیت و نوآوری در سازمان محسوب می‌شود. بنابراین آموزش‌های مستمر نیز با افزایش دانش و مهارت کارکنان می‌تواند به بهبود نوآوری و کارآفرینی کمک نماید. پرداخت‌های سازمانی نیز از راه ایجاد انگیزه در کارکنان می‌تواند آنها را به سمت تولید ایده‌های نو، خطرپذیری و کارآفرینی سوق دهد. پرداخت‌ها ممکن است مالی یا غیر مالی باشد. پرداخت غیر مالی نظیر قدردانی از کارکنان خلاق و نوآور نوعی بازخور عملکردی است و به این ترتیب انگیزه آنها کشف فرصت‌های جدید و کارآفرینی را تقویت می‌نماید. پرداخت‌های مالی نیز به‌صورت پرداخت مبتنی بر عملکرد است. یافته‌های بوگلسیچک [31] نشان می‌دهد پرداخت مبتنی بر عملکرد بر نوآوری‌های تدریجی تأثیر چشمگیر دارد. پرداخت‌های جمعی هم موجب تسهیم و خلق دانش جدید و درنهایت بهبود نوآوری و کارآفرینی در سازمان می‌شود [29]. شرایط کاری منعطف نیز به کارکنان اجازه می‌دهد تا به امور زندگی شخصی خود رسیدگی کرده سپس با رضایت خاطر و خیالی آسوده تمام انرژی، زمان و توجه خود را بر وظایف شغلی و اهداف سازمان متمرکز کنند [32]. هر قدر تمرکز، انرژی فکری و احساسات مثبت شغلی بیشتر باشد، خلاقیت و نوآوری نیز بیشتر خواهد شد [33]. یافته‌های پژوهش بوگلسیچک [31] نشان می‌دهد که شرایط کاری منعطف بر نوآوری‌های بنیادی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین پاتل و همکاران [34] معتقدند سازمان‌ها زمانی در کشف فرصت‌های جدید و کارآفرینی موفق خواهند بود که کارکنان به سازمان اعتماد داشته باشند و دریابند که سازمان از آنها حمایت می‌کند. اقدام‌هایی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، فرصت‌های ارتقا، آموزش‌های مستمر و امنیت شغلی نیز سبب



تقویت اعتماد کارکنان به سازمان می شود چون این اقدامها نشان می دهد سازمان قصد دارد ارتباط بلندمدت با کارکنان برقرار کند و منافع آنها را تأمین نماید [13]. وجود امنیت شغلی نیز نشان دهنده حمایت سازمان از کارکنان است و به کارکنان امکان می دهد خطرپذیر شوند و نگران عواقب منفی شکست خود نباشند. کارآفرینی با خطرپذیری همراه است و ممکن است با شکست همراه باشد. امنیت شغلی با کاهش دغدغه فکری کارکنان و افزایش خطرپذیری آنان موجب تقویت کارآفرینی در سازمان می شود. موریس و همکاران معتقدند امنیت شغلی امکان پذیرش خطرپذیری به وسیله کارکنان را تسهیل می کند [35]. زاچاراتوس و همکاران [17] معتقدند سیستم کاری عملکرد بالا نشان می دهد. سازمان برای کارکنان خود ارزش قائل است و از آنها حمایت همه جانبه به عمل می آورد. بنابراین تمام وجودی خود را صرف انجام کار می کنند و خطرپذیری آن افزایش پیدا می کند بدون اینکه نگرانی از عواقب منفی کار داشته باشند، بنابراین:

فرضیه 1: سیستم کاری عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمان تأثیر مثبت و معنادار می گذارد.

به اعتقاد بوون و استروف [10]، میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی به قدرت آن بستگی دارد. زمانی سیستم منابع انسانی قدرتمند است که از نظر سه ویژگی تمایز<sup>1</sup>، انسجام<sup>2</sup> و مقبولیت<sup>3</sup> در سطح بالایی باشد. تمایز به ویژگی هایی اشاره دارد که سبب می شود رابطه رویداد- اثر<sup>4</sup> در محیط کار برجسته شده، توجه کارکنان را جلب و در آنها انگیزه ایجاد کند. تمایز زمانی ایجاد می شود که سیستم منابع انسانی پیام های مرتبط، آشکار، قابل فهم و مشروع ارسال کنند. مرتبط بودن، یعنی اقدام های منابع انسانی به گونه ای باشد که بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان ارتباط و تناسب ایجاد کند. آن دسته از اقدام هایی که بخش وسیعی از واحدها یا کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند موجب آشکار شدن پیام سیستم منابع انسانی می شود. پیام ها همچنین باید قابل فهم باشند تا کارکنان درباره سازوکار اقدام ها، نحوه نقش آفرینی خودشان، نوع و میزان ورودی هایی که برای انجام وظایف نیاز دارند و خروجی های کارشان درک کافی حاصل نمایند. مشروعیت زمانی ایجاد می شود که واحد منابع انسانی از جایگاه، اعتبار و نفوذ بالایی در سازمان برخوردار باشد [10، صص 208-210].

1. Distinctiveness  
2. Consistency  
3. Consensus  
4. Event- effect



انسجام به ویژگی‌هایی اشاره دارد که سبب می‌شوند رابطه رویداد- اثر در زمان‌های مختلف برای افراد مختلف و در شرایط مختلف به‌طور یکسان جلوه کند. انسجام زمانی ایجاد می‌شود که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی سودمند، معتبر و منسجم باشند [11]. سودمندی، یعنی سیستم منابع انسانی باید نتایج ارزشمندی برای کارکنان به همراه داشته باشد تا در کارکنان انگیزه کافی برای بروز رفتارهای مطلوب ایجاد کند. معتبر بودن، یعنی سیستم منابع انسانی باید همان چیزی را که مد نظر مدیریت است، طراحی و اجرا نماید نه چیز دیگری؛ به عبارتی دیگر، اقدامات مدیریت منابع انسانی باید معرف قصد و نیت مدیریت باشد. به‌طور معمول تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی توسط متخصصان حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان اتخاذ می‌شود، اما پیاده‌سازی آن توسط مدیران عملیاتی انجام می‌شود. به همین دلیل ممکن است تصمیم‌ها به گونه‌ای اجرا شوند که پیامی متفاوت با آنچه که تصمیم‌گیرندگان قصد داشتند، به کارکنان منتقل کنند [10]. انسجام زمانی ایجاد می‌شود که بین گفتار و کردار واحد منابع انسانی تناقض وجود نداشته باشد؛ اقدام‌های منابع انسانی مکمل یکدیگر باشند نه متناقض با یکدیگر و اینکه در طول زمان از ثبات نسبی برخوردار باشند [11]. مقبولیت به ویژگی‌هایی اشاره دارد که سبب می‌شود همه کارکنان درباره رابطه رویداد - اثر اتفاق نظر داشته باشند. مقبولیت زمانی ایجاد می‌شود که مدیران سازمان درباره اقدامات منابع انسانی و اثربخش بودن آنها اتفاق نظر داشته باشند [10]. ممکن است هر کدام از ذینفعان سازمان نگرش خاص خود را درباره اقدام‌ها، خط‌مشی‌های منابع انسانی و اثربخش بودن آنها داشته باشند، به‌طوری که این اقدام‌ها مورد قبول همگان نباشد. به همین دلیل ممکن است توجه چندانی به اقدام‌ها و تصمیم‌های اتخاذ شده نداشته باشند یا حمایت لازم را به عمل نیاورند [36]. درنهایت اینکه سیستم منابع انسانی باید از نظر کارکنان عادلانه باشد؛ یعنی مبتنی بر اصول عدالت توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای باشند [10].

نیشی و همکاران [9] معتقدند وقتی سیستم منابع انسانی از قدرت کافی برخوردار نباشد کارکنان ممکن است برداشت‌ها و تفسیرهای متفاوتی از اقدامات مشابه به‌عمل آورند؛ توجه چندانی به اقدامات منابع انسانی نداشته باشند یا عکس‌العمل مثبت به سیستم منابع انسانی نشان ندهند. بنابراین هر قدر سیستم منابع انسانی از تمایز، انسجام و مقبولیت بیشتری در نزد کارکنان برخوردار باشد یا به عبارتی هر قدر سیستم منابع انسانی از قدرت بیشتری برخوردار باشد تأثیر مثبت بیشتری بر ادراک، نگرش و رفتار کارکنان خواهد داشت، در نتیجه عملکرد



سازمانی و کارآفرینی سازمانی تقویت می‌شود. برعکس هر قدر سیستم منابع انسانی از قدرت کمتری برخوردار باشد، تأثیر کمتری بر ادراک، نگرش و رفتار کارکنان خواهد گذاشت، در نتیجه کارآفرینی سازمانی کمتر خواهد بود.

فرضیه 2: قدرت سیستم منابع انسانی رابطه بین سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی را تعدیل می‌کند.

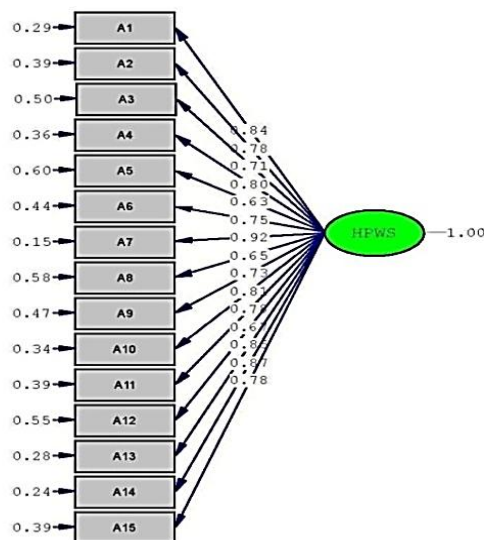
#### 4- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی است. از پرسشنامه به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌های تحقیق استفاده شد. سؤال‌های پرسشنامه براساس طیف هفت گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (1) تا کاملاً موافقم (7) طراحی شد. سیستم کاری عملکرد بالا با 15 گزاره برگرفته از پژوهش‌های گذشته [16؛ 37] مورد سنجش قرار گرفت. برای سنجش کارآفرینی سازمانی از 15 گزاره برگرفته از شاخص کوین و اسلویین [38] و ندوبیسی و افتخار [39] مورد سنجش قرار گرفت. پرسشنامه دلموته و همکاران [11] - که 35 گزاره دارد - برای سنجش قدرت سیستم منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفت. ضریب پایایی پرسشنامه سیستم کاری عملکرد بالا، کارآفرینی سازمانی و قدرت سیستم منابع انسانی به ترتیب 0/85، 0/89 و 0/86 به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول همه ابزارهای سنجش است. کارکنان دانشی پنج شرکت برتر تولیدکننده فرآورده‌های لبنی در استان مازندران به‌عنوان جامعه آماری این تحقیق انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. با توجه به حجم جامعه آماری که حدود 650 نفر بود، حجم نمونه براساس جدول مورگان 242 نفر برآورد شد. پس از بررسی پرسشنامه‌های گردآوری شده، هفده پرسشنامه ناقص کنار گذاشته شد و در نهایت 225 پرسشنامه کامل برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند. برازش مدل تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار لیزرل 8.8 بررسی و فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آزمون‌های رگرسیون خطی و رگرسیون سلسله مراتبی به روش بارون و کنی و به کمک نرم‌افزار اسپاس 16 مورد آزمون قرار گرفتند.



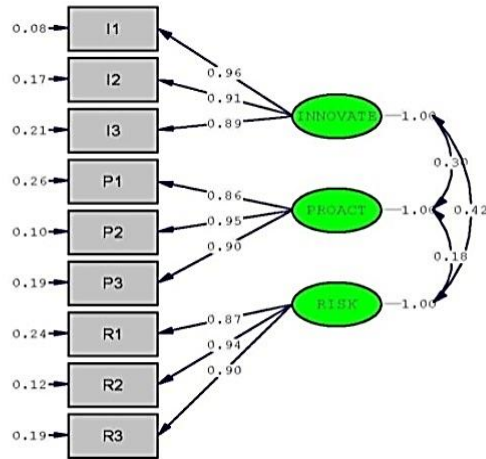
## 5- یافته‌ها

براساس نتایج آمار توصیفی، 94 نفر از پاسخ‌دهندگان زن و 131 نفر مرد بودند. 28 نفر دارای تحصیلات فوق دیپلم، 137 نفر لیسانس و 60 نفر فوق لیسانس بودند. همچنین از این تعداد 18 نفر زیر 25 سال، 76 نفر بین 26 تا 30 سال، 71 نفر بین 31 تا 35 سال، 37 نفر بین 36 تا 40 سال و 23 نفر بالاتر از 40 سال بودند. قبل از آزمون فرضیه‌ها باید برازش مدل تحقیق تأیید شود. به این منظور از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. این پژوهش سه متغیر مکنون دارد بنابراین سه مدل اندازه‌گیری وجود دارد که باید برای آنها تحلیل عاملی تأییدی انجام شود. زمانی برازش مدل خوب است که مقادیر شاخص‌های برازش در حد مطلوب باشد. به این منظور باید مقدار  $X^2/df$  کمتر از سه، RMSEA کمتر از 0/08 و مقدار CFI، GFI و NFI حداقل 0/90 باشد. از آن جایی که متغیرهای کارآفرینی سازمانی و قدرت سیستم منابع انسانی هر کدام دارای سه بُعد و ابعاد مربوطه هم دارای چندین گزاره هستند، برای این دو متغیر باید تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم انجام داد. خروجی‌های لیزرل مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری در نمودارهای 1، 2، 3، 4 و 5 آمده است.



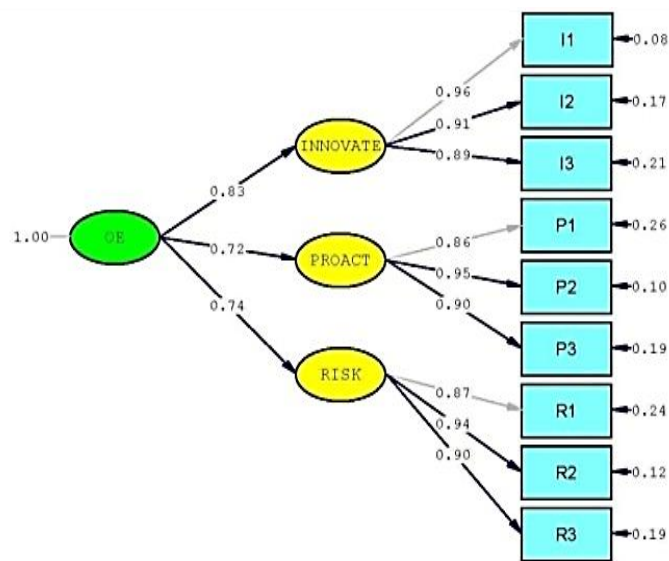
Chi-Square=249.56, df=90, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

نمودار 1 مدل اندازه‌گیری سیستم کاری عملکرد بالا



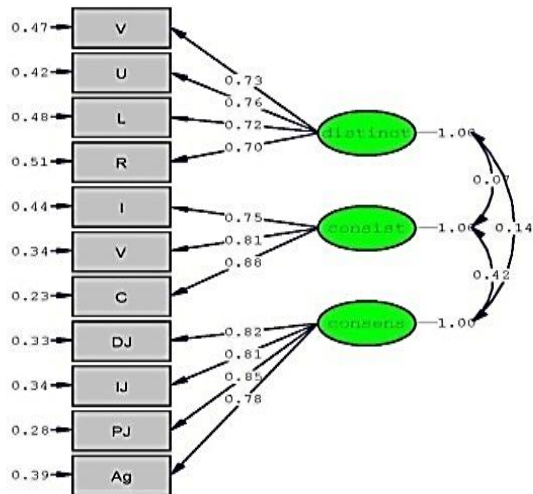
Chi-Square=46.61, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.055

نمودار 2 تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای کارآفرینی سازمانی



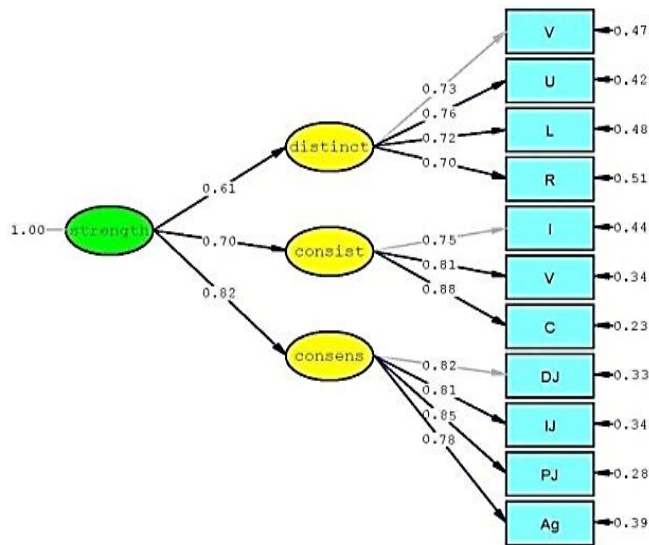
Chi-Square=46.61, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.055

نمودار 3 تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای کارآفرینی سازمانی



Chi-Square=65.03, df=41, P-value=0.00984, RMSEA=0.052

نمودار 4 تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای قدرت سیستم منابع انسانی



Chi-Square=65.03, df=41, P-value=0.00984, RMSEA=0.052

نمودار 5 تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای قدرت سیستم منابع انسانی



نتایج جدول 1 نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری با داده‌های گردآوری شده است.

جدول 1 نتایج تحلیل عاملی تأییدی

شاخص‌های برازش	سیستم کاری عملکرد بالا	کارآفرینی سازمانی	قدرت سیستم منابع انسانی
X <sup>2</sup>	249/56	46/61	65/03
df	90	24	41
P-value	0/000	0/000	0/009
RMSEA	0/072	0/055	0/052
CFI	0/93	0/96	0/97
NFI	0/91	0/93	0/95
GFI	0/90	0/91	0/92

برای آزمون فرضیه اول از رگرسیون خطی استفاده شد. براساس یافته‌های جدول 2، مقدار ضریب همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته 0/813 است که حاکی از همبستگی قوی بین آنها است. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده نیز 0/660 است که نشان می‌دهد حدود 66 درصد از کل تغییرات متغیر وابسته از سوی متغیر مستقل تبیین می‌شود. براساس نتایج جدول 3، چون  $F=725/099$  در سطح خطای کوچک‌تر از 0/01 معنادار است، بنابراین متغیر مستقل قادر است تغییرات متغیر وابسته را پیش‌بینی کند. نتایج رگرسیون در جدول 4 نیز نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار سیستم کاری عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی است  $(\beta = .813, P < .001)$ . بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود.

جدول 2 خلاصه مدل

مدل 1	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> تعدیل شده	خطای برآورد
	0/813	0/661	0/660	0/897



جدول 3 جدول آنووا

سطح معناداری	F	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل 1
0/000	725/099	1	583/565	

جدول 4 جدول نهایی تحلیل رگرسیون

سطح معناداری	t	$\beta$	میزان خطا	B	سیستم کاری عملکرد بالا
0/000	26/928	0/813	0/033	0/901	

برای آزمون فرضیه دوم از رگرسیون سلسله مراتبی براساس دستورالعمل بارون و کنی استفاده شد [40]. روش بارون و کنی یکی از روش‌های بسیار رایج جهت تبیین نقش متغیر تعدیل‌کننده است. برای آزمون نقش تعدیل‌کننده، نخست باید متغیر مستقل را در متغیر تعدیل‌کننده ضرب کرد تا متغیر تعاملی ایجاد شود. محققان توصیه می‌کنند قبل از ایجاد متغیر تعاملی ابتدا بهتر است متغیرهای مستقل و تعدیل‌کننده را متمرکز کرد سپس متغیرهای متمرکز شده را در یکدیگر ضرب کرد تا متغیر تعاملی ایجاد شود. هدف از این کار کاهش همبستگی بین متغیرهای مستقل و تعدیل‌کننده با متغیر تعاملی است، به طوری که آثار متغیرهای مستقل و تعدیل‌کننده از اثرات متغیر تعاملی متمایز و قابل تشخیص باشد [41، ص 632]. برای متمرکز کردن متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر باید میانگین کل هر متغیر را محاسبه کرده سپس میانگین همان متغیر برای هر پاسخ‌دهنده را از میانگین کل آن متغیر کسر نمود تا متغیر جدید حاصل شود. آن وقت باید دو متغیر جدید متمرکز شده را در یکدیگر ضرب کرد تا متغیر تعاملی ایجاد شود. در گام بعدی باید متغیر مستقل، متغیر تعدیل‌گر و متغیر تعاملی به ترتیب وارد رگرسیون شوند. برای اینکه نقش تعدیل‌گر تأیید شود، تأثیر متغیر تعاملی در حضور متغیر مستقل و تعدیل‌گر باید معنادار شود. همان‌گونه که در جدول 5 مشاهده می‌شود، تأثیر متغیر تعاملی در حضور متغیرهای سیستم کاری عملکرد بالا و قدرت سیستم منابع انسانی معنادار شد ( $t=2.188, P<.05$ ) یعنی هر قدر سیستم منابع انسانی قدرت بیشتری داشته باشد، تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی بیشتر خواهد بود و بالعکس. بنابراین فرضیه دوم هم تأیید می‌شود.



## جدول 5 نتایج رگرسیون سلسله مراتبی

متغیرها	B	$\beta$	t	سطح معناداری
سیستم کاری عملکرد بالا	0/804	0/726	16/669	0/000
قدرت سیستم منابع انسانی	0/181	0/144	3/351	0/001
متغیر تعاملی	0/060	0/067	2/188	0/029

## 6- نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی انجام شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد سیستم کاری عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. یافته‌های این پژوهش تا حدودی با یافته‌های اشملتر و همکاران همخوانی دارد [21]. آنها در پژوهش خود دریافته‌اند حقوق و مزایای جذاب، رویه‌های سخت‌گیرانه برای انتخاب کارکنان، آموزش مستمر و فرصت‌های ارتقا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت دارد. البته لازم به ذکر است که در پژوهش مذکور تأثیر جداگانه این اقدامات بر کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان می‌دهد قدرت سیستم منابع انسانی رابطه بین سیستم منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی را تعدیل می‌کند. این نتیجه با اظهارات بوون و استروف همخوانی دارد [10]. این محققان اظهار داشتند که میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی تحت تأثیر قدرت آن قرار دارد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد به‌کارگیری سیستم کاری عملکرد بالا یا بهترین اقدامات منابع انسانی موجب تقویت کارآفرینی سازمانی می‌شود. در واقع کارکنان سازمان سیستم کاری عملکرد بالا را به‌عنوان پاداش می‌دانند که در ازای آن تلاش می‌کنند اهداف سازمان را محقق نمایند که بدین ترتیب کارآفرینی سازمانی بهبود می‌یابد. مهم‌ترین نوآوری پژوهش حاضر این است که به‌صورت تجربی به بررسی نقش قدرت سیستم منابع انسانی در تقویت کارآفرینی سازمانی و کسب مزیت رقابتی پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد اگر سیستم منابع انسانی از قدرت بالا برخوردار باشد می‌تواند کارآفرینی سازمانی را تقویت کرده و امکان کسب مزیت رقابتی را فراهم کند. اهمیت این موضوع در صنایعی که تغییرات یا عدم اطمینان محیطی زیاد بوده و رقابت کارآفرینانه بین سازمان‌های رقیب زیاد است، بیشتر نمایان خواهد شد چون



در چنین شرایطی سازمان‌هایی قادرند از رقبا سبقت بگیرند و به مزیت رقابتی دست یابند که بیشترین کارآفرینی را داشته باشند. اگرچه اقدامات منابع انسانی توسط رقبا قابل کپی برداری یا تقلید هستند اما فرایند طراحی و اجرای این اقدامات به آسانی قابل تقلید نیستند، زیرا این فرآیندها ناملموس، پیچیده و نیازمند به گذشت زمان هستند و به همین دلیل می‌توانند به‌عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی باشند، برای مثال نحوه رفتار و عملکرد گذشته واحد منابع انسانی، طراحی و اجرای عادلانه اقدامات، وجود انسجام بین ذینفعان سازمان و حمایت آنها از تصمیم‌های اتخاذ شده، کسب اعتبار در بین کارکنان، انتخاب اقدامات مناسب با توجه به مقتضیات سازمان و غیره جزء مواردی هستند که به‌سادگی قابل تقلید نیستند. درواقع الگوبرداری از سازمان‌های موفق یا پیاده کردن بهترین اقدامات منابع انسانی هم نمی‌تواند به‌تنهایی موجب کسب مزیت رقابتی شود چون سیستم منابع انسانی باید از قدرت کافی برخوردار باشد که آن هم به‌سادگی قابل کپی برداری و دست‌یافتنی نیست. پژوهش حاضر نشان داد که سیستم منابع انسانی به دلیل غیرقابل مشاهده بودن، پیچیدگی و وابستگی به گذشت زمان می‌تواند به‌عنوان یک منبع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و بدون جایگزین موجب کسب مزیت رقابتی پایدار شود.

با توجه به یافته‌های این پژوهش به مدیرانی که قصد دارند کارآفرینی سازمان را بهبود بخشند، توصیه می‌شود ضمن به‌کارگیری سیستم کاری عملکرد بالا در سازمان خود، سیستم منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای طراحی و پیاده‌سازی کنند که تمایز، انسجام و مقبولیت داشته باشد. از این رو توصیه می‌شود که به‌طور مستمر پیمایش‌هایی در سازمان انجام دهند تا از ادراک و نگرش کارکنان نسبت به اقدامات مدیریت منابع انسانی آگاه شوند و از نظرات و انتقادات کارکنان در جهت بهبود سیستم منابع انسانی استفاده کنند تا بدین ترتیب مقبولیت و مشروعیت سیستم را بهبود بخشند. بهبود ارتباطات و تقویت تعاملات بین واحد منابع انسانی با کارکنان نیز کمک خواهد کرد آگاهی و شناخت کارکنان از برنامه‌های واحد منابع انسانی افزایش یابد و واحد منابع انسانی بهتر بتواند پیام و منظور خود را به کارکنان منتقل نمایند. همچنین توصیه می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی و جلسه‌های توجیهی مهارت‌های مدیران عملیاتی را در اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی تقویت نمایند و آنها را از اهمیت این برنامه‌ها و نحوه پیاده‌سازی آنها آگاه سازند. حمایت مدیریت ارشد سازمان از تصمیم‌های



منابع انسانی راهی دیگر برای افزایش قدرت و اعتبار منابع انسانی خواهد بود. تغییرات مداوم و مکرر در برنامه‌ها و رویه‌های منابع انسانی مانع از ایجاد انسجام و انتقال یک پیام واحد به کارکنان خواهد شد. بنابراین توصیه می‌شود از تغییرات مداوم در برنامه‌ها و رویه‌های منابع انسانی اجتناب شود. همچنین از تبعیض و اعمال نفوذ اجتناب شود چون باعث احساس بی‌عدالتی و کاهش اثربخشی برنامه‌ها خواهد شد. همچنین وجود تناقض یا نبود همسویی بین عناصر سیستم منابع انسانی باعث ایجاد سردرگمی بین کارکنان، عدم انتقال پیام واحد به کارکنان، کاهش قدرت منابع انسانی و درنهایت کاهش اثربخشی سیستم می‌شود. از این رو توصیه می‌شود که عناصر سیستم منابع انسانی به صورت علمی مورد بررسی قرار گیرند تا احتمالاً با یکدیگر تناقض نداشته باشند.

پژوهش حاضر فقط بر صنعت فراورده‌های لبنی تمرکز کرد. به همین دلیل شاید نتوان یافته‌های این پژوهش را با اطمینان کامل به جوامع دیگر تعمیم داد. توصیه می‌شود تحقیقات مشابه در جوامع دیگر و بزرگ‌تر انجام شود تا امکان تعمیم یافته‌ها به جوامع دیگر حاصل شود. همچنین در این پژوهش فقط نقش تعدیل‌کننده قدرت سیستم منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین توصیه می‌شود در تحقیقات آتی تأثیر عوامل دیگری مانند بازارگرایی و یادگیری سازمانی در رابطه بین سیستم‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر این، تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد و سودآوری سازمان مورد بررسی قرار نگرفت. توصیه می‌شود در تحقیقات آینده این موضوع مورد بررسی قرار گیرد و نقش عوامل تعدیل‌کننده دیگر نظیر اندازه سازمان، استراتژی سازمان و شدت رقابت در صنعت هم در رابطه بین سیستم کاری عملکرد بالا و سودآوری یا عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

## 7- منابع

- [1] Wei L.Q. (2013) "The impact of human resource management practices in the entrepreneurial process: Evidence from China", *Journal of General Management*, 38(2), pp.73-89.

- [2] Patel P. G., Gonklin B. (2010) "Perceived labor productivity in small firms: The effects of high-performance work systems and group culture through employee retention", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), pp.205-235.
- [3] Zanko M., Badham R., Couchman P., Schubert M. (2008) "Innovation and HRM: Absences and politics", *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), pp.562-581.
- [4] Kehoe R. R., Wright P. M. (2013) "The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors", *Journal of Management*, Vol. 39, pp.366-391.
- [5] Koster F. (2011) "Able, willing, and knowing: The effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, pp. 2835-2851.
- [6] Barney J. B. (2001) "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.
- [7] Colbert B. (2004) "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp.341-358.
- [8] Zhang Z., Jia M. (2010) "Using social exchange theory to predict the effects of high performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China", *Human Resource Management*, 49(4), pp.743- 765.
- [9] Nishii L.H., Lepak D.P. Schneider B. (2008) "Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 61, pp.503-545.
- [10] Bowen D., Ostroff C. (2004) "Understanding HRM – performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system", *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203 – 221.
- [11] Delmotte J., De Winne S., Sels L. (2012) "Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, pp. 1481 – 1506.



- [12] Lepak D. P., Snell S. A. (2002) "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations", *Journal of Management*, Vol. 28, pp. 517–543.
- [13] Takeuchi R., Chen G., Lepak D.P. (2009) "Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high performance work systems on employees' attitude", *Personnel Psychology*, Vol. 62, pp. 1–29.
- [14] Chuang C.H., Liao H. (2010) "Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers", *Personnel Psychology*, 63, 153–196.
- [15] Iverson R.D., Zatzick C.D. (2011) "The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high performance work systems", *Human Resource Management*, 50(1), pp. 29-44.
- [16] Messersmith J.G., Guthrie J.P. (2010) "High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance", *Human Resource Management*, 49(2), pp. 241-264.
- [17] Zacharatos A., Barling J., Iverson R. D. (2005) "High performance work systems and occupational safety", *Journal of Applied Psychology*, 90(1), pp. 77-93.
- [18] Jackson S.E., Schuler R.S., Jiang K. (2014), "An aspirational framework for strategic human resource management", *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp.1-56.
- [19] Messersmith J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P., Williams J.S.G. (2011) "Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance", *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp.1105–1118.
- [20] Hayton J. C., Kelley D. J. (2006) "A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship", *Human Resource Management*, 45(3), pp. 407- 427.

- [21] Schmelter R., Mauer R., Borsch C., Brettel M. (2010) "Boosting corporate entrepreneurship through human resource management practices: Evidence from German SMEs", *Human Resource Management*, 49(4), pp.715– 741
- [22] Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001) "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 429–451.
- [23] Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Huse M. (2000) "Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems", *Journal of Management*, 26(5), pp. 947–976.
- [24] Hayton J. C. (2005) "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", *Human Resource Management Review*, 15(1), pp. 21–41.
- [25] Wong A., D. Tjosvold, C Liu (2009) "Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence", *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 238– 251.
- [26] Perdomo-Ortiz J., Gonzalez-Benito J., Galende J. (2009) "An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 1191–1218.
- [27] Laursen K., Foss N. J. (2003) "New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance", *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), pp. 243–263.
- [28] Wei L.Q., Lau C.M. (2010) "High performance work systems and performance: The role of adaptive capability", *Human Relations*, Vol. 63, pp. 1487–1511.
- [29] Lepak D. P., Takeuchi R., Snell S. A. (2003)"Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity", *Journal of Management*, Vol. 29, pp. 681–703.
- [30] Amabile T. M. (1996) *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO: Westview



- [31] Beugelsdijk S. (2008) "Strategic human resource practices and product innovation", *Organization Studies*, 29(06), pp. 821–847.
- [32] Crawford E. R., Le Pine J. A., Rich B. L. (2010) "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, pp. 834–848.
- [33] Rees C., Alfes K., Gatenby M. (2013) "Employee voice and engagement: connections and consequences", *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), pp. 2780-2798.
- [34] Patel P.C., Messersmith, J.G., Lepak D.P. (2013) "Walking the tightrope: An assessment of the relationship between HPWS and organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 56 (5), pp.1420–1442.
- [35] Morris M. G., Kuratko D. F., Covin J. G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation* (2nd ed.), Mason, OH: Thomson South-western
- [36] Guest D.E, Bos-Nehles A. (2012) *HRM and performance: The role of effective implementation*, In: HRM and performance: Achievements and challenges. Chichester: Wiley-Blackwell
- [37] Huselid M. A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-672.
- [38] Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- [39] Ndubisi N.O., Ifikhar K. (2012) "Relationship between entrepreneurship, innovation and performance Comparing small and medium-size enterprises", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), pp.214-236.
- [40] Baron R.M., Kenny D.A. (1986) "The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173–1182.
- [41] Warner R. M. (2008) *Applied Statistics: From bivariate through multivariate techniques*, Los Angeles: Sage Publications.



## تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی، پژوهشی در استانداری خراسان رضوی

محمود منفرد<sup>1\*</sup>، محمد لگزیان<sup>2</sup>

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
2- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

پذیرش: 1394/9/29

دریافت: 1393/6/22

### چکیده

معماری مدیریت منابع انسانی یکی از مفاهیم نوینی است که در عرصه معماری سازمانی مطرح است. تأکید معماری منابع انسانی در مکانیزم انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغل‌محور به دیدگاه نوین دانش‌محور است. در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی باید به ارتباطات سازمانی به‌عنوان منبع ارزش‌آفرینی توجه نمود، زیرا ارتباطات سازمانی بستر تبادل و تسهیم دانش میان افراد محسوب می‌شود. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. نوع تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی-پیمایشی است. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای سه قسمتی شامل قسمت اول اطلاعات جمعیت‌شناختی، قسمت دوم مربوط به سنجش ارتباطات سازمانی اثربخش است که بر مبنای شش مؤلفه مدل رابینز و متشکل از 37 سؤال است و قسمت سوم پرسشنامه که برای سنجش معماری منابع انسانی است، متشکل از 19 سؤال برگرفته از مدل معماری مدیریت منابع انسانی ریدر و همکاران (2012) می‌باشد که پس از کسب اطمینان از روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری بین حجم



نمونه تحقیق که از جامعه مدیران و کارشناسان استاندارد خراسان رضوی بودند، توزیع و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار PLS و SPSS صورت گرفت. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی اثربخش با معماری مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری داشته و در پیاده‌سازی آن نقش دارد.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباطات سازمانی اثربخش، معماری منابع انسانی، معماری انگیزشی منابع انسانی، معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی، معماری استراتژیک منابع انسانی، معماری اداری منابع انسانی.

## 1- مقدمه

سازمان‌های امروزی، سیستم‌های پیچیده و یکپارچه‌ای هستند که همگام با تحولاتی چون جهانی شدن، افزایش رقابت جهانی و نیز پیشرفت‌ها در حوزه فناوری‌های نو، در صدد راه‌هایی هستند تا به شکل اثربخش‌تر و کارا تر کسب‌وکار خود را مدیریت کنند. معماری منابع انسانی رویکرد جدیدی است که می‌تواند سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف فوق و سازماندهی اثربخش و کارای آن رهنمون سازد. در این راستا جهت تسهیل در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی در سازمان‌ها ارتباطات سازمانی اثربخش نقش و جایگاه ویژه‌ای را ایفا می‌کنند.

برای اهمیت ارتباطات اثربخش برای مدیران تأکید فراوانی شده است، زیرا در تمام فعالیت‌های یک مدیر در سازمان ردپای ارتباطات به‌وضوح مشاهده می‌شود. شاید به همین علت است که کرینتز می‌گوید مدیریت، یعنی «ارتباطات» زیرا هریک از کارکردهای مدیریت مستلزم نوعی از ارتباط است. مدیران می‌توانند به‌وسیله برقراری ارتباطات اثربخش در سازمان در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند و در نتیجه زمینه بهبود عملکرد سازمانی و پیرو آن زمینه دستیابی به اهداف استراتژیک را فراهم کنند [1، ص 8]. یکی از کارکردها و مدل‌های تغییر سازمانی که مستلزم ارتباطات سازمانی اثربخش است، معماری سازمانی است. انجمن پژوهش‌های معماری سازمانی، معماری سازمانی را به این صورت تعریف کرده است: معماری سازمانی شامل فعالیت مداوم توصیف عناصر ضروری سازمان اجتماعی - فنی، ارتباطات عناصر با یکدیگر و با محیط برای درک پیچیدگی و مدیریت تغییرات است. بررسی ادبیات مرتبط با سیستم‌ها و فناوری اطلاعات، اهمیت روز افزون



معماری سازمان را نشان می‌دهد که این موضوع در درون خود سطوح مختلف بهبود و طراحی مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی را مورد لحاظ قرار می‌دهد از آن جمله معماری کاری، معماری اطلاعات، معماری داده‌ها، معماری سیستم‌ها، معماری فناوری و معماری منابع انسانی [2، ص 41]. اما حوزه معماری منابع انسانی به‌عنوان یکی از شاخه‌های اساسی معماری سازمانی نیز به دلیل فعالیت‌های خود دارای حایز اهمیت ویژه است که کمتر مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. معماری مدیریت منابع انسانی حوزه جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی است که هدف آن ترسیم جنبه انسانی سازمان و برجسته نمودن نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان است [3، ص 41]. معماری منابع انسانی به‌عنوان رویکردی نوین برای هدایت تغییر مداوم سازمان‌های پیچیده به‌طور گسترده‌ای مطرح شده است [4، ص 43] که یکی از اهداف برجسته آن دستیابی و رسیدن به بهره‌وری و اثربخشی سازمانی است [5، ص 141؛ 6، ص 168؛ 7، ص 10]. معماری منابع انسانی مبتنی بر دانش منابع داخلی است و به‌عنوان یک منبع ایجاد ارزش محسوب می‌شود [8، ص 31؛ 9، ص 28]. در حالی که معماری مدیریت منابع انسانی در آغاز بیشتر برای سودآوری و مخصوص سازمان‌های انتفاعی مطرح گردیده است [10، ص 31؛ 11، ص 347؛ 12، ص 85] ولی مطالعات کمی در حوزه بررسی معماری منابع انسانی در سازمان‌های غیر انتفاعی (دولتی) مطرح شده است [13، ص 591؛ 14، ص 443]. در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی باید به ارتباطات سازمانی به‌عنوان منبع ارزش‌آفرینی توجه نمود، زیرا ارتباطات سازمانی بستر تبادل و تسهیم دانش میان افراد محسوب می‌شود. موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین و مهم‌ترین وظیفه هر مدیر، توسعه سیستم ارتباطات سازمانی می‌باشد. ارتباطات سازمانی یک مهارت بسیار مهم و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است [15، ص 418]. ارتباطات سازمانی به‌عنوان اساسی‌ترین کارکرد مدیریتی، اهداف گوناگونی دارد که در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است [16، صص 188-194]. ارتباطات اثربخش زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کننده پیام آن را همان‌گونه تفسیر نماید که مورد نظر فرستنده باشد؛ به عبارت دیگر همان‌طور که فلدبرگ (1975) بیان می‌کند، توافق در ارتباط زمانی رخ می‌دهد که



انتظار یک فرستنده با واکنش یک گیرنده منطبق باشد. هدف هر ارتباطی اطمینان یافتن از این امر است که انتظار فرستنده و واکنش گیرنده بر یکدیگر منطبق شده و در یک راستا قرار گیرند [17، ص 240]. از این رو با توجه به لزوم بازسازی و بهبود در پیکربندی منابع انسانی سازمان‌های دولتی، یکی از مدل‌های مطرح شده در خصوص تغییر در ساختار منابع انسانی، معماری مدیریت منابع انسانی است که جهت تسهیل در اجرای آن به ارتباطات سازمانی اثربخش مورد نیاز است و از آن جایی که استانداردی خراسان رضوی به عنوان نماینده عالی دولت در سطح استان، نیروی انسانی خود را بالاترین و با ارزش‌ترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی سازمان خود محسوب می‌نماید و کلید توسعه سازمان و کشور را نیروی انسانی کارآمد می‌داند، از این رو محققان را بر این داشت که وضعیت معماری مدیریت منابع انسانی را در این سازمان دولتی بررسی و همچنین رابطه بین ارتباطات سازمانی و معماری مدیریت منابع انسانی را مورد پژوهش قرار دهند. بر این اساس ابزارهای سنجش و مبنای تئوریک تحقیق بر مبنای شش مؤلفه مدل رابینز برای سنجش ارتباطات سازمانی و بررسی معماری منابع انسانی نیز بر مبنای مدل چهار مؤلفه‌ای (معماری انگیزشی منابع انسانی، معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی، معماری استراتژیک منابع انسانی، معماری اداری منابع انسانی) مطرح شده توسط گرد ریدر (2012) صورت گرفته است.

## 2- مبانی و چارچوب نظری تحقیق

### 2-1- ارتباطات سازمانی اثربخش

ارتباطات به‌عنوان یک فرایند، شامل اطلاعاتی است که از طریق علایم و نشانه‌ها ارسال و یا دریافت می‌شود. این اطلاعات شامل کلمات، حرکات غیرکلامی، نگرش‌ها و حالات می‌باشد؛ به عبارت ساده چنین گفته می‌شود که ارتباطات دربردارنده این است که «کی چه می‌گوید؟ به چه طریقی می‌گوید؟ برای چه کسی و با چه درجه‌ای از تأثیر پیام می‌فرستد» [18، ص 42]. آنچه که یک مدیر قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در



کارآمدترین شیوه آن است، ارتباطات اثربخش به زمان و منابع کمتری نیاز دارد [19]، صص 206-210].

در این تحقیق، مبنای سنجش ارتباطات سازمانی اثربخش مدل شش مؤلفه‌ای رایینز است. وی برای ارتباطات اثربخش از شش مؤلفه گوش دادن فعال، مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده‌سازی، استفاده از شبکه‌های غیر رسمی، استفاده از بازخور و کنترل هیجانات استفاده نموده است. گوش دادن فعال؛ گوش دادن فعال باعث می‌شود فرستنده احساس کند که گیرنده پیام با او همدلی می‌کند و این همدلی درک و محتوای حقیقی پیام را ساده‌تر می‌کند (سؤال‌های 1 تا 9 پرسشنامه).

مجراهای ارتباطی چندگانه؛ استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه باعث وضوح منظور فرستنده پیام می‌شود (سؤال‌های 10 تا 15 پرسشنامه).

ساده‌سازی؛ ساده‌سازی باعث می‌شود ارتباط به صورت، واضح و قابل فهم برقرار شود (سؤال‌های 16 تا 21 پرسشنامه).

استفاده از شبکه‌های غیر رسمی؛ اگرچه گاهی ممکن است شایعات اثربخشی ارتباطات رسمی را کاهش دهد ولی استفاده از شبکه ارتباطات غیر رسمی باعث انتقال سریع اطلاعات و ارزیابی واکنش‌ها به تصمیم‌های مختلف قبل از انتخاب نهایی آن‌ها به‌عنوان منبعی ارزشمند برای بازخور استفاده می‌شود (سؤال‌های 22 تا 25 پرسشنامه).

استفاده از بازخور؛ استفاده از بازخور باعث رفع سوء تفاهمات و بی‌دقتی‌ها می‌شود که ممکن است گفتاری، نوشتاری یا غیر کلامی باشد (سؤال‌های 26 تا 30 پرسشنامه).

کنترل هیجانات؛ عدم برقراری ارتباط در زمانی که فرد دارای هیجان است، زیرا باعث می‌شود که گیرنده مفهوم پیام‌های دریافت شده را خوب درک نکند (سؤال‌های 31 تا 37 پرسشنامه) [1]، ص 12].

## 2-2- معماری سازمانی و معماری منابع انسانی

مؤسسه توسعه معماری سازمانی (IFEAD)، تعریف کاملی از معماری سازمانی به این شرح ارائه می‌کند. معماری سازمانی بیان کامل از سازمان است، یک طرح کلان که همکاری بین



جنبه‌های برنامه‌ریزی کسب‌وکار مانند اهداف، چشم‌اندازها، راهبردها و اصول مدیریت، جنبه‌های فعالیت‌های کسب‌وکار مانند ساختار سازمانی، کارکردها و فرایندهای کسب‌وکار و ... را فراهم می‌کند [20، ص 21]. برخی از مدل‌های مطرح شده در حوزه معماری سازمانی و مقایسه آنها با یکدیگر را می‌توان در جدول 1 مشاهده کرد [3، ص 40].

جدول 1 مقایسه مدل‌های معماری سازمانی [3، ص 40]

حوزه معماری	دیدگاه	مدل معماری
داده‌ها، وظایف، شبکه، تشکیلات، زمان و استراتژی	برنامه‌ریزی، مجری، طراحی، سازنده، پیمانکار و کاربر	مدل زکمن
کسب‌وکار، داده‌ها، سیستم‌ها، تکنولوژی	استانداردها، انگیزه‌ها، فرایند انتقال، جهت استراتژیک	مدل FEA
تکنولوژی، اطلاعات، ارتباط، پردازش و سیستم‌ها	عملیاتی، فنی و سیستم‌ها	مدل C4ISR
زیرساخت‌ها، یکپارچه‌سازی، ایمن‌سازی، نقطه دسترسی، اطلاعات و سیستم‌ها	شبکه چند سازمانی، فرایندهای کاری، الگوها و سازه‌ها	مدل 360 درجه‌ای گارتنر

برخی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته در حوزه معماری سازمانی را می‌توان براساس جدول 2، خلاصه بیان نمود [21، ص 5].

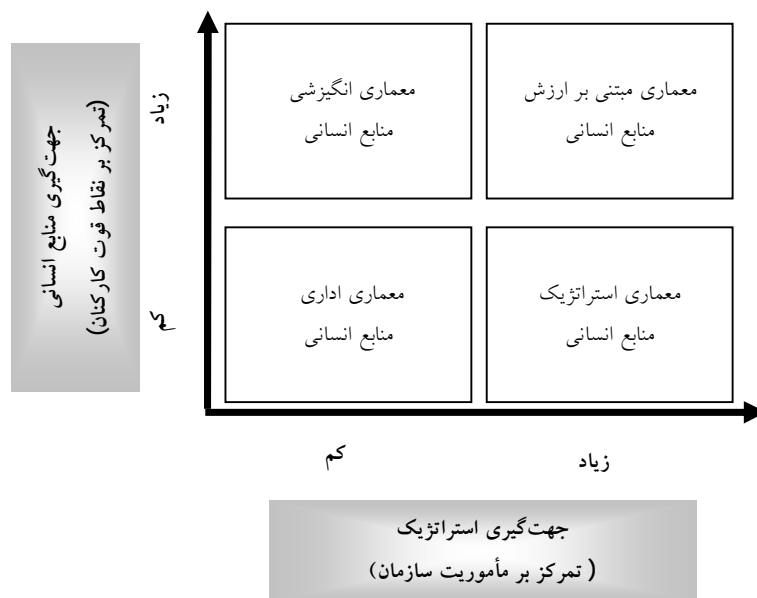
جدول 2 برخی از مطالعات در حوزه معماری سازمانی [21، ص 5]

سال تحقیق	محقق	عنوان مطالعه
1999	آرمور و همکاران	نمای کلی از معماری سازمانی
2004	کایزله و همکاران	مشکلات بحرانی در معماری سازمانی
2007	شا و کردی	چهارچوب‌های معماری سازمانی
2009	سپانن و همکاران	مشکلات کلیدی در اجرای معماری سازمانی



یکی از شاخه‌های اصلی معماری سازمانی، معماری منابع انسانی است که کمتر مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. مبنای نظری معماری منابع انسانی از مفاهیم اقتصادی هزینه مبادلات، نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه مبتنی بر منبع استوار است که دیدگاه مدیریت منابع انسانی را با تئوری‌های اقتصادی مرتبط ساخته و رویکرد مدیریت سرمایه‌های انسانی را در سازمان مطرح می‌کند [22، ص 43]. معماری منابع انسانی یکی از انواع معماری سازمانی است. این دیدگاه سازمان را به‌مثابه سازه‌ای فیزیکی در نظر می‌گیرد که می‌تواند ابعاد غیر فیزیکی داشته باشد. همان‌گونه که باید بین عناصر تشکیل‌دهنده یک سازه و نوع کاربرد و استفاده از آن ارتباط نزدیک وجود داشته باشد، میان عناصر تشکیل‌دهنده یک سازمان و اهداف و مأموریت‌های آن نیز باید تناسب و هماهنگی برقرار باشد [23، ص 39]. مفهوم معماری منابع انسانی در کلیت ساختار سیستم منابع انسانی به‌عنوان یک ساختار چند سطحی در یک سازمان مطرح است [24، ص 898؛ 25، ص 77]. معماری منابع انسانی از چند جزء سلسله مراتبی شامل اصول منابع انسانی، سیاست‌های منابع انسانی، برنامه‌های منابع انسانی و عملیات منابع انسانی تشکیل شده است [12، ص 5]. پیچیدگی یک برنامه منابع انسانی به میزان سرمایه‌گذاری منابع انسانی به‌عنوان مثال نسبت کارکنان منابع انسانی به کل کارکنان، تعداد، کیفیت و شدت عمل منابع انسانی [26، ص 635؛ 27، ص 517؛ 28، ص 1121؛ 29، ص 836] پیکربندی عمودی و افقی منابع انسانی [30، ص 263؛ 31، ص 197] درصد نیروی کار تحت پوشش منابع انسانی بستگی دارد [32، ص 291].

نوع معماری منابع انسانی در سازمان‌های غیر انتفاعی (دولتی) با توجه به تأکید سازمان در جهت‌گیری استراتژیک (تمرکز بر مأموریت سازمان) و جهت‌گیری منابع انسانی (تمرکز بر نقاط قوت کارکنان) متفاوت است. از حالت‌های مختلف چهار نوع ایده‌آل از معماری‌های منابع انسانی در یک سازمان به‌وجود می‌آید، معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی، معماری اداری منابع انسانی، معماری انگیزشی منابع انسانی و معماری استراتژیک منابع انسانی (شکل 1) [12، ص 5].



شکل 1 انواع معماری منابع انسانی در سازمان غیر انتفاعی [12، ص 5]

معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی به عنوان حداکثر مقدار در هر دو ساختار مطرح است که نشان‌دهنده آن است که کارکنان بسیار با انگیزه، کارشان با اهداف بلندمدت استراتژیک در پیکربندی مدیریت منابع انسانی پیوند خورده است [33، ص 3]. در مقابل در معماری اداری منابع انسانی، سازمان توجه به کارکنان را به عنوان یک عامل هزینه محسوب و سرمایه‌گذاری کمی در مدیریت منابع انسانی می‌کند. بنابراین به عنوان حداقل مقدار در هر دو بعد مطرح است [34، ص 72؛ 35، ص 189]. معماری انگیزشی منابع انسانی در امتداد حداقل مقدار جهت‌گیری استراتژیک و حداکثر مقدار جهت‌گیری منابع انسانی است. در معماری انگیزشی منابع انسانی، انگیزه‌های داده شده جهت‌گیری غیر مالی قوی‌تری داشته و تعهد متفاوتی به ارزش‌ها و مأموریت سازمانی نسبت به نیازهای کارکنان دارند [36، ص 155؛ 37، ص 125]. در نهایت معماری استراتژیک منابع انسانی است که در آن مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک پیوند خورده است [38، ص 82؛ 39، ص 248؛ 40، ص 699].

1- معماری اداری منابع انسانی؛ (جهت‌گیری استراتژیک کم، جهت‌گیری منابع انسانی کم) در این نوع از معماری، تخصیص کم منابع در مدیریت منابع انسانی با هدف کاهش هزینه در پاسخ به فشارهای مالی صورت می‌گیرد [41، ص 59]. در این شرایط مدیریت به دنبال روابط استخدامی کوتاه‌مدت است تا هزینه را کاهش دهد [42، ص 350]. تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد که در وضعیت معماری اداری منابع انسانی، برنامه‌های منابع انسانی به کاهش در دستمزد، کاهش تعداد کارکنان، تشدید در وظایف کارکنان، استخدام موقت و قراردادهای کوتاه‌مدت تأکید می‌کند [43، ص 453؛ 44، ص 452؛ 45، ص 44].

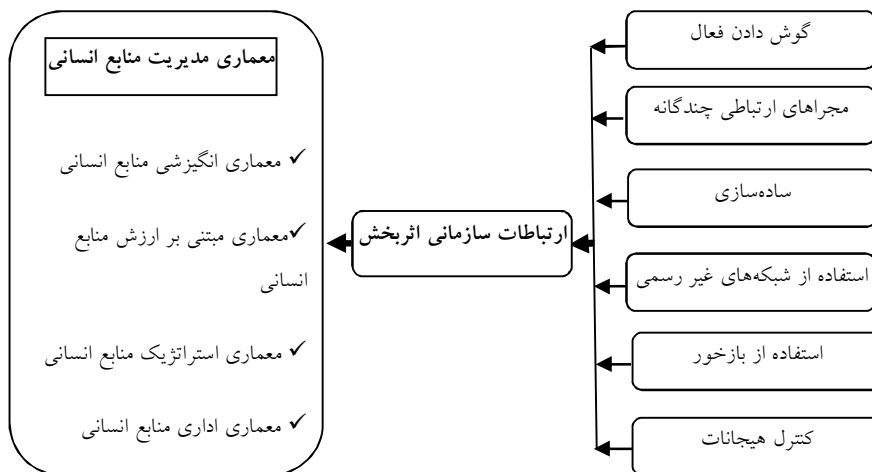
2- معماری استراتژیک منابع انسانی؛ (جهت‌گیری استراتژیک زیاد، جهت‌گیری منابع انسانی کم) در این نوع از معماری، برنامه‌های منابع انسانی با تمرکز بر اهداف استراتژیک خاص سازمان طراحی شده‌اند. مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک ذینفعان سازمان هم‌راستا است و شواهد نشان می‌دهد که در برنامه‌های منابع انسانی، روابط بین سازمان و مشتریان هم‌جهت است [46، ص 225]. در این وضعیت از معماری منابع انسانی، سهمی بودن کارکنان در اهداف سازمانی دارای اهمیت است. باورهای کارکنان، رفتارهای آنان و چگونگی پاداش در طراحی منابع انسانی به‌عنوان یک انگیزاننده عمل می‌کند [47، ص 341]. تحقیقات لیبیک و اسنل (1999-2002) نشان می‌دهد که شرکت‌های استراتژیک با توجه به ویژگی‌های ارزشی و منحصر به فرد دارای نیروی کار متمایزی هستند [12، ص 517].

3- معماری انگیزشی منابع انسانی؛ (جهت‌گیری استراتژیک کم، جهت‌گیری منابع انسانی زیاد) در این نوع از معماری بر اصل منابع انسانی غیر مالی استوار است که در راستای ارزش‌های کارکنان و به دنبال پرورش فرهنگ تعاون، اجماع‌گرایی و سازمان‌های مشارکتی است (تأکید بر همکاری، اشتراک‌گذاری اطلاعات، احترام و تحمل) [48، ص 864]. این نوع پیکربندی، دیدگاه مبتنی بر منبع است که سرمایه‌گذاری گسترده‌ای بر دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان می‌شود و آنها نیز مزیت خاص سازمان را به‌صورتی که به‌سختی توسط رقبا قابل تقلید باشد، ایجاد می‌کنند [49، ص 374؛ 50، ص 77]. تحقیقات نشان می‌دهد که در معماری انگیزشی منابع انسانی، برنامه‌های منابع انسانی بر رشد درونی کارکنان، ارتقا، مشارکت، آموزش‌های گسترده مخصوصاً در نقاط قوت منحصر به فرد، مدارک تحصیلی و ... متمرکز است که خروجی آن حفظ تعهد کارکنان به سازمان است [51، ص 33؛ 52، ص 20].



4- معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی؛ (جهت‌گیری استراتژیک زیاد، جهت‌گیری منابع انسانی زیاد) در این نوع از معماری، وضعیتی است که جهت‌گیری استراتژیک و منابع انسانی هر دو بالاست و مدیریت منابع انسانی توسط هر دو ارزش اصلی، مأموریت سازمان و نقاط قوت کارکنان هدایت می‌شود. مزیت این معماری، طراحی منابع داخلی سازمان از طریق مشارکت عمیق کارکنان در توسعه استراتژی‌ها است. مدیران از چگونگی تعامل با هر دو محیط داخلی و همچنین محیط خارجی براساس خواسته‌های ذینفعان آگاهی دارند [53، ص 33]. تحقیقات نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در برنامه منابع انسانی به صورت حمایت، توسعه و حفظ کارکنان بسیار ماهر و راضی، نه تنها به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان بلکه به عنوان یک هدف برای خود کارکنان است [54، ص 17؛ 55، ص 124].

با توجه به عنوان تحقیق و یافته‌های موجود در ادبیات موضوع در خصوص ارتباطات سازمانی اثربخش و معماری مدیریت منابع انسانی، مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل 2 می‌باشد که این مدل، مدلی محقق ساخته است و این تحقیق به دنبال آزمایش این مدل در سازمان مورد تحقیق (استاندارداری خراسان رضوی) است و در نهایت به دنبال ارائه مدل حاکم بر استاندارداری خراسان رضوی می‌باشد.



شکل 2 مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل تحقیق و ادبیات موضوع فرضیات تحقیق به شرح ذیل می‌باشند؛  
فرضیه اصلی:

- ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- گوش دادن فعال در ارتباطات بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- مجراهای ارتباطی چندگانه بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- ساده‌سازی بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- استفاده از شبکه‌های غیر رسمی بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- استفاده از بازخور بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.
- کنترل هیجانات بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد.

### 3- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی و روش آن توصیفی - پیمایشی است، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای این تحقیق به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی است. روش کتابخانه‌ای شامل بررسی و مطالعه انواع متون (کتاب، مقالات و ...) در رابطه با ادبیات مربوط به ارتباطات سازمانی و معماری منابع انسانی می‌باشد و در روش میدانی محققان با توجه به مشاهدات در حین بازدید و مصاحبه اولیه با مدیران و کارکنان ستادی استانداری خراسان رضوی اقدام به تهیه پرسشنامه و توزیع آن بین افراد نمونه کرده است. از آن جایی که جامعه آماری این پژوهش مدیران کل، معاونان آنها و کارشناسان مسئول ستادی استانداری خراسان رضوی می‌باشد و با توجه به جامعه آماری 220 نفر تعداد نمونه تحقیق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود در سطح اطمینان 95 درصد تعداد تقریبی 80 نفر به شرح زیر می‌باشد.

$$n = \frac{N[Z \frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q}{(N-1) \times \varepsilon^2 + [Z \frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q} \quad n = \frac{220[1/96]^2 \times 0/5 \times 0/5}{(219) \times 0/08^2 + [1/96]^2 \times 0/5 \times 0/5} \cong 80$$



پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق سه قسمت دارد. قسمت اول مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی است. قسمت دوم پرسشنامه 37 سؤال مربوط به سنجش ارتباطات سازمانی اثربخش است که برگرفته از شش مؤلفه ارتباطات اثربخش رابینز است و قسمت سوم پرسشنامه مربوط به سنجش معماری مدیریت منابع انسانی است و دارای 19 سؤال و چهار بعد پیکربندی انگیزشی منابع انسانی، پیکربندی مبتنی بر ارزش منابع انسانی، پیکربندی استراتژیک منابع انسانی و پیکربندی اداری منابع انسانی است که بر طبق مدل گرد ریدر (2012) استفاده شده است. با توجه به تعداد نمونه 80 نفر، محققان با پیش‌بینی کردن احتمال عدم تکمیل یا تحویل تعدادی از پرسشنامه‌ها توسط کارکنان، اقدام به توزیع تعداد بیشتری پرسشنامه بین آنها نمود که در نهایت تعداد 80 پرسشنامه تحویل گرفته شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس این تعداد صورت گرفت.

#### 4- تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری: وضعیت نمونه آماری تحقیق از نظر جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمت مطابق جدول 3 می‌باشد.

جدول 3 اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

آماره توصیفی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	64
	زن	16
	مجموع	80
تحصیلات	فوق دیپلم	16
	لیسانس	48
	فوق لیسانس	16
	مجموع	80
سابقه خدمت	10 سال و کمتر	32
	10 تا 20 سال	16
	بیشتر از 20 سال	32
	مجموع	80



اطلاعات آمار توصیفی متغیرها: وضعیت آمار توصیفی متغیرها از نظر میانگین و انحراف معیار مطابق جدول 4 می‌باشد.

جدول 4 اطلاعات آمار توصیفی متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
معماری مدیریت منابع انسانی	80	57/4	10/450
گوش دادن فعال	80	27/8	1/173
استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه	80	17/6	3/403
ساده‌سازی	80	16/2	2/415
استفاده از شبکه غیررسمی	80	10	2/294
استفاده از بازخور	80	16/4	2/259
کنترل هیجانات	80	22/2	4/863
ارتباطات سازمانی اثربخش	80	110/2	6/747

## 5- آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 5 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	ارتباطات سازمانی اثربخش
دارد	80	0/000	14/143	0/000	0/392	



با توجه به نتایج جدول 5، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر ارتباطات سازمانی اثربخش و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر  $0/392$  و  $14/143$  با  $p$ -مقدار (معناداری) برابر  $0/000$  می‌باشد که کوچک‌تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی اول: گوش دادن فعال در ارتباطات بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 6 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر گوش دادن فعال در ارتباطات بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		
		معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی	
دارد	80	0/000	21/997	0/000	0/469	گوش دادن فعال در ارتباطات

با توجه به نتایج جدول 6، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر گوش دادن فعال در ارتباطات و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر  $0/469$  و  $21/997$  با  $p$ -مقدار (معناداری) برابر  $0/000$  می‌باشد، که کوچک‌تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی گوش دادن فعال در ارتباطات بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 7 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		آزمون
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه
دارد	80	0/028	4/188	0/039	0/198	

با توجه به نتایج جدول 7 ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/198 و 4/188 با  $p$ - مقدار (معناداری) به ترتیب برابر 0/039 و 0/028 می‌باشد که کوچک‌تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H_1$  تأیید می‌شود؛ یعنی استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد. فرضیه فرعی سوم: ساده‌سازی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 8 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر ساده‌سازی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		آزمون
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	ساده‌سازی
دارد	80	0/000	95/255	0/000	0/741	

با توجه به نتایج جدول 8، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر ساده‌سازی و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/741 و 95/255 با  $p$ - مقدار (معناداری) برابر 0/000 می‌باشد که کوچک‌تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H_1$  تأیید می‌شود؛ یعنی ساده‌سازی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.



فرضیه فرعی چهارم: استفاده از شبکه غیررسمی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 9 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر استفاده از شبکه غیررسمی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		استفاده از شبکه غیررسمی
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	
ندارد	80	0/882	0/022	0/441	0/017	

با توجه به نتایج جدول 9، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر استفاده از شبکه غیررسمی و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/017 و 0/022 با  $p < 0/05$  مقدار (معناداری) به ترتیب برابر 0/441 و 0/882 می‌باشد، که بزرگ‌تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H_1$  تأیید نمی‌شود؛ یعنی استفاده از شبکه غیررسمی بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر ندارد.

فرضیه فرعی پنجم: استفاده از بازخور بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 10 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر استفاده از بازخور بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		استفاده از بازخور
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی	
دارد	80	0/000	82/788	0/000	0/885	

با توجه به نتایج جدول 10، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر استفاده از بازخور و پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/469 و 21/997 با  $p$ -مقدار (معناداری) برابر 0/000 می‌باشد که کوچک تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی استفاده از بازخور بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد. فرضیه فرعی ششم: کنترل هیجان‌ها بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول 11 آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر کنترل هیجان‌ها بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی

معماری مدیریت منابع انسانی					متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون	
		معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب همبستگی
دارد	80	0/000	173/296	0/000	0/830

با توجه به نتایج جدول 11، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر کنترل هیجان‌ها و معماری مدیریت منابع انسانی به ترتیب برابر 0/830 و 173/296 با  $p$ -مقدار (معناداری) برابر 0/000 می‌باشد که کوچک تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی کنترل هیجان‌ها بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

## 6- یافته‌ها و نتایج

ضرایب همبستگی، تعیین و تعدیل شده متغیرهای تأثیرگذار ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی مطابق جدول 12 می‌باشد.



جدول 12 ضرایب تعیین متغیرهای تأثیرگذار ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی

متغیرها	ضریب همبستگی (R)	R <sup>2</sup>	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد
گوش دادن فعال	0/469	0/220	0/210	9/288
استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه	0/198	0/039	0/027	10/308
ساده‌سازی	0/741	0/550	0/544	7/056
استفاده از شبکه‌های غیر رسمی	0/017	0/000	-0/013	10/515
استفاده از بازخور	0/855	0/784	0/781	4/890
کنترل هیجانان	0/830	0/690	0/686	5/859
ارتباطات سازمانی اثربخش	0/393	0/153	0/143	9/676

با توجه به نتایج جدول 12، ضرایب تعیین شش متغیر فرعی گوش دادن فعال، استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده‌سازی، استفاده از شبکه غیررسمی، استفاده از بازخور و کنترل هیجانان به ترتیب برابر با 0/220، 0/039، 0/550، 0/000، 0/784 و 0/690 می‌باشد که این نشان می‌دهد میزان همبستگی استفاده از بازخور با معماری مدیریت منابع انسانی از بقیه متغیرها بیشتر و میزان همبستگی استفاده از شبکه غیررسمی با معماری مدیریت منابع انسانی کمترین می‌باشد و با توجه به رد فرضیه تأثیرگذاری متغیر استفاده از شبکه غیررسمی می‌توان وضعیت پنج متغیر دیگر را این‌گونه مطرح کرد.

استفاده از بازخور < کنترل هیجانان < ساده‌سازی < گوش دادن فعال < استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه  
مقدار تأثیر متغیرهای تأثیرگذار ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی براساس جدول 13 می‌باشد.



جدول 13 مقدار تأثیر متغیرهای تأثیرگذار ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی

Sig	ضرایب استاندارد		ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
	T	Beta	خطای معیار	B	
0/003	3/723		3/801	91/820	ضریب ثابت b0
0/000	4/690	0/469	0/890	4/176	گوش دادن فعال
0/007	1/785	0/198	0/341	0/608	استفاده از مجراهای ارتباطی
0/000	3/760	0/741	0/329	-3/208	ساده سازی
0/882	0/149	0/017	0/516	-0/077	استفاده از شبکه غیر رسمی
0/000	16/816	0/885	0/244	4/095	استفاده از بازخور
0/000	13/164	0/830	0/136	-1/784	کنترل هیجانات
0/000	3/761	0/392	0/161	0/607	ارتباطات سازمانی اثربخش

با توجه به نتایج جدول 13، بیشترین مقدار Beta که نشان‌دهنده شدت تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد، برابر با 0/885 است که مربوط به استفاده از بازخور می‌باشد. به همین ترتیب کمترین مقدار مربوط به استفاده از شبکه غیررسمی است با مقدار 0/017 و از آن جایی که مقدار Sig این متغیر برابر با 0/882 می‌باشد و این مقدار نیز از 0/05 بیشتر است، در نتیجه در سطح اطمینان 95 درصد استفاده از شبکه غیررسمی بر معماری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار نیست. میزان شدت تأثیرگذاری پنج متغیر فرعی تأیید شده به این ترتیب می‌باشد.

استفاده از بازخور < کنترل هیجانات < ساده‌سازی < گوش دادن فعال < استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه

## 7- نتیجه‌گیری

یکی از مدل‌های اساسی برای تغییر سازمانی معماری مدیریت منابع انسانی است که با وجود اهمیت این موضوع، مطالعات کمی در این حوزه صورت گرفته است. معماری منابع انسانی به بازسازی مدیریت منابع انسانی با محوریت کارکنان دانشی پرداخته است که در این بین ارتباطات سازمانی اثربخش شرایط تبادل دانش را در میان کارکنان فراهم می‌نماید. در پیشینه تحقیق به نقش ارتباطات سازمانی به‌عنوان بستر تبادل و تسهیم دانش اشاره شد. در این تحقیق این نقش در پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این تحقیق به‌طور کلی ضمن تأیید



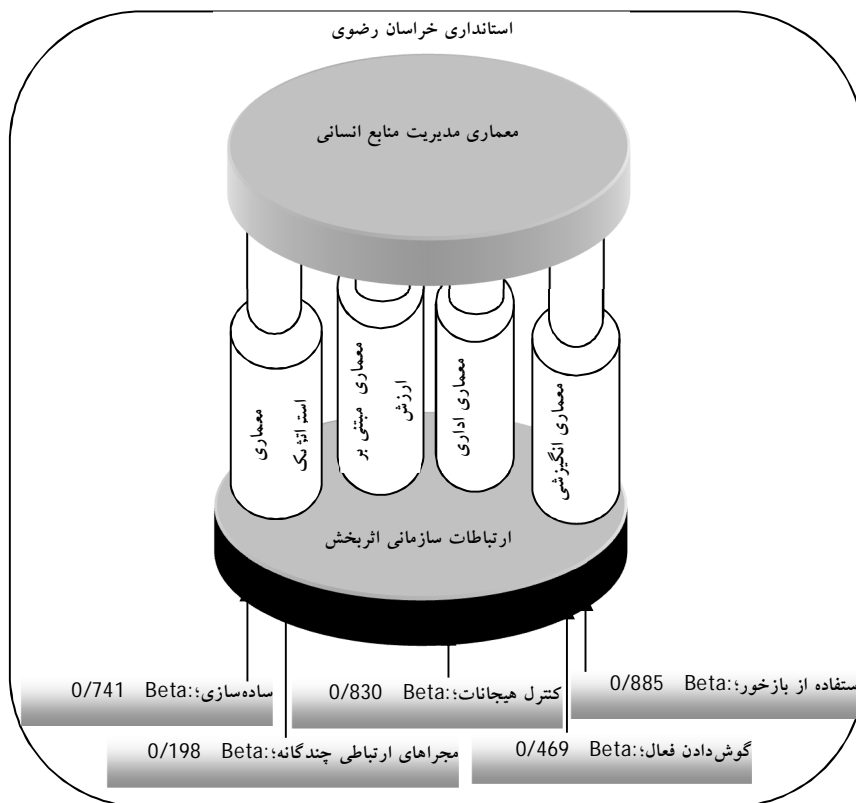
نقش و جایگاه ارتباطات سازمانی موثر و کارکرد مدیریتی آن در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی، رابطه آن را با معماری منابع انسانی که خود جایگاه اساسی در برجسته نمودن نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت‌ها و استراتژی سازمان دارد، مورد تأیید قرار داد.

در این پژوهش که به منظور بررسی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی صورت گرفت، برای آزمون فرضیه‌ها هم از آزمون همبستگی اسپیرمن و هم رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج آمار توصیفی نشان داد که بیشترین میانگین مربوط به متغیر «گوش دادن فعال» و بیشترین انحراف معیار مربوط به متغیر «کنترل هیجانات» است. این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی (ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر معناداری دارد) و شش فرضیه فرعی بود که فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی تأیید شد و یک فرضیه فرعی تأیید نشد. نتایج به دست آمده در مورد فرضیه‌ها نشان‌دهنده این بود که بین ارتباطات سازمانی و معماری مدیریت منابع انسانی و همچنین بین گوش دادن فعال در ارتباطات، مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده‌سازی، بازخور، کنترل هیجانات و معماری مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ولی تأثیر استفاده از شبکه‌های غیر رسمی بر معماری مدیریت منابع انسانی تأیید نشد. نتایج به دست آمده از پنج فرضیه فرعی تأیید شده نشان‌دهنده میزان همبستگی بالا بین مؤلفه استفاده از بازخور (Beta: 0/885) و کنترل هیجانات (Beta: 0/830) با معماری منابع انسانی است. همچنین بین مؤلفه‌های ساده‌سازی (Beta: 0/741) و گوش دادن فعال (Beta: 0/469) و معماری منابع انسانی همبستگی متوسط و بین مؤلفه مجراهای ارتباطی چندگانه (Beta: 0/198) با معماری منابع انسانی همبستگی ضعیف وجود دارد و با رد فرضیه رابطه بین مؤلفه استفاده از شبکه‌های غیر رسمی و معماری منابع انسانی، همبستگی بین این دو تأیید نشد.

شدت همبستگی شش مؤلفه ارتباطات سازمانی اثربخش با معماری مدیریت منابع انسانی به این صورت است که همبستگی بین استفاده از بازخور و معماری مدیریت منابع انسانی بیشترین و همبستگی بین استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه و معماری مدیریت منابع انسانی کمترین شدت می‌باشد. شدت بالای همبستگی بین استفاده از بازخور در ارتباطات با معماری مدیریت منابع انسانی در این تحقیق نشان‌دهنده اهمیت جایگاه بازخور در فرآیند ارتباطات سازمانی است. از آن جایی که بسیاری از مشکلات ارتباطی به طور مستقیم از سوء تفاهمات و بی‌دقتی‌ها ناشی می‌شود، وجود چرخه‌های بازخور در فرآیند ارتباطات منجر به رفع این سوء تفاهمات و بی‌دقتی‌ها در

ارتباطات شده و زمینه اثربخشی ارتباطات سازمانی را فراهم می‌نماید. عدم تأیید رابطه بین استفاده از شبکه‌های غیر رسمی و معماری مدیریت منابع انسانی نشان‌دهنده عدم توجه مدیران به استفاده از شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی در سازمان است که توجه بیش از پیش مدیران را به این موضوع می‌طلبد، زیرا که مدیران می‌توانند از شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی برای انتقال سریع اطلاعات، ارزیابی چگونگی واکنش‌ها به تصمیم‌های مختلف قبل از انتخاب نهایی آنها و به‌عنوان منبعی ارزشمند برای بازخورد استفاده کنند.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها (تأیید فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی و رد یک فرضیه فرعی) و همچنین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه، ضرایب تعیین، همبستگی و ... می‌توان مدل حاکم بر استناداری خراسان رضوی در مورد چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات سازمانی اثربخش بر معماری مدیریت منابع انسانی را مطابق شکل 3 ارائه کرد.





این مدل نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی اثربخش در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی در استانداری خراسان رضوی تأثیرگذار بوده و پنج مؤلفه از شش مؤلفه ارتباطات سازمانی اثربخش با چهار رکن معماری منابع انسانی، یعنی معماری مبتنی بر ارزش منابع انسانی، معماری استراتژیک منابع انسانی، معماری انگیزشی منابع انسانی و معماری اداری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری دارد که در این بین مؤلفه‌های «استفاده از بازخور» و «کنترل هیجان‌ات» از نقش بارزتری برخوردارند و رابطه مؤلفه «استفاده از شبکه‌های غیر رسمی» در ارتباطات سازمانی اثربخش با معماری منابع انسانی تأیید نشده و در مدل حاکم بر استانداری خراسان رضوی جایگاهی ندارد که این خود حایز اهمیت بوده و توجه ویژه مدیران عالی سازمان مورد مطالعه را می‌طلبد. براساس نتایج این تحقیق پیشنهاد میشود که:

- با توجه به نقش قابل توجه مؤلفه‌های «استفاده از بازخور» و «کنترل هیجان‌ات» در پیاده‌سازی معماری منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، از آن جایی که وجود چرخه‌های بازخور باعث رفع اشکالات ارتباطات شده و زمینه اثربخش بودن ارتباطات را فراهم می‌کند و همچنین کنترل هیجان‌ات که نشان از درک مناسب ارتباطی بین کارکنان است، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان در اجرای کامل معماری منابع انسانی به این دو مؤلفه توجه ویژه داشته باشند.

- با توجه به عدم تأیید رابطه بین مؤلفه «استفاده از شبکه‌های غیر رسمی» با معماری منابع انسانی، از آن جایی که استفاده از شبکه‌های غیر رسمی نقش قابل توجهی در انتقال سریع اطلاعات دارد و در ارزیابی واکنش‌ها به تصمیم‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، زیرا که این‌گونه شبکه‌ها مکان مناسبی برای همکاری‌های هم‌عرض میان کارکنان، فارغ از سلسله مراتب سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد به‌مخصوص معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی استانداری، استراتژی‌ها و برنامه‌های لازم جهت مدیریت تشکلهای غیر رسمی در سازمان را فراهم نمایند.

- درنهایت پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد سازمان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری لازم جهت استقرار کامل مدل مناسب معماری مدیریت منابع انسانی متناسب با جو این سازمان را داشته باشند.



این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی اثربخش و معماری مدیریت منابع انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد که ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است و این به معنای اهمیت جایگاه ارتباطات سازمانی در پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی است. در این تحقیق با ارائه مدل اولیه محقق ساخته و آزمایش آن در استانداری خراسان رضوی کوشش شد تا مدل حاکم بر سازمان مذکور در مورد چگونگی تأثیرگذاری ارتباطات سازمانی بر معماری مدیریت منابع انسانی استخراج و با ارائه نتایج و پیشنهادات کاربردی سعی بر با اهمیت جلوه دادن نقش ارتباطات سازمانی و تأثیر آن بر ابعاد مختلف سازمانی از جمله معماری منابع انسانی نمود.

## 9- منابع

- [1] باروتیان هدی، عباسپور عباس (1389) «بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی براساس مدل اچیو در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران»، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره 10.
- [2] سید جوادین و همکاران (1389) «سنجش آمادگی الکترونیک در معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک»، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [3] سید نقوی میرعلی، قاسمی حمیدرضا (1385) «الگوی معماری منابع انسانی جهاد کشاورزی»، دو فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال پنجم، شماره 14، صص 153 - 175.
- [4] Aier S (2012) "The role of organizational culture for granding management guidance and effectiveness of enterprise architecture principles", Institute of Information Management, University of st. Gallen.
- [5] Tamm T., Seddon PB, Shanks G., Reynolds P. (2011) "How does enterprise architecture add value toorganisations?" *Commun Assoc Inf Syst*, Vol. 28, pp. 141-168.



- [6] Schmidt C., Buxmann P. (2011) "Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: empirical insight from the international financial services industry", *Eur J Inf Syst*, 20(2), pp. 168–185.
- [7] Boucharas V., Van Steenberghe M., Jansen S., Brinkkemper S. (2010) "The contribution of enterprise architecture to the achievement of organizational goals: Establishing the enterprise architecture benefits framework", *Department of Information and Computing Sciences*, Utrecht University, Utrecht.
- [8] Lepak D. P., Snell S. A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 31-48.
- [9] Choon kang S., Shads M., Scott S. (2003) Extending the human resource architecture: Relational archetypes and value creation, center for advanced human resource studies, cornell university.
- [10] Lepak D. P., Snell S. A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 31.
- [11] Bryant P. C., Allen D. G. (2009) "Emerging organizations' characteristics as predictors of human capital employment mode: A theoretical perspective", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 347–355.
- [12] Ridder H., Mccandless A., Piening E. (2012) "The whole is more than the sum of its parts? How hrm is configured in nonprofit organizations and why it matters", Leibniz University of Hannover, Germany, *Journal Homepage*, [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres).
- [13] Eaton S. C. (2000) "Beyond 'unloving care': linking human resource management and patient care quality in nursing homes", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, pp. 591–616.
- [14] Haley-Lock A., Kruzich J. (2008) "Serving workers in the human services: The roles of organizational ownership, chain affiliation, and professional leadership in frontline job benefits", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 37, pp. 443–467.



- [15] شرمه‌ورن جان آر (1386) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
- [16] میر کمالی محمد (1383) رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: نشر یسپرون.
- [17] Hua G., Sher W., Pheng S. .L. (2005) *Factor affecting effective communication between buildingclinnet and maintenance contractor*, pp. 240-251.
- [18] Lengal R. H. (1984) *Information Richness: A new approach to managerial behavior organizational design*, New York.
- [19] Bloisi W., Cook C. W., Hunsaker P. L. (2003) *Management and organizational behavior*, New York : Mc Grow Hill , Euoropean Edition.
- [20] Institute for enterprise architecture developments, available at, last Retrieved 21-05-2010 [<http://www.enterorisearchitecture.info>].
- [21] پارسا و همکاران (1391) «شناسایی و بررسی مسائل و مشکلات معماری سازمانی در شرکت‌های منتخب ایرانی: پژوهشی ترکیبی»، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [22] Cribb G. (2005) Human resource development: impacting on all four perspectives of the balanced scorecard, Bond University , available at: [ttp://publications.bond.edu.au/library\\_pubs/7](http://publications.bond.edu.au/library_pubs/7).
- [23] Japp Scherman (2004) Enterprise Architecture Source Card, Institute for Enterprise Architecture Development.
- [24] Becker B. E., Huselid M. A. ( 2006) "Strategic human resources management: Where do we go from here?" *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 898–925.
- [25] Arthur J. B., Boyles T. (2007) "Validating the human resource system structure: A level based strategic HRM approach", *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 77–92.
- [26] Huselid M. A. (1995) "The impact of human resourcemanagement practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635–672.

- [27]Lepak D. P., Snell S. A. (2002) "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations", *Journal of Management*, Vol. 28, pp. 517–543.
- [28]Truss C. (2001) "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp. 1121–1149.
- [29]Youndt M. A., Snell S. A., Dean J. W., Jr., Lepak D. P. (1996) "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 836–866.
- [30]Guest D. E. (1997) "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, pp. 263–276.
- [31]MacDuffie J. P. (1995) "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 48, pp. 197–221.
- [32]Guest D. E., Michie J., Conway N., Shehan M. (2003) "Human resource management and corporate performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, pp. 291–314.
- [33]Salipante P. F., Golden-Biddle K. (1995) "Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 6, pp. 3–20.
- [34]Conway E., Monks K. (2008) "HR practices and commitment to change: An employee-level analysis", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, pp. 72–89.
- [35]Cunningham I. (2010) "The HR function in purchaser–provider relationships: Insights from the UK voluntary sector", *Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 189–205.
- [36]Benz M. (2005) Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, Vol. 58, pp. 155–176.



- [37] Borzaga C., Depedri S. (2005) "Interpersonal relations and job satisfaction: Some empirical results in social and community care services", In B. Gui, & R. Sugden (Eds.), *Economics and Social Interaction, Accounting for Interpersonal Relations* (pp. 125–149), Cambridge: Cambridge University Press.
- [38] Jäger U., Beyes T. (2010) "Strategizing in NPOs: A case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale", Vol. 21, pp. 82–100.
- [39] Guo C., Brown W. A., Ashcraft R. F., Yoshioka C. F., Dong H. -K. D. (2011) "Strategic human resources management in nonprofit organizations", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31, pp. 248–269.
- [40] Cunningham I. (2010) "The HR function in purchaser–provider relationships: Insights from the UK voluntary sector", *Human Resource Management*, Vol. 20, p. 699.
- [41] Boxall P. (1996) "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, pp. 59–75.
- [42] Bryant P. C., Allen D. G. (2009) "Emerging organizations' characteristics as predictors of human capital employment mode: A theoretical perspective", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 347–355.
- [43] Akingbola K. (2004) "Staffing, retention and government funding", A case Study, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, pp. 453–465.
- [44] Alexander J., Nank R., Stivers C. (1999) "Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, pp. 452–475.
- [45] Palmer G. (2003) "Employee relations in the voluntary sector", *Paper presented to British Universities Industrial Relations Association Annual Conference*, Leeds, July.
- [46] Borzaga C., Tortia E. (2006) "Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, pp. 225–248.

- [47] Colbert B. A. (2004) "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 341–358.
- [48] Toh S. M., Morgeson F. P., Champion M. A., (2008) "Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context", *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, pp. 864–882.
- [49] Coff R. W. (1997) "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory", *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 374–402.
- [50] Lado A. A., Wilson M. C. (1994) "Human resource systems and sustained competitive advantage: Toward a conceptual integration", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 77–91.
- [51] Hayden J., Madsen S. (2008) "The influence of value perspectives on prior plans, job satisfaction, and turnover intentions in nonprofit agencies", *Journal of Business Inquiry*, Vol. 7, pp. 33–40.
- [52] Nickson D., Warhurst C., Dutton E., Hurrell S. (2008) "A job to believe in: recruitment in the Scottish voluntary sector", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, pp. 20–35.
- [53] Chadwick-Coule T. (2011) "Social dynamics and the strategy process: Bridging or creating a divide between trustees and staff?", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40, pp. 33–56.
- [54] Akingbola K. (2006) "Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, pp. 1707–1725.
- [55] Ridder H. -G., McCandless A. (2010) "Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations", an analytical framework, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39, pp. 124–141.



# فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



علاقه‌مندان دریافت مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی می‌توانند با تکمیل فرم زیر و یا تکمیل فرم اشتراک در سامانه مجله، به نشانی زیر:  
<http://www.ormr.modares.ac.ir> به جمع مشترکان مجله بپیوندند.

## راهنمای اشتراک

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

### برگ اشتراک فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

نام ..... نام خانوادگی .....

میزان تحصیلات ..... رشته و گرایش .....

شغل ..... نام مؤسسه .....

اشتراک از شماره ..... تا ..... تعداد موردنیاز از هر شماره ..... نسخه .....

نشانی ..... کدپستی .....

صندوق پستی ..... شماره تلفن .....

تاریخ و امضا .....



## **The Impact of Effective Organizational Communication on Human Resources Management Architecture Implementation: Case of Khorasan-E- Razavi Province**

**M. Monfared<sup>1\*</sup>, M. Lagzian<sup>2</sup>**

1. Ph.D. Student, Faculty of Management, Ferdowsi University of Mashhad (International campus), Mashhad, Iran
2. Associate Prof., Faculty of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Receive: 2014/9/13

Accept: 2015/12/20

### **Abstract**

This study examines the impact of organizational communication on human resource management architecture which is conducted in one of the governmental agencies. This research is an applied research and is a descriptive survey. Data collected using questionnaire consisted of three parts, first, demographic information. Second, effective organizational communication assessment which is based on six components of Robbins model and consists of 37 questions. Third, measurement of human resource management architecture which consists of 19 questions from (readers et. al 2012). as reliability and validity of measuring instruments confirmed, population of this study is managers and employees of Khorasan-e-Razavi, which 280 of them randomly selected as the study sample. Data Analyzed using SPSS and LPS software. results show that effective organizational communication has a significant positive relationship with human resource management architecture and contribute to its implementation.

**Key words:** Organizational Communication, Human Resource Architecture, motivational HRA, Values-Based HRA, Strategic HRA, Administrative HRA

---

\* Corresponding Author E-mail: monfared.mahmood@stu-mail.um.ac.ir

## **High Performance Work System and Organizational Entrepreneurship: Investigating the Role of HR System's Strength**

**A. A. Ganjali<sup>1</sup>, S. Rezaee<sup>2\*</sup>**

1. Assistant Prof., Business Management Department, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran
2. Ph.D. student, Business Management Department, Faculty of Management and Accountancy, Kharazmi University, Tehran, Iran

Receive: 2015/6/8

Accept: 2015/11/8

### **Abstract**

Experts believe that human resource system due to causal ambiguity and complexity can create competitive advantage as a valuable, rare, inimitable and non-substitutable source, but few supporting studies have been conducted. This study investigates the relationship between high performance work system and organizational entrepreneurship while investigates the moderating role of HR system strength. data was gathered from 242 knowledge employees of five premier dairy production companies in Mazandaran province. Reliability of the measures was evaluated by Cronbach's alpha and construct validity was evaluated by confirmatory factor analysis. The hypotheses were tested using hierarchical regression based on Baron and Kenny's method. According to the results of this study, HPWS has positively significant effect on organizational entrepreneurship. Also, HR system's strength moderates the relationship between the independent and dependent variables. results show that only considering content of HR system is not enough, but HR system must be strong enough to differentiate an organization from others and create competitive advantage.

**Keywords:** High Performance Work System, Organizational Entrepreneurship, HR System's Strength

---

\* Corresponding Author E-mail: std\_rezaee@khu.ac.ir

## **The Impact of Public Service Advertising on Intention to Donate: Explaining Role of Mediator Secretion of Oxytocin Hormone**

**M. Shirkhodaie<sup>1\*</sup>, F. Farzan<sup>2</sup>, R. Fathi<sup>3</sup>, F. khalili Falandi<sup>4</sup>, N. Tahmasbi Roshan<sup>5</sup>**

1. Professor, Department of Business Administration - University of Mazandaran, Babolsar, Iran
2. Assistant Prof., School of Physical Education and Sports Science and a PhD in Sport Management - University of Mazandaran, Babolsar, Iran
3. Associate Prof., Faculty of Physical Education and Sports Science and a PhD in exercise physiology - University of Mazandaran, Babolsar, Iran
4. M.A. Student, - International Marketing Orientation - University of Mazandaran, Babolsar, Iran
5. M.A. Student - International Marketing Orientation - University of Mazandaran, Babolsar, Iran

Receive: 2014/9/24

Accept: 2016/1/20

### **Abstract**

Public service advertises are an important issue in social marketing, increase public awareness and develop possible solutions to issues relating public and beliefs, attitudes, and affecting behaviors. This study aims to review the impact of public service advertises on intention to donate, considering the role of mediator secretion of oxytocin hormone. Considering Experimental study, this research designed having retest and posttest with an experimental group and a control group. Statistical populations were female students of Mazandaran University. Through the matched sample for the test group and control group, 10 cases were detected. In this study, people exposed to film type of public-service advertising. blood sample was taken from each individual before and after each film. Finally, participants were answered a questionnaire that aims to measure the variable of intention to donate. To analyze the data and test the hypotheses, SPSS18 was used. results show that there was no significant difference and public service advertising has no effects on intention to donate with and without mediator secretion of oxytocin hormone and research hypotheses were rejected.

**Keywords:** Public service advertising, Secretion of the oxytocin hormone, Intent to donate, Behavior.

---

\* Corresponding Author E-mail: shirkhodaie@umz.ac.ir

## **Designing and Testing a Model of Organizational Outcomes of Ethical Leadership**

**M. Shamsi<sup>1\*</sup>, A. Naami<sup>2</sup>, M. montakhab yegane<sup>3</sup>, S. hazaryan<sup>4</sup>**

1. Master of Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education and psychology, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran
2. Associate Professor of Department of Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education and psychology, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran
3. Master of Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education and psychology, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran
4. Master of Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Education and psychology, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran

Receive: 2014/10/31

Accept: 2016/1/20

### **Abstract**

Today, the ethical leadership has important effect on performance of knowledge-based organizations. On the other hand, organizational identification and organizational trust as mediator variables facilitate the relationship between ethical leadership and performance of organizations. Therefore, the purpose of this study was to investigate the impact of ethical leadership on task performance and organizational creativity with mediating role of organizational identification and organizational trust. The participants consisted of 204 employees of Jihad Agricultural Organization of Khuzestan that were selected by stratified random sampling method. The instruments that were used in this study include: Ethical leadership questionnaire of Brown, Treviño, & Harrison (2005), job performance scale of Williams & Anderson (1991), organizational identification scale of Kreiner & Ashforth (2004), organizational trust Questionnaire of Schoorman & Ballinger (2006), and organizational creativity scale of Ganesan and Weitz (2004). Fitness of the proposed model and indirect effects was examined through structural equation modeling and bootstrap procedure. Findings indicated that the proposed model fit the data properly. The results also indicated that ethical leadership directly and with mediating role of organizational identification and organizational trust had impact on task performance, and also with mediating role of organizational identification had impact on organizational creativity. This research suggests that there need to provide conditions to promote ethical leadership, organizational identification and organizational trust to increase task performance and organizational creativity.

**Keywords:** ethical leadership, organizational identification, organizational trust, task performance, organizational creativity.

---

\* Corresponding Author E-mail: m\_shamsi24@yahoo.com

## **Developing A Framework For Deploying A Smart Government In Iran**

**A. R. Shahpary<sup>1\*</sup>, N. Kalantari<sup>2\*</sup>**

1. Ph.D. student of Information Technology engineering, Faculty of new sciences and technologies, Information technology department, Tehran University, Tehran, Iran
2. Ph.D. student of Science and Technology Policy-making, Faculty of management and economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Receive: 2015/3/18

Accept: 2015/12/20

### **Abstract**

emergence of new technologies especially information and communication technologies leads to forming a new approach in the government that is called electronic government. E-government has changed the way and quality of providing services to citizens. E-government has three generations which its third generation is called smart government that indeed is the main purpose of the e-government. Although most of countries are transitioning from first generation of e-government (i.e. informationalization) to second generation (i.e. electronic transformation) but few countries are transitioning to third generation (i.e. smart government). The purpose of this research is to provide a comprehensive framework in order to deploy a smart government and analyze the related policies, laws, rules and regulations of the country in terms of coverage of the proposed framework's dimensions. For this purpose, document analysis method with systematic review of the literature and comparing different researches results were used. Base on those studies a new framework composed of two layers and eight dimensions is provided for smart government deployment which citizens are in the center of the framework. Then using qualitative content analysis method with inductive approach, related policies, laws, rules and regulations of Iran were analyzed and dimensions which require more attention were identified. Finally, policy recommendations are provided for policy makers in order to develop smart government on Iran.

**Keywords:** smart government, e-government, content analysis, policy, rules and regulations

---

\* Corresponding Author E-mail: n.kalantari@modares.ac.ir

## **Developing Police Excellence Model Using AHP and DEMATEL approaches**

**A. Rajabzadeh Ghatari<sup>1\*</sup>, H. Abbasi<sup>2</sup>, A. Azar<sup>3</sup>, A. Taghavi<sup>4</sup>**

1. Associate Prof., Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Ph.D. Student, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Receive: 2014/12/2

Accept: 2015/1/31

### **Abstract**

If the organizational excellence models employ correctly, they would be effective tools for institutionalizing organizational concepts & values, employing self-assessment methods, organizational learning and continuous improvement in the organizations. And also it will provide recognition of the best processes. Islamic Republic of Iran Police tries to design and operationalize its excellence models, but the proportionate excellence patterns that can be applicable for Islamic Republic of Iran Police, hasn't designed and executed yet. So the subject of this research is to design an organizational excellence model in Islamic Republic of Iran Police. To develop this model weights of criteria has obtained using analytical hierarchy process (AHP) and relationships between criteria has determined using DEMATEL method. results show that leadership criteria has the highest score between enablers and the most effectiveness on others. Additionally, client results have the highest score between results and is the main receiver between other criteria. Finally a hierarchy method to prioritize improvement projects has suggested.

**Keywords:** excellence model, police, mixed method, AHP, DEMATEL

---

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

## **Investigating perceived organizational support considering social capital**

**H. Damghanian<sup>1\*</sup>, L. Jamshidi<sup>2</sup>, F. Ghaleh Agha Babaei<sup>2</sup>**

1. Assistant Prof., Faculty of Economic, Management, and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
2. Assistant Prof., Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
3. MBA Student, Semnan University, Semnan, Iran

Receive: 2014/10/20

Accept: 2016/2/15

### **Abstract**

In today's competitive world, role of employees is more important than ever, organizations are looking for employees who use all their efforts toward organizational goals. this research aimed to investigate the effect of social capital on Achieving to necessary mechanisms in order to increase perceived organizational support. This survey was based on all 220 employees of the Alborz Insurance Company in Tehran as the research population and According to Krejcie & Morgan's Table (1970), the sample size for this study is 140. This study was conducted using stratified random and proportional method., this study was conducted using descriptive correlational and questionnaire was used for data collecting. In order to determine the questionnaire reliability, Cornbach alpha were used and its content validity determined by opinions of faculties of management as well as the confirmatory factor analysis. Analysis of data was conducted using SPSS16 and LISREL8.5. Also path analysis technique was used to test the hypothesis. The results show that social capital has a positive and significant effect on perceived organizational support; Also relational dimension is the most influential dimension among dimensions of social capital in employees of Alborz Insurance Company.

**Key words:** perceived organizational support, social capital, social exchange theory.

---

\* Corresponding Author E-mail: Hossein Damghanian

## **Examine the Ability of Customer Knowledge Management Capabilities to Create Innovative Business Models (Case Study of Apco Co.)**

**S. Khoddami<sup>1\*</sup>, B. Osanlou<sup>2</sup>**

1. Assistant Prof., Faculty of Management, University of Economic Sciences, Tehran, Iran

2. Assistant Prof., Faculty of Management, University of Economic Sciences, Tehran, Iran

Receive: 2014/12/2

Accept: 2015/11/8

### **Abstract**

Innovation can Create competitive advantage and consequently the company success. Innovation in business models is a new them and Companies act based on innovative business models to create and deliver greater value for their customers. Innovation in business model includes not only technological innovation or organizational innovation but also strategic innovation witch is sharing and increasing knowledge resource and managerial skills. Thus the important role of customer knowledge management which is based on strategic innovation in business models, can be identified. this study evaluated the ability of customer knowledge management capability of organizations to create innovative business model. Conceptual model based on the relevant literature is presented and tested. This research is practical and survey- analysis. company of creating custom cars in Iran Khodro (APCO) is the study case of this research. Path analysis and structural equation modeling was used for testing the research model. results show that if Organizations use the customer knowledge management to improve their skills in creating customized products and Create better conditions for optimal decision and design better consumer experience, they can achieve business model innovation by creating value based on the success of customers and increasing sales volume .

Key words: business model, business model innovation, customer knowledge management, value creation

---

\* Corresponding Author E-mail: shirkhodaie@umz.ac.ir

## **A Model of Good Urban Governance Evaluation- District 10 of Tehran**

**N. Pilevari\***

Ph.D., Department of Industrial Management, College of Management and Accounting, Yadegar-e-Imam Khomeini (RAH) Shahre-Rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Receive: 2014/12/14

Accept: 2015/11/8

### **Abstract**

By the increasing development of urbanization in Iran and the urban population increase namely in Tehran Metropolis, we are faced with the increase of citizens demands. Thus, we cannot ignore environment and familiarity with the environment variables, the lack of consideration of cities capacity, the lack of consideration of the condition of each effective variable lead into some problems including poverty, unemployment, inflation, environment pollution, destruction of infrastructures and conflict. Also, they influence the political management, social and economic resources management, formulation of executive policies, urban planning and etc. Normally managers take centralized decision making approach to eliminate the negative effects and try to control the conditions and this issue creates new challenges. Therefore, urban management should consider basic solutions to urban problems. Thus, good urban governance is introduced as a paradigm in cities management in which the government, citizens and private sectors participate in a horizontal and super department process. The criteria of good urban governance are based on 7 key principles including: sustainability, efficiency, equity, participation, responsiveness and accountability, security and decentralization. The present study determined and introduced good urban governance indices and presented a model of evaluation of the indices, then, some recommendations were proposed to increase the indices to improve and optimize the current condition performance.

**Keywords:** Urban management, Good governance, Community resource management, Citizen Participation

---

\* Corresponding Author E-mail: nazanin.pilevari@iausr.ac.ir

## **Theorizing the Process of Strategic Resources Management**

**A. Bayazi Tahraband<sup>1</sup>, S. H. Khodadad Hosseini<sup>2\*</sup>**

1. Ph.D. student of strategic management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Receive: 2014/6/14

Accept: 2015/12/20

### **Abstract**

The purpose of this paper is to develop a process model (Including input, throughput and output) to manage corporation strategic resources. with taking a competitive and strategic approach to corporate resources management, a new classification of resources was developed. in addition to the classification of resources (into the internal / external, tangible / intangible and financial / human / physical / organizational), they categories from competitive perspective in three groups of resources owned by organization, resources owned only by rivals, and free resources (owned neither by competitors nor by organization). Then by assumption of “the necessity of establishing a link between resources and key success factors”, it determined that "strategic" is not permanent attribute for some resources and strategic levels of resources will be different in accordance to key success factors. Accordingly, with revising general steps of resource management, a new five steps model of resource management and its affecting factors was developed. Finding of this theory-building inquiry, which conducted based on Lynham theory-building methodology, is a scientific and applied model that can be served both as a conceptual model to conduct research and as an applied model to investigate and improve corporates' resource management system.

**Keywords:** management, strategic resource, process model, Organization.

---

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



# Organizational Resources Management Research



Vol. 5, No. 4, winter 2016

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• <b>Theorizing the Process of Strategic Resources Management.....</b> 1 A. Bayazi Tahraband, S. H. Khodadad Hosseini	
• <b>A Model of Good Urban Governance Evaluation- District 10 of Tehran.....</b> 27 N. Pilevari	
• <b>Examine the Ability of Customer Knowledge Management Capabilities to Create Innovative Business Models (Apco Co.) .....</b> 49 S. Khoddami, B. Osanlou	
• <b>Investigating perceived organizational support considering social capital .....</b> 73 H. Damghanian, L. Jamshidi, F. Ghaleh Agha Babaei	
• <b>Developing Police Excellence Model Using AHP and DEMATEL approaches .....</b> 91 A. Rajabzadeh Ghatari, H. Abbasi, A. Azar, A. Taghavi	
• <b>Developing A Framework For Deploying A Smart Government In Iran .....</b> 115 A. R. Shahpary, N. Kalantari	
• <b>Designing and Testing a Model of Organizational Outcomes of Ethical Leadership .....</b> 157 M. Shamsi, A. Naami, M. montakhab yegane, S. hazaryan	
• <b>The Impact of Public Service Advertising on Intention to Donate: Explaining Role of Mediator Secretion of Oxytocin Hormone.....</b> 177 M. Shirkhodaie, F. Farzan, R. Fathi, F. khalili Falandi, N. Tahmasbi Roshan	
• <b>High Performance Work System and Organizational Entrepreneurship: Investigating the Role of HR System's Strength.....</b> 203 A. A. Ganjali, S. Rezaee	
• <b>The Impact of Effective Organizational Communication on Human Resources Management Architecture Implementation: Case of Khorasan-E- Razavi Province.....</b> 225 M. Monfared, M. Lagzian	
• <b>Subscription Form.....</b> 253	
• <b>Abstract.....</b> 255	

## 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 acknowledgment of manuscript.
  - Articles extracted or formed based on an assertion or a thesis will be published by following order of names: advisor, student and consolors. 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, Saïdi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953) Tehran-Iran

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

Tel/Fax: 22291279

Website: www.ormr.modares.ac.ir